



Universidad de Chile

Facultad de Derecho

Departamento de Enseñanza Clínica del
Derecho

CAMBIO DE PARADIGMA EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD DEL
ESTADO POR FALTA DE SERVICIO EN MIRAS A LA UTILIZACIÓN DE
MECANISMOS ADECUADOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS,
PARTICULARMENTE MEDIACIÓN.

Memoria para optar al grado de licenciado en ciencias jurídicas y sociales

Autor:

Ignacio Cox Schonstedt

Profesora Guía:

María Soledad Lagos Ochoa

Santiago, Chile

2024

Agradecimientos a mi
familia por la paciencia.

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: SOBRE LA RESPONSABILIDAD DEL ESTADO	7
CAPÍTULO 2: DEL ESTADO, SUS INTERESES, EL FISCO Y EL ROL DEL CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO	15
Del Estado y sus intereses	15
El Fisco	21
El Consejo de Defensa del Estado	23
CAPÍTULO 3: DE LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS	24
La resolución de los conflictos	24
Resolución de conflictos del Estado en Chile	27
Otros mecanismos de resolución de conflictos	29
De la aplicación de otros mecanismos en Chile, distinto al jurisdiccional, en el ámbito de la responsabilidad del Estado.	29
CAPÍTULO 4: DE LOS MECANISMOS ADECUADOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	31
De la Negociación	34
De la Mediación	37
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE CASOS EMBLEMÁTICOS	39
CAPÍTULO 6: LOS MARC EN EL DERECHO COMPARADO	49
Problemas aparentes con la aplicación de la Mediación en casos de Responsabilidad del Estado. ...	51
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	59
JURISPRUDENCIA	63
OTRAS REFERENCIAS	64

RESUMEN.

El presente estudio tiene como eje central el análisis de la primacía del medio adversarial como mecanismo de solución de los conflictos en que se ve inmerso el Estado, específicamente respecto de aquellos casos en que se pretende la responsabilidad del mismo. Este trabajo comienza con una indagación sobre la esencia misma del Estado y sus intereses, abordando también la figura del Fisco y el papel institucional que desempeña el Consejo de Defensa del Estado en este contexto.

Luego analizamos en profundidad el origen de la Responsabilidad del Estado y sus características, especialmente respecto de sus funciones administrativas. Se establece una base para comprender cómo el Estado asume su responsabilidad en diferentes situaciones y cómo se articulan sus acciones en relación con sus propios objetivos y obligaciones.

Posteriormente, se adentra en el ámbito de la resolución de conflictos, tanto en su definición general como en su aplicación específica en el contexto legal chileno. Se examinan diversos mecanismos para la resolución de disputas y se discuten enfoques más colaborativos y menos adversariales, como la negociación directa y la mediación, detallando sus características, ventajas y desafíos. Se ofrece una visión crítica y reflexiva sobre cómo estos mecanismos pueden contribuir a una resolución más eficaz y satisfactoria de los conflictos, especialmente en el ámbito de la responsabilidad del Estado.

La inclusión de análisis de casos emblemáticos proporciona ejemplos concretos que ilustran la aplicación práctica de los conceptos y mecanismos discutidos anteriormente. Estos casos sirven para enriquecer la comprensión teórica.

Finalmente, el estudio comparativo con otros sistemas legales ofrece una perspectiva internacional sobre la incorporación de mecanismos colaborativos de resolución de conflictos en este ámbito. Finalmente, se identifican problemas potenciales a la aplicación de estos mecanismos en casos de Responsabilidad del Estado Administrador y las soluciones que se han planteado.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, Chile enfrenta un nivel importante de descontento y desconfianza por parte de sus ciudadanos hacia las instituciones públicas y el Estado en general. Según la encuesta CEP N°89 la confianza en el Gobierno a mediados del 2023 se encontraría en alrededor de un 18%, en los Tribunales de Justicia en un 16% y en el Congreso en apenas un 8%¹. Esto se puede deber a muchos factores:

“Una sociedad con mayor acceso a bienes materiales, una clase media en expansión, la fuerte penetración de los medios de comunicación y tecnologías de la información, y mayores niveles de educación, han derivado en un nuevo y más simétrico equilibrio de poder entre la ciudadanía y las instituciones”².

Existen muchas razones que gatillan este sentir general, como son la percepción de falta de capacidad por parte de dichas instituciones para abordar y resolver las preocupaciones que afectan a la población, tales como la seguridad, la desigualdad socioeconómica, el fenómeno de la migración descontrolada y el elevado índice de desempleo, entre otras que resuenan con fuerza hoy en día.

La frustración de la ciudadanía ante la aparente ineficacia en la solución de estos problemas ha llevado a su manifestación a través de protestas y movilizaciones a lo largo de las últimas décadas, caracterizadas en ocasiones por niveles de violencia preocupantes. Este descontento, y la demostración de este, alcanzó su punto máximo durante el llamado "Estallido Social", una serie de protestas masivas que se caracterizaron por niveles de violencia sin precedentes en las últimas décadas, evidenciando una profunda insatisfacción y desconfianza hacia el Estado.

¹Encuesta del Centro de Estudios Públicos N°89. Disponible en <https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2023/07/6-7-copia.jpg> [Consultada por última vez el 22/05/2024].

² Sousa Amunategui, Rafael. *Confianza en las empresas: ¿quiénes confían? ¿quiénes desconfían?*. En artículo de ICC Crisis, Consultores de Comunicación. Disponible en <https://www.icc-crisis.com/es/confianza-en-las-empresas-2/> [Consultada por última vez el 22/05/2024].

Dentro de las instituciones que presentan un alto grado de desconfianza se encuentran los Tribunales de Justicia, llegando incluso a presentar una nota de 2,7 sobre 7,0 en la encuesta realizada por la Universidad Gabriela Mistral con Black&White³. Esto se debe, en parte, a que existe una saturación evidente en estos organismos, lo que repercute en la incapacidad para resolver de manera efectiva los conflictos que enfrentan los ciudadanos, o bien resolviendo en plazos excesivamente prolongados, muchas veces significa una falta de resolución del conflicto, teniendo en consideración las necesidades que tenían las partes al momento de buscar una solución ante los Tribunales.

Este fenómeno de saturación no es exclusivo de Chile, sino que es un problema global que ha sido identificado y estudiado desde hace muchos años. De hecho, es en base a esta saturación que el profesor Frank Sander plantea en 1976:

“El año 2000, no deberían existir juzgados como los que tradicionalmente se conocen, sino más bien un “Centro de Resolución de Disputas, al que los usuarios podrían acudir y en donde un funcionario evaluador del caso, le propondría un mecanismo más adecuado según la naturaleza del conflicto, consagrándose la idea de un Sistema Multipuertas”⁴.

A pesar de que han transcurrido casi 50 años desde este planteamiento, se ha observado una falta de aplicación adecuada de otros medios de resolución de conflictos, no obstante, las recomendaciones de la doctrina en este sentido. Esto se debe a una serie de razones que serán analizadas con mayor detalle más adelante en este mismo estudio. Pero, en definitiva, los tribunales mantienen un alto nivel de saturación, sobre todo después de la pandemia⁵.

El Estado/Fisco chileno, en cuanto administrador ha tendido históricamente a resolver sus conflictos a través de la judicialización de estos, es decir, ante los Tribunales de Justicia, y a través de mecanismos adversariales, lo que ha hecho incluso con conflictos emblemáticos de

³<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2024/05/15/1130875/sistema-judicial-evaluacion-chilenos-instituciones.html> [Consultada por última vez el 22/05/2024]

⁴LAGOS OCHOA, M. S. (2017). *Resolución de conflictos en Chile a 50 años de la propuesta del sistema multipuertas de Frank Sander*. Revista de Derecho del Consejo de Defensa del Estado, (37), 115-147. Disponible en <https://www.camsantiago.cl/wp-content/uploads/2021/01/2017-Resolucion-de-conflictos-en-Chile-a-50-anos-de-la-propuesta-del-sistema-multipuertas-de-Frank-Sander-Revista-de-Derecho-N%C2%B0-37-del-CDE.pdf> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁵<https://www.senado.cl/noticias/justicia/pandemia-y-congestion-judicial-sepa-en-que-consiste-el-proyecto-que> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

gran envergadura, por ejemplo, el del Casa 212 o el incendio de la cárcel de San Miguel, algunos de los cuales serán analizados en este trabajo. Sin embargo, estos medios tradicionales no han logrado satisfacer las necesidades de la población ni proporcionar certeza sobre la resolución oportuna de los problemas, lo que ha generado una serie de problemas que serán abordados en este estudio al comparar las falencias de este método con los potenciales beneficios que podrían aportar otros mecanismos de resolución de conflictos, particularmente los colaborativos.

El objetivo de esta tesis es analizar el actual enfoque del Estado chileno para resolver conflictos con sus ciudadanos, identificando tanto las deficiencias en los métodos existentes, como proponiendo posibles soluciones a través de la aplicación de Mecanismos Adecuados de Resolución de Conflictos. Se busca no solo señalar las carencias del actuar actual a la hora de enfrentar estos conflictos, sino que también ofrecer una alternativa que permita al Estado liderar con el ejemplo en la promoción y extensión de estos mecanismos en Chile.

Como mencionamos anteriormente, existen diversas formas de abordar la resolución de los conflictos entre los individuos de una sociedad, y la utilización del más “adecuado”⁶ dependerá del tipo de conflicto que se gestione, y por ello, primero es necesario comprender como se estructura la responsabilidad del Estado, por sus funciones administrativas, y cuáles son los ámbitos y conflictos que lo afectan, en especial aquellos que surgen con sus propios ciudadanos.

CAPITULO 1: SOBRE LA RESPONSABILIDAD DEL ESTADO.

La Responsabilidad del Estado es un principio a partir del cual el Estado debe hacerse cargo de los perjuicios que pueda causar por el ejercicio de sus diferentes funciones, lo que trae aparejado una serie de normas que permiten a los ciudadanos requerir el cumplimiento de este principio y exigir la reparación correspondiente en caso de haber sufrido perjuicios, siempre que se cumplan ciertos requisitos, que se irán viendo más adelante.

Esta responsabilidad se vincula estrechamente con lo que vendría a ser un Estado de Derecho, y no ha sido fácil dentro de la doctrina encontrar cierto consenso alrededor de este

⁶ Como se explicará más adelante, utilizamos la expresión “Adecuado” cuando un método de resolución de conflicto es óptimo conforme a las características y necesidades específicas de cada conflicto.

concepto, puesto que tiene diferentes dimensiones según los diferentes autores, dentro de las cuales destacan, por ejemplo, una formal, otra sustantiva y una procedimental⁷. Pero para los efectos de este trabajo, las siguientes ideas perfilan el concepto:

“La primera es la limitación de la discrecionalidad del poder, y en particular de la autoridad administrativa o de gobierno, mediante el derecho. La segunda se relaciona con la idea de un sistema jurídico “en forma”, capaz de ordenar eficazmente ciertas acciones humanas en base a reglas”⁸.

La estrecha relación que existe entre la Responsabilidad del Estado y el Estado de Derecho es un tema que ha sido analizado por la doctrina jurídica, pero para nosotros es claro a esta altura que la primera es un requisito indispensable para la existencia del segundo, no siendo posible hablar de un Estado de Derecho si este no está sujeto, al igual que cualquier individuo, al principio de responsabilidad⁹ y las consecuencias que este trae consigo¹⁰.

Es posible ver esta relación, por ejemplo, en la definición de “Estado de Derecho” que proporciona en su Guía respectiva la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile que se presenta a continuación y dónde, claramente, se ha hecho el intento de aterrizar este concepto para las personas legas:

⁷ Candía Falcón, Gonzalo, & Urbina, Francisco Javier. (2017). Estado de Derecho y control jurisdiccional: desafíos y tensiones. *Revista de derecho (Coquimbo)*, 24(1), 105-132. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-97532017000100105> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024]. El autor hace referencia a Jeremy Waldron en su libro *“The rule of law and the importance of procedure”*, según el cual la definición de Estado de Derecho Formal sería la base y las otras concepciones agregarían nuevos componentes. Se podrían resumir tales conceptos, muy a grandes rasgos, de la siguiente forma: Estado de Derecho Formal: se centra en la estructura y características formales de las leyes (que sean claras, generales, públicas, no retroactivas y estables); Estado de Derecho Sustantivo: incluye un componente moral o de contenido en las leyes (exige que las leyes no solo sean formalmente correctas, sino que también deben cumplir con ciertos estándares de justicia y derechos humanos); Estado de Derecho Procedimental: pone énfasis en los procedimientos a través de los cuales se crean, interpretan y aplican las leyes (que los procesos legales sean justos, imparciales y accesibles).

⁸ Ibid.

⁹ Nos referimos al principio de responsabilidad en términos generales, aludiendo al principio básico del Derecho Civil que se enseña en las universidades, muchas veces llamado también de responsabilidad “patrimonial”, y que se ha ido extendiendo a otros ámbitos, llegando a la Responsabilidad del Estado en sus diferentes aristas como se puede apreciar, respecto de una de las más recientes vertientes, por ejemplo, en lo expuesto por J. Ignacio Núñez Leiva en “ La Responsabilidad Patrimonial del Estado Legislador: un Análisis a propósito de las Garantías del Contribuyente en el Sistema Chileno.” *Estudios constitucionales*, 8(1), 2010, págs. 169-200. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-52002010000100007>

¹⁰ Marshall Barberán, P. (2010). El Estado de Derecho como principio y su consagración en la Constitución Política. *Revista de derecho (Coquimbo)*, 17(2), 185-204. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-97532010000200008> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

“Significa que el Estado está sometido a un ordenamiento jurídico, el cual constituye la expresión auténtica de la idea de Derecho vigente en la sociedad. Sus bases son:

- *Imperio de la Ley: las normas deben ser expresión de la voluntad popular y deben someterse a ella tanto gobernantes como gobernados.*
- *Distribución del poder estatal en diferentes órganos: de esta manera el poder del Estado no se concentra en una sola institución, sino que se distribuye permitiendo mayor eficiencia y los debidos controles evitando arbitrariedades y abuso de poder.*
- ***Legalidad de la administración y responsabilidad de las autoridades, sea penal, civil, administrativa y política¹¹.***
- *Respeto y garantía de los Derechos Humanos a través del ordenamiento jurídico el que también contempla los mecanismos o recursos que se pueden interponer en caso de atropello o violación. Esta es una de las notas definitorias de Estado de Derecho, pues incluso en los regímenes totalitarios han existido normas, tribunales y leyes; pero estos se caracterizaban por la vulneración de los derechos esenciales de las personas.”¹²*

Ahora bien, afirmar, que, debido a ser un Estado de Derecho este queda sujeto al principio de responsabilidad patrimonial, es muy distinto de afirmar que el Estado siempre debe responder por los daños resultantes de su actuación. En este último caso, estaríamos hablando más de un sistema de responsabilidad objetiva¹³ que implica una especie de seguro social financiado por los fondos públicos para cubrir los daños causados por el Estado. El error en esta afirmación se radicaría en la confusión entre el principio y la norma que rige la responsabilidad patrimonial del Estado. El principio, como vimos anteriormente, establece que el Estado, al igual que cualquier individuo en el ámbito legal, puede incurrir en responsabilidad por sus acciones y decisiones. Esto significa que no goza de inmunidad, pero no determina en qué circunstancias específicas se activa esa responsabilidad, dejando esos detalles a las reglas específicas, como suele ocurrir en la legislación nacional. Hoy en día se acepta de manera generalizada que en el

¹¹ La negrilla es nuestra.

¹² https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45680 [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

¹³ Interesante resulta el planteamiento del profesor Pedro Pierry respecto de la responsabilidad del Estado en la ponencia presentada en las XXXIV Jornadas de Derecho Público, noviembre 2004, Universidad Católica de Chile. Disponible en <https://www.cde.cl/estudiosybiblioteca/wp-content/uploads/sites/15/2016/05/REVISTA-DE-DERECHO-11.pdf> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

artículo 4 de la Ley Orgánica Constitucional que establece las Bases Generales de la Administración del Estado (LOCBGAE) se encontraría la responsabilidad del Estado como principio, y en el artículo 44 (42) tendríamos la regulación precisa¹⁴.

En este sentido, las reglas de Responsabilidad Patrimonial del Estado son las que establecen en qué situaciones y en qué condiciones el Estado será considerado responsable por sus acciones. Estas reglas sirven para definir el sistema de responsabilidad, basado en la falta de servicio.

Con esto en mente, es fundamental reconocer que la Responsabilidad del Estado tiende a clasificarse en tres grandes categorías:

En primer lugar, encontramos la Responsabilidad del Estado Legislador, que se refiere a la obligación legal del poder legislativo de un país, que generalmente está compuesto por el parlamento o el congreso, de emitir leyes y regulaciones que sean conformes a la Constitución y respeten los derechos fundamentales de los ciudadanos. En otras palabras, se espera que el Estado legislador cumpla su función de crear leyes de manera justa, equitativa y de acuerdo con los principios del Estado de Derecho¹⁵.

La responsabilidad del Estado legislador implica que las leyes y regulaciones promulgadas por el Poder Legislativo no deben ser arbitrarias, discriminatorias o contrarias a los derechos y libertades de los ciudadanos. Si se promulgan leyes que violan la Constitución o los derechos fundamentales, el Estado como ente legislador puede ser considerado responsable de sus acciones y puede enfrentar acciones legales por las partes afectadas.

En resumen, la responsabilidad del Estado legislador implica que el poder legislativo ejerza su autoridad para emitir leyes de manera coherente con los valores democráticos y los derechos fundamentales de los ciudadanos, y que puede ser considerado responsable si no cumple con esta obligación¹⁶.

¹⁴ En general en esta parte se han utilizado como base los apuntes del profesor Cristián Román en su curso de Derecho Administrativo dictado el año 2020 en la Universidad de Chile.

¹⁵ Alonso García, María Consuelo, & Leiva Ramírez, Eric. (2012). La responsabilidad del Estado por la actividad del legislador. *Revista Derecho del Estado*, (29), 107-144. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-98932012000200006&lng=en&tlng=es [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

¹⁶ Se han utilizado como referencia los apuntes del profesor Cristián Román en su curso de Derecho Administrativo del año 2020 en la Universidad de Chile.

En segundo lugar, se encontraría la Responsabilidad del Estado Juez, que tiene relación con la obligación del Poder Judicial y los jueces de tomar decisiones judiciales de manera imparcial, justa y de acuerdo con la ley. Esta responsabilidad implica que los jueces deben ejercer su autoridad judicial de manera adecuada y sin cometer errores sustanciales en sus decisiones, evitando la arbitrariedad y asegurando el respeto a los derechos y garantías de las partes involucradas en un proceso legal¹⁷.

Es importante señalar que la responsabilidad del Estado juez no implica que los jueces deban ser responsables por todas sus decisiones, incluso si son impopulares. En cambio, se refiere a situaciones en las que se cometen errores graves, se violan derechos fundamentales o se actúa con negligencia en la toma de decisiones judiciales.

Por lo tanto, la responsabilidad del Estado juez se basa en la expectativa de que los jueces deben tomar decisiones justas, imparciales y legales, y que el Estado puede ser considerado responsable en casos de errores sustanciales o negligencia en la administración de justicia¹⁸.

Y, por último, encontramos aquella en que nos centraremos en el presente estudio, la Responsabilidad del Estado Administrador, a grandes rasgos, se refiere a la obligación legal de responder por los daños y perjuicios causados a los ciudadanos como resultado de sus acciones u omisiones en el ejercicio de sus funciones administrativas¹⁹.

Puede surgir de una variedad de situaciones, como negligencia en la prestación de servicios públicos, decisiones administrativas que resulten en daños a los ciudadanos o empresas, actos de funcionarios públicos que infrinjan derechos fundamentales, entre otros.

En general, implica que el Estado es responsable de reparar los perjuicios sufridos por los ciudadanos debido a actuaciones u omisiones incorrectas o ilegales en el ámbito de la administración pública.

¹⁷ Díaz Leiva, N., & Muñoz Olivares, P. (2016). La responsabilidad del Estado-Juez: Buenas razones para proponer una acepción amplia de error judicial en Chile. *Revista De Derecho Público*, (83), pág. 37–60. Disponible en <https://doi.org/10.5354/rdpu.v0i83.39348> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

¹⁸ En general en esta parte se han utilizado como referencia los apuntes del profesor Cristián Román en su curso de Derecho Administrativo del año 2020 en la Universidad de Chile.

¹⁹ Ballivian Searle, Pedro P. (2013). Responsabilidad del Estado por conductas injustificadamente erróneas o arbitrarias del Ministerio Público: análisis comparativo y jurisprudencial. *Ius et Praxis*, 19(2), 53-84. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122013000200003> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

Históricamente la jurisprudencia ha encontrado la fuente de la Responsabilidad del Estado Administrador en diferentes estatutos, lo que ha modificado también sus características. Esto se ordena en una serie de etapas que procedo a explicar brevemente, en base a lo planteado por los profesores Cordero y Román^{20 21}, de manera que se entienda como hemos llegado a la situación actual:

Primera Etapa: La base de las construcciones jurídicas y la jurisprudencia nacional respecto a la Responsabilidad del Estado descansaba en la teoría subjetiva del Código Civil (CC), pero con criterios y fundamentos de Derecho Público. Después de 1938 se empieza a distinguir entre actos de autoridad y de gestión.

Segunda Etapa: Con la dictación de la Ley de Municipalidades de 1976 se inicia la aceptación de una teoría del Derecho Público como fundamento de la Responsabilidad del Estado.

Tercera Etapa: Se empieza construir la Responsabilidad del Estado en base al contenido y desarrollo del art. 38 inc. 2 de la Constitución Política de la República (CPR) de 1980. En esta etapa, se aprecia en la jurisprudencia que se considera el Derecho Público como fuente de la responsabilidad, siendo improcedente completamente el Código Civil, incluso en las normas referidas a la prescripción, entendiéndose, principalmente, como una responsabilidad objetiva, constitucional e imprescriptible, lo que se ve claramente en el caso “Hexagón con Fisco” (1987).

Cuarta Etapa: Empieza a construirse la Responsabilidad del Estado en base a la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (LOCBGAE), y transitamos hacia una responsabilidad subjetiva, legal y prescriptible. En efecto, la Corte Suprema varió su jurisprudencia el año 2002 de la mano del Ministro Urbano Marín en el caso Domic Bezic, en donde estableció las bases de su nueva jurisprudencia. Para la Corte, desde entonces, el sistema de responsabilidad del Estado no radica en la Constitución, éste es un sistema que descansa en la falta de servicio y está sujeto a las reglas generales de prescripción del Código Civil. Tras

²⁰ Cordero Vega, Luis. (2018). “Responsabilidad extracontractual de la administración del Estado”. Cuadernos jurídicos de la Academia Judicial, Ediciones DER.

²¹ Román Cordero, Cristián. (2009). “Pasado, presente y futuro de la responsabilidad patrimonial de la Administración del Estado en Chile”. En Revista de la Asociación Internacional de Derecho Administrativo. México DF. N° 6, p. 605 ss. Disponible en: <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/aida/cont/6/art/art17.pdf> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

esta sentencia la Corte no volverá al sistema de responsabilidad del Estado anterior, por el contrario, fue perfeccionando el de falta de servicio.

Respecto a este último punto, el concepto de falta de servicio que, si bien no había sido pacífico en la doctrina²², la jurisprudencia lo asentó en los últimos años: “*cuando el servicio no funciona debiendo hacerlo; funciona, pero lo hace mal, o cuando funcionando bien, lo hace en forma tardía, generando un daño al administrado*”²³.

En resumen, cabe decir que hoy en día la jurisprudencia se ha consolidado respecto a los presupuestos que configuran la Responsabilidad del Estado y ha establecido que son los siguientes:

- Existencia de una actuación de la Administración (ya sea acción u omisión).
- Configuración de un Daño.
- Relación de causalidad entre estos dos presupuestos anteriores.
- Falta de servicio.

Precisado lo anterior, vemos que la Responsabilidad del Estado puede abarcar una gran variedad de materias, ya que está relacionada con las acciones y omisiones de la administración pública en diversas áreas. A continuación, se mencionan algunas áreas en las que hemos podido apreciar, durante la búsqueda de jurisprudencia realizada para el presente estudio, que se ha generado este tipo responsabilidad²⁴:

1. Obras públicas: Se refiere a la responsabilidad del Estado por daños causados por la construcción, mantenimiento o diseño defectuoso de obras públicas, como carreteras, puentes, edificios gubernamentales, entre otros²⁵.

²² Cordero Vega, Luis. (2018).

²³ Corte Suprema Rol N° 306-2020.

²⁴ Listado realizado por memorista en base a jurisprudencia encontrada durante la investigación.

²⁵ Al respecto podemos encontrar bastante doctrina especialmente respecto a la responsabilidad que existiría ante la figura de las concesiones que suele ser la más usual en estos casos. Algunos ejemplos que se pueden revisar serían: Valdivia Olivares, J. M. (2021). Responsabilidad del Estado por hechos de sus contratantes en el derecho chileno. *Revista de derecho (Concepción)*, 89(249), 191-226.

<https://dx.doi.org/10.29393/rd249-6rejv10006> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024], quien parte utilizando como ejemplo jurisprudencial el fallo de la Corte Suprema, 22 de mayo de 2017, Rol N° 4.860-2017 y nos presenta una subdivisión de los casos que se podrían encontrar en esta categoría; o también ROMÁN, C. (2006). RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO Y DE SU CONCESIONARIO VIAL, FRENTE AL USUARIO LESIONADO. EN FACULTAD DE DERECHO UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO (EDS.), XXXV JORNADAS CHILENAS

2. Responsabilidad en accidentes de tráfico: El Estado puede ser considerado responsable en casos de accidentes de tráfico en los que estén involucrados vehículos de propiedad estatal, como vehículos de servicio público o de las fuerzas armadas. Esto incluye accidentes en los que se demuestre negligencia o imprudencia por parte de algún funcionario público²⁶.
3. Responsabilidad médica: Cuando el Estado es responsable por errores o negligencia en la prestación de servicios de salud públicos²⁷.
4. Responsabilidad en educación: Se refiere a la responsabilidad del Estado en casos de negligencia o mala praxis en instituciones educativas públicas, lo que resulta en daños a estudiantes. Esto puede incluir situaciones de acoso escolar, lesiones dentro de la institución escolar o problemas relacionados con la calidad de la enseñanza, situaciones que han sido reclamadas sobre todo en los últimos años²⁸.
5. Responsabilidad en gestión de recursos naturales: En casos de daño ambiental causado por la administración estatal de recursos naturales, como bosques, parques nacionales o reservas naturales, el Estado puede ser considerado responsable. Esto incluye la degradación ambiental y la contaminación²⁹.

DE DERECHO PÚBLICO: EL DERECHO PÚBLICO CHILENO Y LA GLOBALIZACIÓN (P. [PÁGINAS]). EDICIONES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. VALPARAÍSO, disponible a través de la página u-cursos de la Universidad de Chile, dónde se refiere derechamente a la existencia de una doble responsabilidad, por un lado el Estado y por el otro el concesionario propiamente tal.

²⁶ Podríamos pensar, como ejemplo, en el caso de la “Avioneta de Peñalolén” que se analizará con detalle más adelante.

²⁷ VALDIVIA OLIVARES, J. M. (2019). LA RESPONSABILIDAD POR FALTA DE SERVICIO EN LA ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA EN LA JURISPRUDENCIA CHILENA. *REVISTA DE DERECHO (CONCEPCIÓN)*, 87(246), 213-246. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-591X2019000200213> quien menciona como ejemplo de este tipo de casos el fallo de la Corte Suprema del 14 de noviembre de 2017, Rol N° 83.397-2016. [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

²⁸ Podemos encontrar varios casos en qué, a pesar de las diversas circunstancias o naturalezas del daño ocasionado, se mantiene invariable la responsabilidad del Estado. Al respecto el profesor Luis Cordero Vega en una columna en El Mercurio Legal del 29 de octubre de 2019 disponible en <https://espaciopublico.cl/responsabilidad-del-estado-en-establecimientos-educacionales/> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024], se refiere a una serie de ejemplos como lo es el del fallo de la Corte Suprema en marzo del 2008, Rol N° 6346-20006; o bien se puede revisar, siguiendo una línea más reciente, lo sostenido Borie Mecklenburg, N., Guerra Cortés, V., & Salinas Figueroa, P. (2022). Responsabilidad civil del Estado por vulneración del derecho a la educación por la implementación deficiente de servicios de internet para la realización de clases telemáticas en pandemia. *Revista de Ciencias Sociales (Valparaíso)*, (81), 235-278. Disponible en [HTTPS://DX.DOI.ORG/10.22370/RCS.2022.81.3568](https://dx.doi.org/10.22370/RCS.2022.81.3568). [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

²⁹ FEMENÍAS S, JORGE A. (2017). LA CULPABILIDAD EN LA RESPONSABILIDAD POR DAÑO AMBIENTAL Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL. *REVISTA DE DERECHO (VALPARAÍSO)*, (48), 233-259. [HTTPS://DX.DOI.ORG/10.4067/S0718-68512017000100233](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-68512017000100233) [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

6. Responsabilidad en procesos administrativos: La actuación negligente o ilegal de las autoridades administrativas puede dar lugar a reclamaciones de responsabilidad del Estado. Esto puede incluir retrasos injustificados en la toma de decisiones, decisiones ilegales o arbitrarias, o incumplimiento de normativas administrativas³⁰.

7. Responsabilidad por actuaciones de agentes estatales: Cuando los funcionarios públicos actúan en nombre del Estado y cometen actos ilegales que causan daño a los ciudadanos, el Estado puede ser considerado responsable por las acciones de sus agentes³¹.

En general, existen normativas específicas que regulan muchas de estas situaciones, y las circunstancias individuales varían de un caso a otro, pero el principio que permea es que los ciudadanos pueden buscar reparación a través de acciones legales en casos en los que consideren que el Estado ha incurrido en responsabilidad en una de estas áreas o en otras relacionadas con la administración pública, cumpliéndose los presupuestos que vimos anteriormente.

Ahora que tenemos una idea general de los casos en los que el Estado puede verse envuelto en conflictos con otros sujetos de derecho y, teniendo como norte, que su interés es resolverlos, es importante ahondar en quiénes asumen la representación del Estado/Fisco, y que mecanismos utilizan para este fin.

CAPÍTULO 2: DEL ESTADO, SUS INTERESES, EL FISCO Y EL ROL DEL CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO.

El Estado y sus intereses.

³⁰ Corte Suprema rol N° 2068-2009.

³¹ Como se da en casos de uso excesivo de la fuerza por parte de las fuerzas de seguridad estatales, como Carabineros, con lesiones o violaciones de los derechos humanos de los ciudadanos, puede surgir la responsabilidad del Estado. Los ejemplos más claros son respecto a la jurisprudencia y doctrina que se ha desencadenado por los daños ocasionados por el actuar de Carabineros de Chile en el marco de las manifestaciones posteriores al “Estallido Social” del 2019 o más claro aún, en las violaciones a los Derechos Humanos cometidas por miembros de las Fuerzas Armadas durante el Golpe de Estado de 1973 y la posterior Dictadura.

Sin perjuicio, de las diferentes corrientes que existen a la hora de definir “Estado”, entenderemos para efectos de este estudio, que este es un ente jurídico que a través de diversas instituciones ejerce su soberanía sobre un determinado territorio³².

Ahora bien, como ya vimos, este ente jurídico se encuentra sujeto a responsabilidad por su actuar y quien, por regla general, se encuentra a cargo de representarlo en aquellos conflictos en que se busca hacer valer esta responsabilidad en favor de un tercero, es el Consejo de Defensa del Estado. Y es así como se configura el objetivo principal de esta institución que se encuentra en su Ley Orgánica, específicamente en el artículo 2, en la cual se expresa que: “*El Consejo de Defensa del Estado tiene por objeto, principalmente la defensa judicial de los intereses del Estado*”³³. La pregunta que nos surge es ¿Cuáles son esos intereses?

Los intereses podríamos definirlos como aquellas motivaciones o deseos que se tienen respecto de un conflicto o en pos de lograr satisfacer una necesidad³⁴. Esto se explica mejor al entender que los intereses definen las necesidades de cada persona³⁵. El concepto intereses se aplica tanto respecto de personas naturales, como jurídicas y organizaciones.

Podríamos decir que, en Chile, los intereses del Estado son amplios y abarcan una variedad de áreas, reflejando los objetivos y prioridades de la sociedad en un momento determinado, aunque al respecto no hemos podido encontrar un listado o definición concreta de los mismos. Es por esto que hemos procedido a enumerar algunos que nos parecen de suma relevancia, teniendo en consideración lo establecido en la actual Constitución Política de la República de Chile. En base a esto los intereses del Estado serían, entre otros, los siguientes³⁶:

³² Isuani, A. (2020). El concepto de Estado: ¿entendemos lo mismo? *Estado abierto*, 5(1), 13-49. Disponible en <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/download/168/135/> [Consultado por última vez el 14 de junio de 2024].

³³ DFL 1 que “Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley orgánica del Consejo de Defensa del Estado” del Ministerio de Hacienda, publicado el 28 de julio del año 1993. Disponible en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=3469&idVersion=2016-11-22&idParte=8026041> [Consultado por última vez el 7 de noviembre de 2023].

³⁴ Esto se entiende en base a los Principios del Método de Negociación de Harvard. Se puede revisar un resumen del mismo en su página web. <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/negociacion-harvard/> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

³⁵ Al respecto, uno de los grandes exponentes respecto a estas necesidades es Abraham Maslow quien para ordenarlas las situó en una pirámide según la relevancia que las personas le dan. Se puede revisar información al respecto en <https://iep.edu.es/las-5-fases-de-la-piramide-de-maslow/> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

³⁶ Listado de autoría del memorista en base a lo dispuesto en la Constitución Política de la República y lo que se plantea en: Koch Merino, S., & Gallardo Castañeda, M. (2015). Los intereses nacionales de Chile. *Tema De*

1. **Bienestar Social:** El Estado chileno tiene un fuerte interés en garantizar el bienestar y la calidad de vida de sus ciudadanos. Esto implica proporcionar acceso a servicios de salud, educación, vivienda y seguridad social de calidad.
2. **Igualdad y Justicia Social:** La igualdad de oportunidades y la lucha contra la discriminación. Chile se esfuerza por promover la igualdad de género y la inclusión social, además de intentar abordar las desigualdades económicas y sociales.
3. **Desarrollo Económico:** La promoción del crecimiento económico y la estabilidad financiera. Esto involucra la inversión en infraestructura, fomento de la inversión extranjera, promoción de la competitividad y apoyo a las pequeñas y medianas empresas, entre otros objetivos.
4. **Seguridad y Defensa:** La seguridad nacional y la defensa del territorio chileno son intereses esenciales. Esto incluye la protección de las fronteras, la soberanía y la defensa de los ciudadanos.
5. **Protección del Medio Ambiente:** Dada la geografía única de Chile, la protección del medio ambiente es un interés crítico. La conservación de los recursos naturales y la sostenibilidad son prioridades para el Estado, sobre todo si tenemos en cuenta los cambios climáticos de los últimos años, la proyección de los mismos y la economía de exportación primaria que es eje central de nuestro país.
6. **Política Exterior y Cooperación Internacional:** Chile busca promover relaciones internacionales positivas y participa activamente en organizaciones internacionales.
7. **Cultura y Patrimonio:** La preservación y promoción de la cultura chilena y su patrimonio son aspectos importantes de los intereses estatales, aunque parecieran encontrarse relegados a un segundo plano o menor prioridad.

8. **Orden y Seguridad Pública:** Mantener el orden público y la seguridad de los ciudadanos es una preocupación importante del Estado. Esto implica la aplicación de la ley y la justicia.

Estos son solo algunos ejemplos de los posibles intereses del Estado de Chile. La definición precisa y la priorización de estos pueden variar con el tiempo y con la administración gubernamental, reflejando las necesidades y aspiraciones cambiantes de la sociedad chilena y la legislación y políticas públicas debiesen ser diseñadas para abordar y promover la protección de estos intereses en beneficio de la población.

En resumen, los intereses del Estado son variables, responden a un concepto amplio y son sujetos a interpretación. Para identificarlos, debemos buscar en el "espíritu" de la legislación chilena.

En este contexto, lo que encontramos en la ficha de identificación de definiciones estratégicas para el periodo 2023-2026 del Consejo de Defensa del Estado es completamente coherente con varios de los intereses del Estado que vimos recién, al expresar como misión institucional:

*“Asesorar y defender los intereses del Estado de Chile y sus organismos, a través de acciones tanto judiciales como extrajudiciales, para la protección de los bienes fiscales y patrimonio histórico y cultural del país; la persecución de la corrupción y el resguardo del ordenamiento jurídico”*³⁷.

No es difícil apreciar la expresión de esta misión en el papel del Consejo de Defensa del Estado (CDE) como actor, como lo demuestra, por ejemplo, al presentar querellas³⁸ en numerosos casos de fraude al fisco, o demandas de reparación ambiental contra tres sociedades mineras cuyas actividades causaron un daño irreparable a un importante acuífero que abastece al Salar de Atacama³⁹. Y así podemos encontrar innumerables casos, muchos de ellos conocidos por las personas por su carácter mediático.

³⁷ Ficha de identificación 2023-2026 “Definiciones estratégicas” del CDE. Disponible en https://www.cde.cl/gestion_institucional/wp-content/uploads/sites/11/2023/08/Formulario-A1-Definiciones-Estrategicas.pdf [Consultado por última vez el 7 de noviembre de 2023].

³⁸ Al respecto, y como ejemplo, puede revisarse la querella presentada en el caso “Democracia Viva”, siendo una de las causas más recientes y connotadas.

³⁹ Rol D-15-2022 seguida ante el Primer Tribunal Ambiental de Antofagasta.

El problema radica en la actuación del Consejo de Defensa del Estado (CDE) en su papel de defensa, ya que cuando se encuentra en ese rol, parece olvidar la existencia de numerosos intereses del Estado por los cuales debe velar y se centra en uno solo: la protección del patrimonio fiscal.

Esto se puede ver reflejado claramente, por ejemplo, en el caso de las víctimas de trauma ocular producto de los perdigones disparados por Carabineros en el contexto del “estallido social” el año 2019, donde por un lado el CDE se querelló en contra de Carabineros por el daño que sufrió Gustavo Gatica, y por el otro lado, al ser demandado por víctimas que sufrieron un daño similar, y producto de los mismos perdigones, la respuesta de la institución implicó la defensa de las acciones de Carabineros, desacreditar la demanda de indemnización y oponerse a que Carabineros ofrezca disculpas a las víctimas⁴⁰.

El cambio de postura es drástico, y resulta sorprendente cómo se pueden revertir las posiciones y distorsionar los argumentos para que, en dos casos prácticamente idénticos, las conclusiones sean opuestas.

Y al hacer referencia a este caso, la conclusión del profesor Claudio Nash no podría ser más acertada, al expresar que:

“Sólo de esta forma será posible que el mandato de velar por los intereses del Estado también sea el mandato por velar por los derechos humanos y el debido cumplimiento de los deberes del Estado en esta materia. No es posible que se siga confundiendo la idea de los intereses del Estado sólo con proteger al fisco de pagar indemnizaciones a cualquier costo y usando cualquier argumento, por aberrante que este pueda ser.

Los intereses del Estado también se defienden haciendo justicia a la víctima de graves violaciones de derechos humanos.”⁴¹

Constantemente el CDE se refiere a interés del Fisco como si fuese lo mismo que el interés del Estado, pero, como veremos a continuación, no lo son.

⁴⁰ Nash Rojas, Claudio. “Cuando los derechos humanos no son un interés del Estado” en Revista CIPER publicado el 10 de abril de 2021. Disponible en su versión online https://www.ciperchile.cl/2021/04/10/cuando-los-derechos-humanos-no-son-un-interes-del-estado/#_ftn16 [Consultada por última vez el 8/11/2023].

⁴¹ Idem.

El Fisco.

El Fisco se refiere al patrimonio público del Estado. Es el conjunto de bienes y recursos financieros que pertenecen al Estado y se utilizan para financiar las operaciones gubernamentales y satisfacer las necesidades públicas. El Fisco incluye ingresos fiscales, propiedades estatales, activos y otros recursos financieros que el Estado administra.

El Fisco como institución no se encuentra definido en ningún texto legal, ni tampoco ha sido posible encontrar alguna definición doctrinaria conteste, pero podemos encontrar alusión al mismo en varios cuerpos legales, partiendo por la Constitución Política de la República. Es en base a estas menciones que se ha creado una definición del mismo⁴².

Entendemos, por lo tanto, que el Fisco es una parte del Estado, específicamente su “billetera”. Estado y Fisco no son lo mismo en el ámbito del derecho y la administración pública. El Estado se refiere a la entidad política soberana que tiene el poder de gobernar un territorio y su población.

El Estado comprende, a nuestro entendimiento, todas las instituciones, órganos y poderes gubernamentales que ejercen la autoridad y el control sobre un país. Incluye al Gobierno, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, las Fuerzas Armadas, la Policía, y todas las demás entidades que forman parte de la estructura gubernamental.

En resumen, el Estado es la entidad política y soberana, mientras que el Fisco se refiere a su patrimonio económico. El Fisco es una parte del Estado, pero no representa la totalidad de la entidad estatal. El Estado tiene una variedad de funciones y responsabilidades más allá de las relacionadas con el Fisco.

Es innegable la importancia del Fisco y la necesidad de resguardar sus intereses, que se centran en la custodia de los fondos y valores del Estado. Sin embargo, esta relevancia no

⁴² La única definición de “Fisco” encontrada en el transcurso de esta investigación, más allá de la de la Real Academia Española, fue: “*Es la caja o erario público en donde se deposita el total de los fondos y valores fiscales que el Estado patrimonial se agencia para su recaudación, custodia o distribución en los fines públicos determinados por los poderes del Estado.*” Definición extraída del Diario Constitucional. Disponible en <https://www.diarioconstitucional.cl/temas-civicos/fisco/> [Consultado por última vez el 8 de noviembre de 2023]; y las expuestas en PREUSS LAZO, ALEJANDRO. (2021). ORÍGENES DE LA DEFENSA JUDICIAL DEL FISCO EN CHILE: ANTECEDENTES HISTÓRICO-JURÍDICOS PREVIOS A LA CREACIÓN DEL CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO EN 1933. *REVISTA DE ESTUDIOS HISTÓRICO-JURÍDICOS*, (43), 611-635. [HTTPS://DX.DOI.ORG/10.4067/S0716-54552021000100611](https://dx.doi.org/10.4067/S0716-54552021000100611) [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024], en donde finalmente igual se llega a la conclusión de que es difícil su concepción en vista del vacío al respecto que tiene nuestra legislación.

justifica la contradicción que se visualiza en muchos casos en el actuar del Consejo de Defensa del Estado (CDE).

Esto nos lleva a preguntarnos cuál es la razón detrás de esta tendencia. Es probable que este sesgo tenga raíces en los orígenes de la institución⁴³. La creación del CDE surgió precisamente "*por la falta de una adecuada defensa y representación de los intereses patrimoniales del Fisco y del Estado*"⁴⁴, como se señala en su página web al relatar la historia del organismo.

Sin embargo, al igual que la institución experimentó un cambio en su nombre (desde Dirección del Tesoro, pasando por Consejo de Defensa Fiscal y hasta asentarse con su nomenclatura actual en 1958⁴⁵), y una evolución en cuanto a sus objetivos y facultades a lo largo de los años, debería también producirse un cambio en la concepción sobre lo que realmente significa defender los intereses del Estado (en plural).

El Consejo de Defensa del Estado.

El Consejo de Defensa del Estado ente público descentralizado, dotado de personalidad jurídica, cuya misión, como ya vimos, es la defensa de los intereses del Estado. Se encuentra conformado por un Consejo integrado por 12 abogados, entre los cuales se elige uno que ejercerá de Presidente del Consejo. Además, cuenta con Procuradurías a lo largo del todo el país para que lo representen.

⁴³ Al respecto resulta interesante el trabajo de Alejandro Preuss Lazo, quien establece que la creación del Consejo de Defensa del Estado (CDE) como defensor de los intereses patrimoniales del Estado ha sido precedida por una serie de instituciones jurídicas y normativas que han contribuido a establecer las reglas que rigen esta institución y destaca que la distinción sobre quién debe representar y defender al Estado en procesos judiciales ha generado dificultades, especialmente debido a la falta de una conceptualización clara del término "Fisco" en la legislación chilena, puesto que a pesar de que se menciona en varios cuerpos normativos, la ley no proporciona una definición precisa de este concepto. Esto entre otros puntos interesante que se encuentran en "*Orígenes de la defensa judicial del Fisco en Chile: antecedentes histórico-jurídicos previos a la creación del Consejo de Defensa del Estado en 1933.*" Publicado en la Revista de estudios histórico-jurídicos (43) del año 2021. Disponible en https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0716-54552021000100611#fn1 [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁴⁴ Disponible en <https://www.cde.cl/historia-del-cde/> [Consultado por última vez el 8 de noviembre de 2023]

⁴⁵ Preuss Lazo, Alejandro, (2021). Orígenes de la defensa judicial del fisco en Chile: antecedentes histórico-jurídicos previos a la creación del Consejo de Defensa del Estado en 1933. *Revista de estudios histórico-jurídicos*, (43), 611-635. [HTTPS://DX.DOI.ORG/10.4067/S0716-54552021000100611](https://dx.doi.org/10.4067/S0716-54552021000100611)[Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

Las funciones del Consejo de Defensa del Estado abarcan una serie de responsabilidades esenciales, que incluyen:

1. **Defensa en juicios y actos no contenciosos:** El CDE se encarga de defender al Fisco en todos los procedimientos legales y actos no contenciosos, sin perjuicio de las funciones de los abogados de otros servicios públicos.
2. **Defensa de bienes nacionales de uso público:** El CDE defiende al Estado en casos judiciales que involucran bienes nacionales de uso público cuando otras entidades no tienen esta responsabilidad.
3. **Defensa en casos de administración descentralizada:** El CDE asume la defensa en juicios en los que las entidades de la administración descentralizada del Estado o entidades privadas con participación estatal mayoritaria necesitan representación legal y el servicio jurídico respectivo no está en condiciones de asumirlo.
4. **Acción penal:** El CDE ejerce la acción penal en delitos que puedan causar perjuicios económicos al Fisco o a organismos estatales. Esto incluye delitos como malversación, defraudación de caudales públicos y otros relacionados con el uso indebido de fondos estatales.
5. **Acción penal en casos de funcionarios públicos:** El CDE también ejerce la acción penal en casos de delitos cometidos por funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones, como cohecho y negociación incompatible.
6. **Supervigilancia de la defensa en casos públicos:** El CDE supervisa la representación legal en los casos a cargo de los servicios públicos, gobiernos regionales, municipalidades y entidades descentralizadas en los que el Estado tiene participación mayoritaria o igualitaria.
7. **Defensa en recursos de protección:** El CDE defiende al Estado en recursos de protección interpuestos contra él o contra agentes públicos, cuando lo considera necesario para el interés público.
8. **Representación en casos contencioso-administrativos:** El CDE representa al Estado en asuntos judiciales de naturaleza contencioso-administrativa que buscan la anulación de actos administrativos, según lo determine el CDE.
9. **Acción civil derivada de delitos:** El CDE ejerce la acción civil que surge de los delitos en los que ha sostenido la acción penal, cuando es conveniente para el interés estatal.

10. **Emisión de dictámenes:** El CDE emite dictámenes solicitados por el presidente de la República o los ministros de Estado sobre cuestiones legales específicas.

11. **Refrendación de contratos del Fisco:** El CDE refrenda previamente los contratos que el Fisco pretende celebrar, cuando es necesario a juicio del ministro del ramo, considerando su monto y naturaleza⁴⁶.

En Chile, la norma general está dada por que sea el Consejo de Defensa del Estado (CDE) quien sea el encargado de representación de las entidades públicas respecto de los conflictos que estas perciban, pero hay varios casos en los que las instituciones públicas actúan judicialmente de manera autónoma y pueden actuar por sí mismas o a través de sus servicios jurídicos. Algunos ejemplos son las municipalidades, algunas empresas públicas, como Codelco y el Banco del Estado, universidades públicas, etc. Estos ejemplos muestran que hay situaciones en las que diversas instituciones públicas en Chile tienen la capacidad de actuar por sí mismas en asuntos legales y judiciales debido a la presencia de sus propios equipos y representantes legales.

El último punto relevante que no hemos mencionado es que acorde a lo establecido en el Art.8 de su Ley Orgánica, el Consejo de Defensa del Estado, con el voto de las tres cuartas partes de sus miembros en ejercicio y en sesión especialmente convocada con tal objeto, podrá acordar transacciones en los procesos en que intervenga. En el acta de la sesión en que se adopte el acuerdo de transigir deberá dejarse constancia de los fundamentos que se tuvieron para ello. Del mismo modo, podrá aprobar la celebración de acuerdos reparatorios en los procedimientos penales en que intervenga como querellante.

Ahora bien, habiendo establecido que es un error entender la defensa de los “intereses del Estado” simplemente como la defensa de los intereses del Fisco, y habiendo establecido la manera en que el CDE puede y debe actuar hoy en día, nos interesa determinar cómo resuelve los conflictos en que debe intervenir.

⁴⁶ DFL 1 que “FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY ORGANICA DEL CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO” del Ministerio de Hacienda, publicado el 28 de julio del año 1993. Disponible en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=3469&idVersion=2016-11-22&idParte=8026041> [Consultado por última vez el 7 de noviembre de 2023].

CAPÍTULO 3: DE LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS.

La resolución de conflictos.

El conflicto puede definirse como una relación entre dos o más actores que identifican la incompatibilidad de sus objetivos en un contexto de interdependencia. Esta situación puede surgir cuando cada actor percibe que sus metas chocan con las de los demás (conflicto percibido) o cuando, aunque no lo perciban, los hechos objetivos generan esa incompatibilidad (conflicto real)⁴⁷. O bien, desde la mirada jurídica como:

“El derecho define al conflicto como una incompatibilidad de intereses o la satisfacción de una necesidad entre dos personas que, amparadas en una norma jurídica, entran en contradicción. La definición de conflicto desde el derecho, lo sitúa en un ámbito específico, es decir, lo enmarca en un tipo particular de relación social que se identifica como conflictiva”⁴⁸.

Lo esperable y natural es que se produzcan conflictos en todo tipo de interacciones entre personas, así ha sido, es y siempre será. Es por esto que se han ido estableciendo mecanismos para resolver conflictos, los cuales han ido evolucionando de sistemas meramente punitivos, a una amplia gama de formas, incluyendo las colaborativas.

Esta evolución ha sido constante a lo largo del tiempo, pero pareciera haber sufrido un crecimiento acelerado desde la segunda mitad del siglo XX. Un buen punto inicial para empezar a desarrollar esto es el siguiente:

“Voy siguiendo, además, en este análisis a William Ury, autor norteamericano quien en su libro “Cómo resolver disputas” desarrolla los elementos que deben considerarse para diseñar un sistema de resolución de conflictos de bajo costo y efectivo (...) planteándonos que en términos generales es posible resolver las disputas o diferencias jurídicas de tres maneras: la

⁴⁷Illera Santos, María de Jesús. (2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1), 236-253. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122022000100236> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024], quien a su vez sigue lo expresado en: Calvo Soler, Raúl (2014): Mapeo de conflictos. Técnica para la exploración de los conflictos (Barcelona, Editorial Gedisa) y Kriesberg, Louis (1975): Sociología de los conflictos (México, Ciudad de México, Editorial Trillas).

⁴⁸ Illera Santos, María de Jesús. (2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1), 236-253. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122022000100236> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

primera en base al poder; esto es, la imposición de una de las partes respecto de la otra, la segunda en base al derecho, ya sea a través de procedimientos ordinarios o bien un arbitraje, pero siempre interviniendo un tercero que determine quién tiene la razón y desde esta perspectiva asociaremos esta forma de resolución al concepto de judicialización; y la tercera en base a la conciliación de intereses, lo que se realiza a través de la negociación directa entre las partes, la mediación o en su caso a través de la conciliación”⁴⁹.

Desde siempre han existido conflictos entre personas y se han resuelto de diversas maneras. Partiendo por lo que Ury denomina en base al poder, que sería a través de la autotutela y la llamada Ley de Talión, como ejemplo, encontramos el Código de Hamurabi o bien la expresión bíblica: “ojo por ojo, diente por diente, pie por pie”. Luego de enseñarnos a descartar esta vertiente arcaica entramos a distinguir entre los métodos autocompositivos, que se identificarían en general con la tercera categoría de Ury (conciliación de intereses) y los heterocompositivos, que se enmarcarían en la segunda categoría (en base al derecho).

Nos centraremos en una sola de las categorías mencionadas por Ury para los métodos de resolver disputas: la tercera, en base a la conciliación de intereses, distinto a la visión de las escuelas de derecho que suelen centrarse en la segunda categoría, poniendo el eje central en los medios heterocompositivos, particularmente el proceso jurisdiccional.

Lo primero es entender lo que son los intereses, que como ya vimos son aquellas motivaciones o deseos que traen en sí las necesidades básicas de las personas. La relevancia de estos intereses es que en base a estos las personas adoptan “posiciones” respecto de determinadas situaciones, desde las cuales buscan defender sus intereses, y suelen ser estas posturas las que expresamos y defendemos frente a otros. Para entender esto podríamos poner el siguiente ejemplo:

En el reciente proceso constituyente la gente debía votar “Apruebo” o “No apruebo”. Estas dos posturas (posiciones) son contrarias e irreconciliables, no hay forma de que dos personas, estando una a favor del Apruebo y la otra en contra pudiesen llegar a una solución en

⁴⁹ Lagos Ochoa, M. S. (2015). *Judicialización de los conflictos en materia de negociación colectiva a la luz del proyecto de reforma laboral*. En *XXII jornadas nacionales de la sociedad chilena de derecho del trabajo y de la seguridad social* (P. 152). Disponible en <https://www.camsantiago.cl/wp-content/uploads/2021/01/2015-Judicializacion-de-los-conflictos-en-materia-de-negociacion-colectiva-A-la-luz-del-proyecto-de-reforma-laboral-Universidad-de-Chile.pdf> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

términos de votación, en la que ambas ganaran y vieran satisfechos sus deseos. Pero si analizamos o entendemos que hay detrás de esas posturas, es decir, los intereses, o razones por las cuales decidieron tomarla, estas no necesariamente van a ser contrarias e irreconciliables, como las posturas posicionales binarias (apruebo, y no apruebo), necesariamente contrarias, y estas dos personas, que parecieran no poder encontrarse nunca con una solución válida para ambos, si podrían encontrarla al momento de centrarse en los verdaderos intereses, que trascienden a las posturas de “Apruebo” o “No apruebo”.

Al ponerle nombre a estos intereses, o identificarlos de manera concreta y expresarlos, nos damos cuenta de que muchas veces las personas los comparten, pero la postura que han establecido para satisfacerlos no es coincidente con la que han encontrado otros, y cometen el error de pensar que por no tener la misma posición no buscan los mismos intereses. Por ello, es absolutamente indispensable y urgente visualizar la necesidad de que las personas o entidades identifiquen correctamente los intereses que existen detrás de las posturas, de manera tal que puedan trabajar en conjunto con el resto, y se pueda arribar a una solución que abarque la satisfacción de los intereses de ambos.

Teniendo esto como base podríamos decir que resolver un conflicto implica mucho más que llegar a un “acuerdo” formal. Se trata de abordar los aspectos emocionales, psicológicos y relacionales del conflicto, que suelen esconderse detrás de las posturas bajo las que se escudan las personas, y que se dividen en distintos intereses subyacentes, así como encontrar una solución práctica y sostenible para todas las partes involucradas. Es hora de cambiar la forma en que entendemos la resolución de un conflicto, lo que va aparejado de un cambio en lo que entendemos como justicia.

“Esa noción pequeña del acceso a la justicia ha sido reemplazada por otra más amplia, la de acceso a la forma más adecuada de prevención, atención y resolución de los conflictos. Esto quiere decir, entre otras cosas, que hoy la justicia: 1. No es propiedad exclusiva de los tribunales de los principales centros departamentales; 2. Es algo diferente al proceso judicial, y puede materializarse a través de instituciones de diversa naturaleza; 3. Se adapta al conflicto que debe atender y contribuir a resolver; 4. Es dinámica, más humana y se presenta

como un servicio a la comunidad; y 5. Tiene por fin la resolución material o real del conflicto y no se satisface con la mera resolución burocrática o formal”⁵⁰.

En base a lo señalado, el Consejo de Defensa del Estado aborda la situación jurídica, sólo a través de mecanismos adversariales, con todo el costo que ello implica, dejando de lado otros mecanismos que podrían ser más “adecuados”, y eficientes a la hora de abordar conflictos entre el Estado y sus ciudadanos.

Resolución de conflictos del Estado en Chile.

En Chile la tendencia generalizada es judicializar todos los conflictos, lo que como vimos en un principio, ha llevado a una congestión de los tribunales chilenos, que no dan abasto para resolver de la forma que corresponde, y dentro de un plazo razonable las problemáticas de sus ciudadanos, sin perjuicio, de las dificultades derivadas de la falta de acceso a la justicia, particularmente en el ámbito civil y comercial, donde la sobrecarga de los tribunales está determinada principalmente por el ingreso mayoritario de gestiones preparatorias de la vía ejecutiva y de ejecuciones propiamente tales.

Al respecto, la situación de los conflictos en que se ve inmerso el Estado no es diferente, y la tendencia es demandar en sede judicial al Estado, y este, a su vez, a través del CDE y por lo establecido en su ley orgánica, responde de igual manera.

Es importante considerar que hasta el 31 de diciembre de 2021 el CDE tenía a su cargo un total de 30.276 casos activos. Dentro de este número, 14.218 casos son de naturaleza contenciosa, lo que representa un 46% y de estos últimos aproximadamente el 67%, es decir, 9.563 casos, pertenecen a materias Civiles o Contenciosas Administrativas⁵¹.

Es decir, entre suma y resta el CDE debe administrar la carga de trabajo de sus abogados en alrededor de 30 mil casos anuales. Si calculamos, en base a la dotación de personal entregada

⁵⁰ Noble, Ignacio: ¿DICTAR SENTENCIAS O RESOLVER CONFLICTOS?, 2021/01/05, Disponible en: <https://agendaestadodederecho.com/dictar-sentencias-o-resolver-conflictos/> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁵¹ <https://www.cde.cl/cuentapublica2021/wpcontent/uploads/sites/28/2022/05/Capitulo-2.-CDE-en-cifras.pdf> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

en la cuenta pública del Consejo de Defensa del Estado del año 2022⁵², donde se expone que la cantidad de funcionarios es 572 a nivel nacional, nos da un promedio de aproximadamente 580 casos por cada funcionario.

Esta cifra puede ser poco exacta, ya que no analiza todas las variables que se consideran para determinar la carga de trabajo de los funcionarios, más aún, considerando que del total de funcionarios solo 289 son profesionales, sin embargo, da luces sobre la situación de sobrecarga en que se encuentra el CDE, al igual que los tribunales, por lo que se vuelve urgente encontrar técnicamente formas de facilitar la resolución de los conflictos en los que se vea involucrado, por ejemplo, a través de la implementación de los MARC.

Sumado a lo anterior, es importante reflexionar sobre el costo que genera la tramitación de un volumen importante de procesos judiciales, consulta que se formuló vía transparencia al CDE, solicitando información sobre el costo promedio que significa la participación de esta institución en procedimientos jurisdiccionales, la que no fue proporcionada, recibándose como respuesta lo siguiente:

“Con todo, y siendo un antecedente relacionado con su consulta, y que pudiere serle útil, informo a Ud. que nuestro Servicio cuenta con el dato relativo a los montos que han sido demandados en acciones judiciales dirigidas en contra del Fisco de Chile y que le ha evitado pagar a consecuencia de sentencias favorables que ha obtenido en los tribunales de justicia. Es así que en los juicios “Fisco demandado”, concluidos por sentencia firme durante el año 2021, la defensa llevada a cabo por este Consejo evitó el pago del 84% de las cantidades demandadas en dichos pleitos. Es decir, habiéndose demandado al Fisco de Chile por un monto de USD \$540.000.000, el Consejo de Defensa del Estado, evitó el pago de aproximadamente USD \$ 456.000.000, al obtener en el período referido, una sentencia favorable al interés fiscal”⁵³.

Cifras que también son engañosas, teniendo en cuenta que se consideran en base a la diferencia entre lo solicitado en la demanda y lo que finalmente se debe pagar, considerando

⁵² <https://www.cde.cl/cuentapublica2022/wp-content/uploads/sites/31/2022/05/Capitulo1.pdf> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁵³ Texto extraído de email recibido el 4 de febrero de 2022 remitido por transparencia@cde.cl.

que la práctica común de los abogados es solicitar en la demanda montos mucho mayores a los que realmente esperan ver plasmados en la sentencia del tribunal.

Finalmente, y teniendo presente que es innegable que una de las prioridades del CDE es el ahorro al Fisco, sería razonable un análisis desde el punto de vista de la eficiencia en la defensa del patrimonio fiscal que conversara con los intereses del Estado y la justa reparación de los ciudadanos, siendo necesario para ello la incorporación de otros mecanismos distintos al juicio.

Otros mecanismos de resolución de conflictos.

Es por todo lo anterior que se vuelve imperioso buscar otros medios para resolver los conflictos que se suscitan con el Estado.

“Los conflictos y divergencias de intereses en el desarrollo de relaciones permanentes ya sea familiares, entre países y más aún en el ámbito laboral, siempre se generarán y, por tanto, un sistema de resolución estructurado en base a la confrontación es muy difícil que produzca efectos constructivos para las partes”⁵⁴.

Como comentamos en un inicio, el profesor Sander plantea la creación de un Centro de Resolución de Disputas que reemplace derechamente los tribunales, pero me parece que lo más importante tiene que ver con que cada conflicto es distinto y debe ser abordado a través de un mecanismo que le sea funcional, más allá de lo meramente legal o económico, sino que de manera integral.

Nos queda la tarea entonces de revisar las opciones que tenemos, en términos de medios de resolución de conflictos, y determinar cómo elegir un método dentro de la gama que existe, pero previo a ello revisaremos cuales se han implementado en Chile para resolver conflictos por Responsabilidad del Estado.

⁵⁴ Lagos Ochoa, M. S. (2015). *Judicialización de los conflictos en materia de negociación colectiva a la luz del proyecto de reforma laboral*. En *XXII jornadas nacionales de la sociedad chilena de derecho del trabajo y de la seguridad social* (P. 152). Disponible en <https://www.camsantiago.cl/wp-content/uploads/2021/01/2015-Judicializacion-de-los-conflictos-en-materia-de-negociacion-colectiva-A-la-luz-del-proyecto-de-reforma-laboral-Universidad-de-Chile.pdf> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

De la aplicación de otros mecanismos en Chile, distinto al jurisdiccional, en el ámbito de la responsabilidad del Estado.

Al realizar el ejercicio de inspeccionar nuestra legislación actual, y ver la aplicación de otros medios distintos al jurisdiccional/judicial, identificamos que sólo existe una categoría en la que se aplica un mecanismo colaborativo en casos de responsabilidad del Estado: la Mediación por daños en salud.

Esto se da con motivo de la aplicación de la Ley N°19.966 sobre Régimen de Garantías de Salud, la cual es más conocida como “Ley GES”. Esta ley estableció en su artículo 38 la responsabilidad del Estado por los daños que se ocasionen a particulares por falta de servicio en materia sanitaria, lo que viene a ser consecuente con lo estipulado en art. 4 y 44 de la Ley Orgánica Constitucional que establece las Bases Generales de la Administración del Estado (LOCBGAE), pero lo particular que plantea esta ley, está en la forma en que deben proceder los ciudadanos para reclamar esta responsabilidad contra el Estado, y es que en su artículo 43 establece que el ejercicio de las acciones jurisdiccionales contra los prestadores institucionales públicos que forman parte de las redes asistenciales, o sus funcionarios, para obtener la reparación de los daños ocasionados en el cumplimiento de sus funciones de otorgamiento de prestaciones de carácter asistencial, requiere que el interesado, previamente, haya sometido su reclamo a un procedimiento de mediación ante el Consejo de Defensa del Estado, el que podrá designar como mediador a uno de sus funcionarios, a otro en comisión de servicio o a un profesional que reúna ciertos requisitos que se establecen en la misma ley (Ley GES).

El servicio de mediación del CDE está dotado de una Unidad de Mediación y cuenta con estadísticas que demuestran la labor realizada⁵⁵, en efecto, conforme a las cifras del año 2022, se señala que de los 301 casos que llegaron a acuerdo, el 49,17% de las reparaciones alcanzadas por las partes en mediación (148 casos), no implicó el pago de una suma de dinero (explicaciones, disculpas, o prestaciones asistenciales), habiendo renunciado los/as reclamantes a las acciones legales⁵⁶. Lo que nos permite dilucidar que los intereses que existen detrás de las

⁵⁵Disponible en: https://www.cde.cl/gestion_institucional/wp-content/uploads/sites/11/2023/01/Estadistica-Mediacion-en-Salud-ano-2022_v_final.pdf [consultado por última vez el 24 de octubre de 2023].

⁵⁶ Al respecto la profesora María Soledad Lagos Ochoa lo plantea mejor en su publicación “La Mediación como forma de resolución de conflictos entre los ciudadanos y la administración del Estado” al decir: “Sin embargo, el conflicto que el Fisco es llamado a solucionar “no es exclusivamente pecuniario” y por ello, si queremos resolverlo, no podemos generar solo medidas indemnizatorias. La posibilidad de negociar, mediar y/o conciliar permite que

pretensiones de la parte afectada no son solo pecuniarios, cuestión que en los métodos adversariales, queda relegado a un segundo plano, ya que sólo se considera en el escenario confrontacional la posibilidad indemnizatoria, fenómeno que no sólo se debiera presentar en materia de salud, sino también es posible extrapolar su ocurrencia a otros del ámbito civil⁵⁷.

Un punto que es relevante y respecto del cual me parece necesario relevar es el rol que cumple el Consejo de Defensa del Estado (CDE) en estos casos. Sobre el particular, la percepción de falta de independencia del CDE en este ámbito ha sido objeto de debate y escrutinio⁵⁸. Esta preocupación se basa en la noción de que, al ser la institución legal encargada de representar al Estado en disputas legales, el CDE podría no ser completamente independiente y objetivo al abordar casos de Responsabilidad del Estado por falta de servicio, especialmente cuando el Estado es demandado por ciudadanos que buscan una reparación por daños o perjuicios causados por la acción u omisión del mismo Estado.

CAPÍTULO 4: DE LOS MECANISMOS ADECUADOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Enfoquémonos en los llamados “Mecanismos Adecuados de Resolución de Conflictos” (en adelante por sus siglas MARC), término que prefiere la palabra "adecuados" en lugar de "alternativos", como comúnmente se utiliza. Esta elección se basa en el planteamiento del profesor Sander respecto a un Centro de Resolución de Conflictos, donde un evaluador

salga a la luz este contenido, que de otra manera es invisibilizado en procesos judiciales confrontacionales, para que así puedan emerger las verdaderas necesidades en juego. El sistema procesal civil contencioso no da cabida, a medidas reparatorias vinculadas a la no repetición de hechos similares; ni a la incorporación o mejora de protocolos destinados a evitar ello.” Disponible en <https://www.camsantiago.cl/wp-content/uploads/2021/01/2018-La-Mediacion-como-forma-de-resolucion-de-conflictos-entre-los-ciudadanos-y-la-administracion-del-Estado.pdf> [consultado por última vez el 25 de octubre de 2023].

⁵⁷ Vinculado al ámbito civil, pero en materia contractual, destaca a nivel nacional la experiencia del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago (CAM) quienes informaron que el año 2020 y 2021 el porcentaje de mediaciones concluidas con acuerdo fue de 42% y 62% respectivamente, lo que demuestra una vez más la efectividad del mecanismo mediación en esta área. Disponible en <https://www.camsantiago.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Unidad-Mediacion-2021-2022.pdf> [consultado por última vez el 24 de octubre de 2023].

⁵⁸ Riego-Ramírez, Cristián. (2019). SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL SISTEMA DE SALUD, MEDIACIÓN Y ARBITRAJE EN UN CONTEXTO INSTITUCIONAL. *Revista chilena de derecho privado*, (33), 43-72. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-80722019000100043> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

recomendaría un método de resolución conforme a las características y necesidades específicas del conflicto presentado por la persona que acude al Centro. Estos medios van más allá de ser simples alternativas al proceso adversarial; son mecanismos que, debido a sus particularidades, permiten una resolución integral del conflicto. No se trata simplemente de ejercer una elección arbitraria, sino de realizar un estudio comparativo de los mismos, considerando las características del conflicto planteado, para obtener una respuesta sobre el medio que puede proporcionar los mejores resultados.

Los MARC son mecanismos de resolución de conflictos que fomentan el diálogo y la colaboración entre las partes, priorizando esto por sobre el debate adversarial. Se caracterizan por buscar soluciones que se acerquen a los verdaderos intereses y necesidades de las personas involucradas. Estos mecanismos, se popularizaron en los años 70 como tales, aunque se pueden encontrar ejemplos de los mismos desde tiempos anteriores. Los MARC se aplican en diversos tipos de conflictos, incluyendo los civiles, comerciales, vecinales, familiares y penales. Entre los mecanismos utilizados se encuentran la negociación, mediación, conciliación y arbitraje, entre otros. Se valoran por su capacidad para resolver disputas de manera más rápida, eficiente y menos costosa que los litigios judiciales tradicionales⁵⁹.

Lo importante ahora sería definir algunos de estos MARC para entender cuáles son nuestras opciones a la hora de requerir la resolución de un conflicto y las características que presentan cada uno, a fin de poder identificar correctamente el método adecuado para cada conflicto en particular, sobre todo en aquellos que nos competen ahora, los generados por casos de responsabilidad del Estado por falta de servicio.

En vista de que existe una amplia gama de estos mecanismos, a continuación, daremos una breve definición de algunos que nos parecen particularmente importantes, para luego proceder a desarrollar aquellos que nos parecen adecuados para la resolución de conflictos donde se discuta Responsabilidad del Estado, y por tanto relevantes para el presente estudio. Algunos de los mecanismos más comunes son:

⁵⁹Material de apoyo docente “Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos” de la Academia Judicial de Chile, creado por Alejandra Díaz G.; Isabel González R. y M. Soledad Lagos O. Disponible en https://intranet.academiajudicial.cl/Imagenes/Temp/MASC_MATERIAL_DOCENTE.pdf [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

Arbitraje: En el arbitraje es un mecanismo adversarial por el que las partes establecen que un tercero neutral resuelva el conflicto que ellas le hayan presentado a través de un cierto procedimiento, que puede ser establecido por el mismo árbitro⁶⁰. El arbitraje se utiliza comúnmente en disputas comerciales y contractuales, así como en casos de inversión internacional. Es apreciado por su rapidez, confidencialidad y la capacidad de las partes para seleccionar expertos en la materia relacionada con la disputa como árbitros. Sin embargo, también tiene críticos que argumentan que a veces puede ser costoso y carecer de ciertas protecciones procesales que se encuentran en los tribunales tradicionales⁶¹.

Negociación: La negociación es un proceso en el cual dos o más partes involucradas en un conflicto buscan llegar a un acuerdo o resolver una disputa directamente entre ellas, sin la intervención de un tercero, como un mediador o árbitro.

Mediación: La mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que un tercero neutral, conocido como mediador, ayuda a las partes involucradas a llegar a un acuerdo.

Conciliación: Es un método para resolver conflictos bastante similar a la mediación, pero su particularidad radica en que el tercero imparcial le propone bases de acuerdo a las partes, que pueden ser aceptadas por estas para dar solución a su disputa.

Dispute Boards: Los Dispute Boards, conocidos también como "Paneles de expertos" o "Comités de Resolución de Disputas", son una forma de resolución de conflictos que se utiliza principalmente en proyectos de ingeniería y grandes contratos de construcción. Estos boards o paneles están diseñados para prevenir y resolver disputas de manera rápida y eficiente durante la ejecución de un proyecto, resolviendo los distintos conflictos que se producen durante la vida del contrato, ya sea a través de recomendaciones o decisiones⁶².

⁶⁰ González de Cossío, Francisco. (2008). La naturaleza jurídica del arbitraje. Un ejercicio de balance químico. *Anuario mexicano de derecho internacional*, 8, 509-525. Recuperado en 27 de abril de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46542008000100013&lng=es&tlng=es [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁶¹ <https://www.asociacioneuropeadearbitraje.org/que-es-el-arbitraje-aea/>. [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁶² Según publicación "Los Dispute Boards o Paneles Técnicos en los contratos Internacionales de construcción" de la Sociedad Chilena del Derecho de la Construcción, el 22 de diciembre de 2021. Disponible en <https://schdc.cl/los-dispute-boards-o-paneles-tecnicos-en-los-contratos-internacionales-de-construccion/> [Consultado por última vez el 7 de enero de 2024]

En Chile, los Mecanismos Adecuados de Resolución Pacífica de Conflictos han ganado importancia en la última década como una forma efectiva y eficiente de resolver conflictos en diversas áreas, como por ejemplo en familia, salud, educación, laboral, comunitario, civil y comercial⁶³.

Estos mecanismos se suelen clasificar en dos grandes categorías, los métodos adversariales y los no adversariales. Los medios adversariales son aquellos en los cuales un tercero asume la responsabilidad de resolver un conflicto en lugar de las partes involucradas. Típicamente, dentro de este grupo se encuentra el arbitraje.

Por otro lado, los medios no adversariales son aquellos en los cuales las partes en conflicto conservan el poder de resolver directamente su disputa, a veces con la asistencia de un tercero imparcial que no tiene la autoridad para imponer una solución específica.⁶⁴

Para este estudio nos centraremos en el segundo grupo, y dentro de este en dos de forma particular: la negociación y la mediación.

De la Negociación.

La negociación ha sido conceptualizada como “un sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo”⁶⁵.

Se trata de un proceso en el que solo intervienen las partes, lo que no obsta a que puedan solicitar la intervención de un tercero con el objeto de que emita una opinión experta sobre algún tema relevante para la resolución del conflicto, o que puedan negociar con sus abogados o apoderados.

⁶³ Para conocer más detalles respecto a la aplicación de estos mecanismos en Chile puede consultar lo expresado por la profesora María Soledad Lagos Ochoa en su artículo “Resolución de conflictos en Chile a 50 años de la propuesta del sistema multipuertas de Frank Sander” citado anteriormente, donde expone detalladamente la aplicación de otros mecanismos distintos al jurisdiccional en Chile desde los años 90’ (páginas 118 en adelante).

⁶⁴ Centro de Estudios de Justicia de las Américas. (2020). Mecanismos adecuados de resolución de conflictos (MARC): Conceptos y tendencias en América Latina. Recuperado de https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/26_MARCS_VERSION_ARG.pdf [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁶⁵ San Cristóbal, S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVI, 39-62. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4182033>. [Consultado por última vez el 30 de abril de 2024].

Asimismo, se caracteriza por tener como objetivo principal la creación de una nueva realidad que sea lo más beneficiosa para los propios intereses, lo cual se logra a través de un intercambio controlado de información en un espacio de diálogo, que excluye el uso de la fuerza⁶⁶.

Ahora, es necesario decir que tradicionalmente se han distinguido dos métodos de negociación: la negociación distributiva y la negociación colaborativa, dependiendo de si la vemos como una confrontación o como una cooperación, respectivamente. Mientras la negociación distributiva se caracteriza por ser un método competitivo, del que resultan ganadores y perdedores por existir posiciones contrapuestas, que se encuentran y compiten, la negociación colaborativa busca lograr un acuerdo mutuo que convierta a ambas partes en ganadoras.

Quienes se someten al método cooperativo, entienden que la negociación “no es una competencia entre vencedoras y vencidos, sino que una forma de que todas las partes implicadas saquen provecho. El negociador cooperativo comprende la importancia de que todos los participantes ganen algo, siendo así como crean relaciones beneficiosas a largo plazo para todos”⁶⁷. La negociación colaborativa transforma la relación adversarial y confrontacional que caracteriza a la distributiva, en una relación de colaboración, situando a las partes en un plano de igualdad en búsqueda de soluciones beneficiosas para ambas. Por ello es que se entiende como el método de negociación más eficiente para resolver conflictos⁶⁸, especialmente cuando se busca conservar las relaciones a largo plazo.

Siguiendo el clásico modelo desarrollado por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, son siete los elementos de una buena negociación colaborativa⁶⁹, los cuales serán descritos brevemente a continuación:

⁶⁶ González, I. (2020). La Conciliación: modelos y técnicas. Mecanismos alternativos de solución de conflictos. Disponible en https://intranet.academiajudicial.cl/noticia/NoticiaPrev.aspx?id_noticia=1580 [Consultado por última vez el 30 de abril de 2024].

⁶⁷ Parra, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, vol. 3 N°2, 253-271. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4095172> [Consultado por última vez el 30 de abril de 2024].

⁶⁸ Romero, S. (2016). Medios alternativos de resolución de conflictos MARC's [PDF] Disponible en <https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/4094/romero-marc.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consultado por última vez el 30 de abril de 2024].

⁶⁹ Parra (2012), p. 264.

1. **Alternativas:** Corresponden a las posibilidades de resolver el conflicto fuera de la negociación, en caso de no llegar a un acuerdo. De esta manera, puede afirmarse que ninguna de las partes deberá aceptar un acuerdo si es peor que su *mejor alternativa a un acuerdo negociado*, concepto que ha sido identificado con las siglas MAAN. Identificar las alternativas disponibles es útil para determinar si la negociación ha sido exitosa, en tanto para que ello sea así, es necesario que el acuerdo sea mejor que el MAAN.

2. **Intereses:** Son las necesidades, deseos, temores, preocupaciones o motivaciones intangibles que llevan a una parte a asumir una determinada posición. Es fundamental diferenciar los intereses de las posiciones, las que pueden definirse como aquellas demandas, reclamos o pretensiones que realizan las partes. Para lograr una negociación exitosa, debemos identificar y considerar los intereses que subyacen la posición, al ser los que en realidad definen el conflicto y cuya comprensión permite crear las mejores y más variadas opciones de acuerdo.

3. **Opciones:** Se refieren a las vías o caminos de posibles salidas al conflicto, que permitirían a las partes lograr un acuerdo y satisfacer sus intereses. Incorporar la mejor opción de muchas opciones, hará del acuerdo uno mejor.

4. **Criterios Objetivos:** Se han caracterizado como estándares independientes de la voluntad de las partes, que funcionan como varas de medición o referencias externas, o bien procedimientos equitativos elegidos de común acuerdo por las partes. Como ejemplos de criterios objetivos, pueden citarse al valor del mercado, el Derecho Internacional, la apreciación científica, entre otros.

5. **Relación:** Toda negociación supone una relación entre las partes negociadoras, que puede haber existido con anterioridad a la negociación o que se irá construyendo a partir de ella.

El éxito de la negociación puede medirse por el grado en que las partes han mejorado su capacidad para trabajar en colaboración.

6. **Comunicación:** Es mediante la comunicación que cada parte transmite a la otra la información. Esta debe ser eficiente y efectiva durante la negociación, de manera que esta última será más exitosa cuando las partes se comunican fluidamente.

7. **Compromiso:** Se ha establecido que una negociación ha sido exitosa cuando genera un acuerdo en que se comprometen todas las partes involucradas y que satisface los intereses ambas partes, resolviendo el conflicto.

Podemos ver que la efectividad de la negociación depende en gran medida de la capacidad de las partes para comunicarse de manera efectiva, escuchar y comprender los puntos de vista del otro, crear opciones orientadas a la solución del conflicto, y estar dispuestas a buscar soluciones que satisfagan las necesidades e intereses de ambas partes. Aunque no involucra a un tercero imparcial, como en la mediación o el arbitraje, la negociación directa sigue siendo una herramienta valiosa para resolver conflictos y llegar a acuerdos en una variedad de situaciones⁷⁰.

De la Mediación.

La mediación puede definirse como “un procedimiento alternativo de resolución de conflictos, autocompositivo y no adversarial en el cual un tercero neutral carente de poder sobre las partes ayuda a éstas a que en forma colaborativa y confidencial encuentren una solución a su conflicto satisfactoria para ambas” (Gómez, 2010, p. 385)⁷¹. En definitiva, corresponde a un espacio de negociación asistida en el que, a través de un proceso comunicacional, un tercero imparcial sin poder decisorio asiste a las partes en el intento de resolver un conflicto, incorporando los intereses prioritarios de cada una de ellas.

Dicho tercero imparcial recibe el nombre de mediador, y tiene como función facilitar la comunicación entre las partes, fomentar el diálogo y ayudarlos a explorar soluciones que satisfagan sus intereses y necesidades. Es decir, en lugar de imponer una decisión o resolver el conflicto por sí mismo, actúa como un facilitador imparcial que ayuda a las partes a identificar los problemas, generar opciones de solución y llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso.

De lo anterior, es posible afirmar que el objetivo principal de la mediación es permitir que las partes involucradas en el conflicto tengan control sobre el resultado y encuentren una solución que sea satisfactoria para todas.

⁷⁰ Arredondo, R. (2019). La negociación como método de solución de controversias internacionales. *Revista Jurídica de la Universidad de Palermo*, 17(1), 79-109. Disponible en https://www.palermo.edu/derecho/revista_juridica/pub-17/Revista_Juridica_Ano1-N17_03.pdf [Consultado por última vez el 7 de enero de 2024].

⁷¹ Gómez Barboza, P. (2010). La mediación, una forma alternativa de resolución de conflictos. su naturaleza, esencia, características, estructura, ventajas y desventajas frente a la solución judicial. *Revista De Derecho - Pontificia Universidad Católica De Valparaíso*, (20). Disponible en <https://www.rdpucv.cl/index.php/rderecho/article/view/446>. [Consultado por última vez el 30 de abril de 2024].

Sus características pueden resumirse en las siguientes⁷²:

- Es autocompositiva, en tanto son las propias partes las que de forma voluntaria alcanzarán un acuerdo, con la ayuda del mediador.
- Es colaborativa, porque implica que las personas intervinientes mantengan una actitud no confrontacional y conciben al otro como un socio o colaborador en la búsqueda de una solución beneficiosa para todos, ante la problemática en común.
- Es confidencial, lo que quiere decir que ni las propias partes ni el mediador podrán divulgar lo dicho durante el proceso, salvo que ellas expresamente lo autoricen.
- Pone el acento en el futuro, en el sentido de que pretende que las partes vean los beneficios que posteriormente puede traerles resolver el conflicto en esta instancia, y dejen atrás la carga emocional que trae consigo el problema.
- Es rápida y económica en comparación a la vía jurisdiccional, en tanto su duración depende exclusivamente del número de reuniones o sesiones que las partes requieran para alcanzar el acuerdo, es decir, su estructura no es rígida a diferencia de lo que ocurre en los procedimientos judiciales.
- Es estructurada pero flexible, ya que se caracteriza por tener una organización consistente en sesiones con objetivos claros, que pueden variar en cuanto a sus propósitos dependiendo de lo que requiera el caso en concreto.

Por último, en cuanto a los principios generales que deben guiar la mediación, podemos mencionar los siguientes⁷³:

1. La **voluntariedad**: Este principio se vincula especialmente con el derecho de las partes para permanecer o retirarse del proceso en cualquier momento, si no están satisfechas con él. Asimismo, la voluntariedad también inspira la labor del mediador, que tendrá la facultad de poner fin a la mediación cuando considere que no existen las circunstancias necesarias para

⁷² Ibid., p. 388.

⁷³ Barona, Silvia. (2011). LAS ADR EN LA JUSTICIA DEL SIGLO XXI, EN ESPECIAL LA MEDIACIÓN. *Revista de derecho (Coquimbo)*, 18(1), 185-211. Disponible en https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071897532011000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=en [Consultado por última vez el 30 de abril de 2024].

continuar con el procedimiento cumpliendo con sus objetivos y principios, o cuando aprecia que no será posible alcanzar un acuerdo por falta de colaboración de una de las partes, por ejemplo.

2. La **imparcialidad y neutralidad del mediador**: Significa que los mediadores, al desempeñar sus funciones, no deben tomar partido por ninguna de las partes involucradas, ni mostrar preferencia por alguna de ellas. Ser neutrales e imparciales implica, además, no tener vínculo con las personas implicadas ni con el asunto en disputa.

3. La **igualdad**: Se relaciona con el deber del mediador de garantizar el equilibrio de las partes durante todo el proceso y de mantener su imparcialidad frente a ellas, asegurándose permanentemente que ambas partes cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones. Sus posiciones y puntos de vista deben ser respetados y tomados en cuenta por igual, asegurándose el equilibrio entre sus posturas.

4. La **confidencialidad**: Este es el principio que permite generar la confianza necesaria para que las personas interesadas puedan definir y exponer sus intereses, y así llegar eventualmente a un acuerdo. Implica la obligación de las partes, del mediador, e incluso de terceros que participen en la mediación, de no divulgar la información que se ventile en las sesiones. El mediador, por lo demás, debe procurar transmitir a la otra parte solo aquellos antecedentes que quien se los revela desea compartir.

5. **Protagonismo de las partes**: Son los directamente involucrados en el conflicto, quienes participan en la resolución del mismo.

Teniendo en consideración las características y principios que rigen estos mecanismos podemos proceder a realizar un acotado análisis respecto a su posible aplicación.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE CASOS EMBLEMÁTICOS.

Existen muchos casos de Responsabilidad del Estado por falta de servicio y constantemente se van presentado nuevos, es por esto que he decidido seleccionar algunos que han sido especialmente mediáticos y conocidos en nuestro país con el fin de llevar a cabo un análisis respecto a la resolución de los mismos a través de la vía confrontacional y por qué razones

podieron haberse solucionado por medio de la negociación directa o de la mediación (en el presente capítulo cuando se haga mención a “mecanismos” entiéndase referente a estos dos).

Para esto procederé a realizar una pequeña ficha de los casos elegidos en base a la información presente en las sentencias pronunciadas por los tribunales, con el fin de poner en conocimiento ciertos detalles relevantes, y luego proceder a realizar el análisis antes mencionado.

Resumen de los casos.

Casa 212.

Breve relación de los hechos: El 2 de septiembre de 2011, la aeronave CASA 212 despegó desde Santiago con destino a la isla Robinson Crusoe. A pesar de contar con las calificaciones necesarias, la aeronave operaba con sobrepeso. El aeródromo de destino carecía de torre de control y servicios meteorológicos, presentando condiciones extremas para volar. Durante el vuelo, la aeronave perdió el control debido a la orografía de la isla Santa Clara, impactando en el mar, produciéndose la muerte de todos los ocupantes.

Sentencia de Primera Instancia⁷⁴ (16 de noviembre de 2018): El 3º Juzgado Civil de Valparaíso dictaminó que el Fisco no incurrió en faltas de servicio y que el accidente fue un caso fortuito, desestimando las demandas interpuestas.

Sentencia de Segunda Instancia⁷⁵ (12 de julio de 2021): La Corte de Apelaciones de Valparaíso revocó la sentencia de primera instancia, declarando que se acogen las demandas y se otorgan indemnizaciones por lucro cesante y daño moral.

Sentencia de la Corte Suprema⁷⁶ (18 de enero de 2022): La Corte Suprema declaró nula la sentencia de segunda instancia, en cuanto no se consideraron algunos de los demandantes como víctimas de daño moral y no se consideraron características importantes de algunos demandantes para determinación de la indemnización. Se dicta nueva sentencia acogiendo las demandas y estableciendo nuevas indemnizaciones por lucro cesante y daño moral.

⁷⁴ 3º Juzgado de Letras de Valparaíso Rol N° C-1145-2013.

⁷⁵ Corte de Apelaciones de Valparaíso Rol N° 83-2019.

⁷⁶ Corte Suprema Rol N° 61001-2021.

Tragedia de Antuco

Breve relación de los hechos: El 18 de mayo de 2005, un grupo de conscriptos que realizaban el servicio militar obligatorio desarrollaban un entrenamiento en terreno en el sector cordillerano de "Los Barros". Durante una marcha de repliegue hacia el refugio del Ejército en "La Cortina", se desató una tormenta de nieve conocida como "viento blanco", que resultó en la muerte de 44 soldados y un sargento, y dejó a otros con lesiones.

En este caso en particular, se formaron 2 grupos de víctimas que demandaron al Estado por separado, por eso existen 2 procedimientos en cada instancia.

Sentencia de Primera Instancia⁷⁷ (31 de diciembre de 2009): El Primer Juzgado de Letras de Concepción rechaza la excepción de caso fortuito y condena al Fisco a pagar la suma de diez millones a los 27 demandantes por concepto de daño moral.

Sentencia de Primera Instancia⁷⁸ (6 de septiembre de 2014): El Segundo Juzgado de Letras de Concepción rechazó la excepción de caso fortuito y la falta de aplicabilidad de responsabilidad por falta de servicio a las Fuerzas Armadas. Se condenó al demandado por falta de servicio al pago de veinticinco millones de pesos en favor de cada uno de los actores, más reajustes e intereses por indemnización de daño no patrimonial.

Sentencia de Segunda Instancia⁷⁹ (4 de agosto de 2011): La Corte de Apelaciones de Concepción rechazó el Recurso de Apelación y confirmó la sentencia de primera instancia, condenando al pago de las indemnizaciones.

Sentencia de Segunda Instancia⁸⁰ (31 de diciembre de 2015): La Corte de Apelaciones de Concepción rechazó el Recurso de Casación en la Forma y confirmó la sentencia de primera instancia, condenando al pago de las indemnizaciones y costas.

⁷⁷ 1º Juzgado de Letras de Concepción Rol N° C-1112-2008.

⁷⁸ 2º Juzgado de Letras de Concepción Rol N° C-3864-2009.

⁷⁹ Corte de Apelaciones de Concepción Rol N°850-2011.

⁸⁰ Corte de Apelaciones de Concepción Rol N°1697-2014.

Sentencia de la Corte Suprema⁸¹ (6 de marzo de 2013): La Corte Suprema rechazó el recurso de casación en el fondo interpuesto contra la sentencia de segunda instancia, confirmando la decisión anterior.

Sentencia de la Corte Suprema⁸² (2 de mayo de 2016): La Corte Suprema rechazó el recurso de casación en el fondo interpuesto contra la sentencia de segunda instancia, confirmando la decisión anterior.

Avioneta de Peñalolén

Breve relación de los hechos: El 27 de febrero de 2008, una avioneta perteneciente a Carabineros de Chile se estrelló sobre el recinto deportivo de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, momentos después de despegar en un vuelo de instrucción. Este accidente resultó en la muerte instantánea de los ocupantes de la avioneta y de cuatro personas que estaban en el lugar, incluyendo a una niña de cuatro años. Posteriormente, tres personas más fallecieron a causa de las graves lesiones sufridas en el accidente. Además, varias personas que participaban en una actividad recreativa en el lugar resultaron heridas, tanto física como psicológicamente.

Sentencia de Primera Instancia⁸³ (27 de septiembre de 2018): El 27º Juzgado Civil de Santiago acogió la demanda de indemnización de perjuicios, condenando al Fisco de Chile al pago de indemnización por daño material y moral.

Sentencia de Segunda Instancia⁸⁴ (12 de abril de 2021): La Corte de Apelaciones de Santiago revocó parcialmente la sentencia de primera instancia, absolviendo al Fisco de Chile de la carga de costas, pero confirmando en lo demás la sentencia y elevando la indemnización para dos de los actores.

Sentencia de la Corte Suprema: No se presentaron recursos contra la sentencia de segunda instancia, por lo que esta quedó firme y ejecutoriada.

⁸¹ Corte Suprema Rol N° 9074-2011.

⁸² Corte Suprema Rol N° 16269 2016.

⁸³ 27º Juzgado Civil de Santiago Rol N° C-1571-2009.

⁸⁴ Corte de Apelaciones de Santiago 15010-2018.

Incendio cárcel de San Miguel

Breve relación de los hechos: El 8 de diciembre de 2010, un incendio estalló en el Centro de Detención Preventiva de San Miguel, conocido como Cárcel de San Miguel, provocando la muerte de 81 personas privadas de libertad. El incendio se habría provocado durante una pelea entre reclusos, sin que el personal de Gendarmería de Chile interviniera para contenerla. Los bomberos, al llegar al lugar, enfrentaron dificultades para ingresar y combatir el fuego debido a la revisión por parte del personal de Gendarmería y a la falta de recursos contra incendios dentro del penal.

Sentencia de Primera Instancia⁸⁵ (14 de noviembre de 2020): El 7° Juzgado Civil de Santiago acogió las demandas interpuestas, ordenando al Estado el pago de indemnizaciones por daño moral a los demandantes.

Sentencia de Segunda Instancia: Actualmente, la sentencia se encuentra apelada por el Estado, con el rol de ingreso de Corte 3175-2021.

Ahora vamos a examinar estos casos de manera crítica y, al mismo tiempo identificaremos las potenciales ventajas de haberlos abordado a través de un proceso de negociación o mediación. Para este análisis, he organizado las ideas de acuerdo con ciertos puntos en los cuales la doctrina, que hemos revisado durante el presente estudio y que se integra en su totalidad en la bibliografía, ha encontrado consenso con respecto a situaciones que sugieren la idoneidad de estos mecanismos como efectivos para la resolución de conflictos⁸⁶.

A) Cuando se desea una solución rápida.

Sin lugar a duda, una de las ventajas que más se destaca de estos medios es su celeridad en comparación con los procesos judiciales. Basta con observar la cantidad de años que transcurrieron desde la ocurrencia de los eventos hasta la "solución" en forma de sentencia de los casos mencionados, con un promedio de más de 10 años, para comprender que esta no es la deseada ni por las partes involucradas, ni por los tribunales, ni tampoco por el resto de los ciudadanos que siguen de cerca estos casos, que en su momento fueron ampliamente mediáticos.

⁸⁵ 7° Juzgado Civil de Santiago Rol N° C-8082-2011.

⁸⁶ <https://www.wipo.int/amc/es/mediation/guide/index.html> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

Estos prolongados plazos reflejan los peores temores de la ciudadanía en cuanto al funcionamiento de los tribunales y, en última instancia, en lo que concierne a la búsqueda de justicia en nuestro país. La lentitud en la resolución de casos judiciales no solo afecta a las partes directamente involucradas, sino que también socava la confianza del público en el sistema legal y en la capacidad del Estado para garantizar un acceso oportuno y equitativo a la justicia. Por tanto, la agilidad de la negociación directa y de la mediación representa una vía prometedora para mejorar la eficiencia del sistema de resolución de conflictos y restaurar la fe en la administración de justicia en Chile.

B) Cuando las partes tienen una relación que debe perdurar.

Mantener una buena relación entre los ciudadanos y el Estado es de suma importancia por diversas razones. En primer lugar, cuando los ciudadanos sienten que el Estado los representa y responde a sus necesidades, se desarrolla una confianza en las instituciones gubernamentales y un respeto por las leyes y regulaciones establecidas.

Además, esta relación positiva contribuye a la estabilidad social y política. Cuando los ciudadanos se sienten alienados o descontentos, aumenta el riesgo de conflictos, y protestas generalizadas, lo que puede llevar a la inestabilidad.

Asimismo, una buena relación entre los ciudadanos y el Estado fomenta la participación cívica. Cuando las personas sienten que su voz es escuchada y que pueden influir en las decisiones y en la formulación de políticas públicas, están más dispuestas a involucrarse en la vida cívica, como votar, servir en cargos públicos y participar en debates y discusiones sobre asuntos públicos. La cooperación entre el gobierno y la sociedad civil permite una implementación más eficiente de políticas y programas, lo que beneficia a la comunidad en general.

La calidad de vida y el bienestar de la población mejoran cuando hay una buena relación entre los ciudadanos y el Estado. Los servicios públicos, como la atención médica, la educación, la seguridad y la infraestructura, son más efectivos cuando hay confianza y cooperación entre ambas partes.

Además, esta relación es fundamental para garantizar el respeto de los Derechos Humanos y la igualdad ante la ley. Los ciudadanos que confían en el sistema legal tienen más probabilidades de buscar justicia y de cumplir con las leyes.

En el ámbito económico, una relación positiva con el Estado es importante para atraer inversiones y fomentar el crecimiento económico. Las empresas y los inversores suelen preferir países con instituciones estables y predecibles.

Por último, en momentos de crisis, ya sea una emergencia de salud pública, un desastre natural o una situación de conflicto, una relación sólida entre el Estado y los ciudadanos es crucial para coordinar respuestas efectivas y mitigar los impactos adversos.

En este contexto, es inevitable reflexionar sobre los acontecimientos del 19 de octubre de 2019, un episodio conocido como el "Estallido Social", que puso de manifiesto el profundo descontento de la ciudadanía chilena hacia el Estado y las instituciones públicas. Más allá de que podamos no estar de acuerdo con la violencia como medio de expresión, es indiscutible que este descontento era una realidad palpable desde hacía muchos años y se reflejaba en diversas encuestas, como la encuesta CEP mencionada anteriormente en este documento. La reconstrucción de la confianza de las personas en el Estado chileno es un proceso largo y complejo que debe abordar múltiples facetas.

C) Cuando se desea privacidad o confidencialidad.

En situaciones como las que hemos analizado, que han sido de gran notoriedad mediática y que han ocupado titulares de periódicos, revistas, programas de televisión, sitios web, entre otros, es esencial, en primer lugar, considerar el impacto en las víctimas. Sus vidas privadas dejan de serlo, ya que se escarba en su pasado y presente en busca de detalles que puedan atraer la atención del público en general. Esto plantea un desafío importante en cuanto a la protección de las víctimas, y sus familias y la prevención de la revictimización, principios fundamentales en cualquier sistema legal. Este desafío se vuelve aún más complejo cuando el caso involucra a personajes destacados, como sucede en el caso del Casa 212.

Un proceso adversarial de largo aliento a los familiares no solo les impide llevar adelante su proceso de duelo y sanación a largo plazo, sino que también los expone constantemente a la

intrusión mediática, ya que los medios de comunicación recuerdan los eventos de manera periódica, lo que les impide cerrar esa etapa de sus vidas.

Por otro lado, desde la perspectiva del Estado y del Consejo de Defensa del Estado (CDE), la publicidad de casos como estos, socava la confianza en estas instituciones y en otras relacionadas. Esto puede afectar la confianza de la ciudadanía en instituciones como las Fuerzas Armadas o de Orden y Seguridad, como en el caso de los pilotos de la avioneta de Peñalolén o del Casa 212, o como el Ejército de Chile en el caso de la tragedia de Antuco o Gendarmería en el incendio de la cárcel de San Miguel.

Por estas razones, en muchas ocasiones, buscar una resolución de conflictos a través de estos medios, manteniéndolos alejados del escrutinio público puede traer beneficios incalculables, protegiendo la privacidad de las víctimas y sus familiares, evitando la revictimización y restaurando la confianza en las instituciones y los actores involucrados en estos casos.

D) Cuestiones técnicas o muy complejas.

Una de las funciones fundamentales de un mediador es fomentar la participación de expertos para ayudar a las partes a incorporar criterios objetivos que arrojen una comprensión más clara de la situación, en busca de encontrar una solución justa que considere los hechos y las responsabilidades en juego. Sin embargo, la presentación de estos expertos en un entorno judicial conlleva ciertos riesgos, ya que el juez puede no considerar su testimonio por motivos tanto formales como sustantivos. De hecho, las restricciones en la forma en que estos expertos pueden comparecer en un juicio son mucho más limitadas en comparación con lo que se permite en procesos de mediación o en Dispute Boards. En sede jurisdiccional los criterios objetivos se transforman en material probatorio y, por lo tanto, su mérito se rige por las reglas de valoración de la prueba, a diferencia de lo que sucede en los procesos colaborativos, en los que “estándares independientes de la voluntad de las partes”, sirven para que estas razonen acerca de la conveniencia de lograr o no un acuerdo.

La contribución de estos expertos resulta ser de vital importancia en la resolución de los casos que hemos analizado. En el caso de la avioneta de Peñalolén y el Casa 212, los análisis relacionados con las condiciones climáticas y las maniobras técnicas realizadas por los pilotos

son esenciales para evaluar la situación. En el caso de Antuco, se requiere un enfoque similar, considerando las condiciones climáticas y, además, los protocolos existentes en la institución cuando se enfrentan situaciones similares. Por último, en el caso del incendio en la cárcel de San Miguel, es crucial tener en cuenta los informes relacionados con el hacinamiento de los presos, las deficiencias en la infraestructura de emergencia y la actuación de los gendarmes de acuerdo con los protocolos establecidos en comparación con su actuación real.

La participación de estos expertos en el proceso de mediación puede facilitar la incorporación de evidencia técnica y objetiva, lo que a su vez puede enriquecer el diálogo entre las partes y contribuir a la búsqueda de una solución equitativa y basada en datos concretos. En contraste, en el entorno judicial, estas contribuciones técnicas pueden quedar limitadas o incluso excluidas, lo que subraya la importancia de considerar la mediación como un enfoque viable en la resolución de conflictos complejos.

E) Cuando se desea minimizar los costos.

Esto podemos verlo reflejado en 2 ámbitos, por un lado, respecto a los costos propios que trae aparejado encontrarse en un proceso judicial, y por el otro lado respecto a los montos indemnizatorios a pagar en caso de ser condenado.

En relación con a lo primero, podemos tomar como ejemplo el caso de la tragedia de Antuco. En este caso, el monto total al que el Fisco fue condenado asciende a \$270.000.000 (doscientos setenta millones) en uno de los procesos iniciados y \$150.000.000 (ciento cincuenta millones de pesos) en el otro, lo que equivale a \$10.000.000 (diez millones de pesos) para cada uno de los demandantes de la primera causa y \$25.000.000 (veinticinco millones de pesos) para cada uno de los demandantes de la segunda causa. En comparación con otras indemnizaciones por daño moral por las que el Fisco ha sido condenado, este monto parece notablemente bajo, sobre todo el de la primera causa. A primera vista, no pareciera justificar pasar aproximadamente 13 años en litigio, con los costos que esto implica en términos de honorarios de abogados, gastos administrativos, peritajes, pruebas, entre otros. Es importante destacar que el monto originalmente demandado era mucho mayor, pero, como mencionamos anteriormente, es una táctica común entre los abogados solicitar montos significativamente más altos de lo que realmente esperan obtener en las sentencias.

Lo que resulta llamativo es que estos montos parecieron satisfacer lo suficiente a los demandantes como para que no presentaran ningún recurso adicional. Es fácil imaginar cuánto tiempo y dinero podrían haber ahorrado si hubieran optado por acordar esta indemnización después de un proceso de mediación en lugar de prolongar una batalla legal que consume recursos considerables.

En lo que respecta a un segundo ejemplo, podemos considerar el caso de la avioneta de Peñalolén, en el cual el monto total al que el Fisco fue condenado ascendió a la suma de \$7.589.542.110 (siete billones quinientos ochenta y nueve millones quinientos cuarenta y dos mil ciento diez pesos). Esta cantidad es más que significativa y se suma a los costos previamente mencionados, lo cual sin duda alguna el Fisco preferiría haber reducido al máximo. Curiosamente, un proceso de mediación podría haber demostrado ser una solución efectiva, como parece sugerir un estudio titulado "Mediación y desjudicialización en el Consejo de Defensa del Estado (CDE)," llevado a cabo por la Unidad de Mediación de esta institución encargada de salvaguardar los recursos del Fisco.

Este estudio reveló que, en promedio, las indemnizaciones pagadas en casos que concluyeron a través de mediación representaban una quinta parte de los montos pagados por conceptos similares en casos que se resolvieron mediante el proceso judicial⁸⁷. Esto indica que existe la posibilidad de ahorrar sumas significativas, posiblemente incluso en la escala de billones de pesos, en términos de indemnizaciones. En consecuencia, sería lógico explorar esta vía, especialmente cuando las cifras son tan considerables. Otros medios podrían ofrecer una oportunidad real para llegar a acuerdos más eficientes y económicos que beneficien tanto al Fisco como a las partes involucradas en los casos de indemnización.

F) Equilibrio de poder y protagonismo de las partes.

⁸⁷ Lagos Ochoa, María Soledad (2013). Impacto de la mediación en la judicialización de conflictos jurídicamente relevantes: un análisis a base de la experiencia chilena de mediación por daños en salud. *Revista De Estudios De La Justicia*, (18), pp. 83–110. <https://doi.org/10.5354/rej.v0i18.29919> [consultado por última vez el 26 de octubre de 2023].

Por último, es esencial abordar la notable disparidad de poder que se manifiesta en casos de litigio entre ciudadanos y el Estado. En estas situaciones, se configura un enfrentamiento entre dos actores con una marcada desigualdad, no solo en términos de recursos económicos y humanos, sino también en cuanto a la disponibilidad de información. En este contexto, una de las funciones fundamentales de los mediadores es restablecer un equilibrio de poder entre las partes, de modo que se genere un escenario de igualdad que les permita abordar la resolución del conflicto desde una posición de paridad. Esto no solo promueve una mayor participación de la persona particular involucrada, sino que también facilita un entendimiento y una comprensión más profunda por parte de la entidad estatal, al salir de la dinámica jerárquica habitual.

En estos casos, la disparidad de recursos económicos y humanos entre un ciudadano común y corriente y una entidad estatal es evidente. Las instituciones gubernamentales cuentan con abundantes recursos a su disposición, lo que les brinda una ventaja significativa en términos de litigación. Además, la brecha en cuanto a información es notoria, ya que el Estado tiene acceso a recursos legales y técnicos de los que un ciudadano promedio carece.

El mediador, como figura neutral y facilitadora, desempeña un papel esencial al nivelar este campo de juego desigual. Su función radica en empoderar a la persona común y, al mismo tiempo, fomentar la apertura y el entendimiento por parte del ente estatal. Esto se logra al crear un ambiente de diálogo en el cual ambas partes puedan colaborar en igualdad de condiciones para encontrar una solución mutuamente satisfactoria.

Este proceso no solo promueve una mayor participación de la parte particular, sino que también desafía la perspectiva jerárquica típica que el Estado podría tener. El resultado es un acuerdo construido en un escenario de mayor igualdad contribuye a la justicia y equidad en la resolución de conflictos y refuerza la confianza de la ciudadanía en la capacidad del Estado para abordar los desafíos de manera justa y colaborativa. En última instancia, la mediación se convierte en una herramienta valiosa para abordar la asimetría de poder en los casos de litigio entre ciudadanos y el Estado, promoviendo una mayor equidad y comprensión del sentido y propósito de un proceso de resolución de conflictos no adversarial y colaborativo.

CAPÍTULO 6: LOS MARC EN EL DERECHO COMPARADO.

Es importante tener en cuenta las disposiciones establecidas por otros países en relación con los Mecanismos Adecuados de Resolución de Conflictos (MARC) y la evolución de sus marcos legales para la implementación de algunos de estos. Entre estos, la mediación ha sido uno de los enfoques que ha experimentado mayor regulación en las últimas décadas. Esto nos permite emplear la legislación de otros países al respecto como puntos de referencia y sujetos de análisis al considerar, por ejemplo, la creación de una ley de mediación, o como se aborda en esta tesis, la ampliación de su rango de aplicación⁸⁸.

Siguiendo esta línea, podemos destacar por ejemplo la situación de **Colombia**. En este país se han desarrollado diversos mecanismos de solución de conflictos, que incluyen la mediación, la conciliación, el arbitraje, la amigable composición y la intervención de los jueces de paz. La conciliación está ampliamente regulada e institucionalizada, concediendo al operador el rango constitucional de "administrador de justicia".

En Colombia la conciliación, respecto de algunas materias, viene a ser prerequisite para entablar una acción judicial⁸⁹, lo que es similar a la mediación obligatoria que existe en Chile respecto a ciertas materias como es por ejemplo la determinación de los alimentos en materia de Derecho de Familia. Es más, la conciliación se vuelve obligatoria para entidades públicas si es que quieren acceder a la segunda instancia ante los tribunales de justicia⁹⁰. Además, la conciliación en Colombia tiene efectos jurídicos de cosa juzgada y mérito ejecutivo⁹¹.

⁸⁸ A nivel local, la Conciliación Obligatoria en Materia Civil, se introdujo a través de la Ley N° 19.334 de 7 de octubre de 1994. La moción parlamentaria que le dio origen se inspiró en el Proyecto de Código Procesal Civil Modelo para Iberoamérica y dentro de las ventajas señaladas en la discusión parlamentaria se mencionaban: mayor eficiencia en la administración de justicia, mayor celeridad en los procedimientos, acercamiento de las personas a la justicia, menores costos de los mismos, entre otras. Conforme al LIBRO II del Código de Procedimiento Civil, Título II, Art. 262: En todo juicio civil, en que legalmente sea admisible la transacción, con excepción de los juicios o procedimientos especiales de que tratan los Títulos I, II, III, V y XVI (procedimiento ejecutivo, derecho legal de retención, citación de evicción, y juicio de hacienda) del Libro III, una vez agotados los trámites de discusión y siempre que no se trate de los casos mencionados en el artículo 313 (allanamiento), el juez llamará a las partes a conciliación y les propondrá personalmente bases de arreglo.

⁸⁹ Arboleda López, Adriana Patricia. (2017). Conciliación, mediación y emociones: Una mirada para la solución de los conflictos de familia. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 17(33), 81-96. <https://doi.org/10.22518/16578953.900> [Consultado por última vez el 13 de abril de 2024].

⁹⁰ Tejada González, Mario Cesar, & Vargas Sánchez, Lizeth. (2020). La conciliación obligatoria dirigida a entidades públicas como requisito para acceder a la segunda instancia judicial. *Prolegómenos*, 23(45), 151-164. <https://doi.org/10.18359/prole.3755> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁹¹ Vargas Vaca, H. 2014. Participación de los ciudadanos en gestión de conflictos. *Revista derecho del Estado*. 31 (ene. 2014), 297-346.

La conciliación está regulada por la Ley 640 de 2001, mientras que la mediación apenas se menciona en la ley 906 de 2004, específicamente en el libro VI de Justicia Restaurativa, pero en la práctica tienen características bastante similares, y suelen confundirse en esta legislación en particular.

En **Argentina**, la regulación de la mediación y la conciliación se estableció a través de la Ley N° 24.573 de Mediación y Conciliación, sancionada el 5 de octubre de 1995 y puesta en marcha el 23 de abril de 1996. Además, la instancia obligatoria de conciliación laboral se regula mediante la Ley N°24.635.

En este caso nos encontramos con una legislación que fue más allá, estableciendo como obligatoria la mediación previa para todo juicio, excepto los que se encuentran expresamente excluidos en el art. 2 de la Ley N°24.573, listado en el cual encontramos que los casos en que participe el Estado o sus entes descentralizados se encuentran derechamente prohibida⁹². No nos ha sido posible determinar la razón de esto, puesto que al revisar la historia de la ley y las discusiones que se llevaron a cabo respecto de esta en los entes legislativos de Argentina la discusión ya se encontraba zanjada, y no se incluyó nunca en el proyecto de ley.

La situación de los MARC y su legislación en el resto de los países latinoamericanos varía muchísimo, por ello que es importante destacar lo planteado por la Asociación Latinoamericana de Abogacías y Procuradurías de Estado (ALAP) quienes dentro de los objetivos que definen en el artículo N°2 de sus Estatutos incluyen en su letra H:

“Explorar y desarrollar, de conformidad con el derecho internacional y la normativa nacional de los Estados, mecanismos de prevención y solución alternativa de controversias que involucren a los Estados de las Partes y particulares, o a los Estados de las Partes entre sí, incluso si la controversia ya ha sido sometida a un tribunal nacional, extranjero o internacional, tales como la mediación, la conciliación, el arbitraje y cualquier otro medio pacífico de solución de controversias”⁹³.

⁹² Estudio de la mediación prejudicial obligatoria: un aporte para el debate y la efectividad de los medios alternativos de la solución de conflictos en Argentina / coordinado por Nora Luzi. - 1a ed. - Buenos Aires : Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD; Fundación Libra, 2012. Disponible en <https://cejamerica.org/wp-content/uploads/2020/09/142PNUDESTUDIOMEDIACIONFINAL.pdf> [Consultado por última vez el 9 de enero de 2024].

⁹³ Lo subrayado es nuestro. Disponible en http://alapl.org/docs1/estatuto_ALAP_actualizado_2022_181223.pdf [Consultado por última vez el 30 de abril de 2024].

En Europa, conforme a la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, que promueve el uso de la mediación, en el N° 2 de su Artículo 1º, se excluye de su ámbito de aplicación “a los asuntos fiscales, aduaneros o administrativos ni a la responsabilidad del Estado por actos u omisiones en el ejercicio de su autoridad soberana (acta iure imperi)”, lo que va en la misma línea que la legislación Argentina. Por ello resulta crucial identificar las posibles razones detrás de esta exclusión, que en ocasiones se presenta como una simple omisión, pero que, en otras legislaciones, como la de Argentina, se encuentra expresamente establecida en la ley.

Problemas aparentes con la aplicación de la Mediación en casos de Responsabilidad del Estado:

No obstante, las ventajas descritas en este trabajo, hay ciertos reparos o reticencia a utilizar la mediación en el ámbito público que se han sintetizado por la profesora Marcela Fernández en su exposición “Desafíos de la Mediación en la Administración del Estado. En XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública”, donde no solo resume estos desafíos, sino que además propone formas de solucionarlos en aras de la aplicación de la mediación en estos casos, lo que se encuentra en la publicación antes mencionada y que he procedido a resumir en el siguiente punteo de ideas:

1. **El Concepto Estático del Principio de Legalidad:** Se refiere a la situación de que tiende a excluirse la autonomía de la voluntad en el Derecho Público, donde se ciñen al principio de legalidad de manera rígida. Agrega que este principio fue concebido para proteger a los ciudadanos de la autoridad pública, pero que no obsta al mismo, el que permita llegar a soluciones negociadas que permitan un mecanismo accesible y ágil en la resolución de conflictos. Esto se lograría a través de una modernización en la administración del Estado con mayor transparencia, eficiencia y rapidez. Concluye que los acuerdos negociados no revertirían la legalidad de los actos administrativos, sino que corregirían actos lesivos estimados ilegales.
2. **El Dogma del "Interés General":** Señala como obstáculo la concepción tradicional de “interés general”, siendo el concepto monopolizado por el Estado y excluyendo a los ciudadanos como individuos legítimos para representar este tipo de intereses, puesto que siempre priorizarían los propios. Hace referencia a una concepción moderna de este concepto en que se

redefine como el interés de todos los ciudadanos, requiriéndose la participación de estos para determinar su alcance. Establece que la mediación podría ser un mecanismo preventivo que permita anticiparse a futuros conflictos y ayudar a que se consideren los intereses ciudadanos, puesto que ya habría una instancia de diálogo con el Estado.

3. **La Amenaza del Riesgo de Corrupción Funcionaria:** Aborda el riesgo de corrupción en acuerdos compensatorios y sugiere controles legales para garantizar la equidad en la valoración de los acuerdos.

4. **El Desequilibrio en la Relación entre la Administración y el Ciudadano:** Discute cómo la relación jerárquica entre la Administración y los ciudadanos puede dificultar la mediación, pero señala que el principio de igualdad no se refiere a la jerarquía, sino a la capacidad de participar en igualdad de condiciones.

5. **El Debilitamiento de la Autoridad Administrativa:** Argumenta que la autoridad de la Administración no se basa en el hermetismo ni la imposición de distancias con los ciudadanos, sino en la transparencia, participación e integración de estos. La mediación puede mejorar la confianza ciudadana en la gestión pública, al ser un mecanismo accesible, directo y cercano con el ciudadano.

6. **La Limitación o Inoperancia de la Actuación de la Administración:** Aborda la preocupación de que la mediación podría sobrecargar a la Administración o hacer que su actuación sea inoperante. Destaca que solo un pequeño porcentaje de actos administrativos afecta directamente a los ciudadanos y que la mediación podría establecer requisitos de legitimación y filtros de viabilidad⁹⁴.

CONCLUSIONES.

⁹⁴ Fernández Saldías, M. I. (2016, noviembre 8-11). Desafíos de la Mediación en la Administración del Estado. En XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.

Disponible en: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5E915D0014830801052580E60073D953/\\$FILE/fernasa.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5E915D0014830801052580E60073D953/$FILE/fernasa.pdf) [consultado por última vez el 25 de octubre de 2023].

Es evidente que la vertiente heterocompositiva, es decir, el proceso judicial, ha tenido un impacto significativo en nuestra sociedad como método de resolución de conflictos. Esto es fácil de notar al analizar la percepción común que las personas tienen de los abogados, a menudo retratados como individuos a quienes les gusta litigar, siempre en busca de ganar a toda costa y cuyo trabajo principal consiste en llevar casos a los tribunales. Esta percepción también se refleja en la forma en que las Escuelas de Derecho en nuestro país forman a sus estudiantes, mayoritariamente enfocándose en la preparación de litigantes, al menos en las áreas del derecho relacionadas con la resolución de conflictos.

En un momento en el que la ciudadanía se siente cada vez más distante del Estado y la confianza en las instituciones públicas se encuentra en niveles críticos, como se evidenció en eventos recientes, no podemos obviar esta situación. Una de las aristas que suma a esto es la gran saturación que actualmente sufren los tribunales de justicia de nuestro país, provocando la insatisfacción de las personas respecto a la resolución de los conflictos que las aquejan, promoviendo una mayor desconfianza y descontento, sin perjuicio, de las barreras de acceso que existen respecto del sistema formal de resolución de conflictos. Esto nos fuerza a buscar mecanismos distintos a los adversariales, sobre todo en estos casos de Responsabilidad del Estado a los cuales no suelen aplicarse.

La relación entre la Responsabilidad Patrimonial del Estado y el Estado de Derecho es esencial para garantizar que el Estado, al igual que cualquier individuo, responda por sus acciones dentro de un marco legal justo y equitativo. La existencia de un Estado de Derecho significa que el Estado debe asumir la responsabilidad por los daños que cause, estableciéndose principios fundamentales que rigen la posibilidad de que esto ocurra en casos específicos, garantizando así la justicia y la legalidad en su actuación.

Habiendo determinado no solo los tipos de Responsabilidad del Estado que existen, sino que también la gran variedad de áreas en que esta se presenta, sobre todo respecto del actuar administrativo del Estado, surge la duda respecto a que, habiendo tal variedad de casos, todos se resuelvan a través del mismo mecanismo adversarial.

El concepto de intereses del Estado también es amplio y abarca múltiples áreas, desde el bienestar social y el desarrollo económico hasta la seguridad y la protección del medio ambiente.

Estos intereses reflejan las necesidades y prioridades de la sociedad chilena. Sin embargo, la práctica del CDE ha mostrado una tendencia a centrarse predominantemente en la protección del patrimonio fiscal, a menudo en detrimento de otros intereses igualmente importantes, como los derechos humanos y la justicia social.

Este enfoque limitado se ha evidenciado en casos como la defensa contradictoria del CDE en situaciones de violaciones a los derechos humanos, donde ha actuado como actor en el ámbito penal, y a la vez como en defensa de las instituciones acusadas de dichos actos en materia civil. Esta dualidad de roles resalta la necesidad de una revisión profunda de cómo el CDE interpreta y prioriza los intereses del Estado.

Es crucial que el CDE amplíe su visión y adopte un enfoque más equilibrado que considere todos los intereses del Estado, no solo los financieros. El Estado no es solo una entidad económica, sino un ente político y social con la responsabilidad de proteger y promover el bienestar de sus ciudadanos en todas sus dimensiones

A esto se le suma la forma en que el Estado ha buscado “resolver” los conflictos que surgen con sus ciudadanos. ¿Qué señales envía el Estado a sus ciudadanos cuando se enfrenta a ellos en litigios judiciales que se prolongan durante más de una década, llegando en la mayoría de los casos hasta la última instancia procesal posible, en lugar de asumir su responsabilidad y cumplir con las obligaciones necesarias para reparar el daño causado?

Es esencial cambiar la percepción del Consejo de Defensa del Estado (CDE) para que no sea visto como un ente en lucha constante contra los ciudadanos, sino como una entidad que busca salvaguardar los intereses públicos, sin que ello implique una amenaza a las finanzas estatales, pero abierto también a lograr acuerdos ante los ciudadanos en los casos que esto corresponda, aceptando los errores cometidos por el Estado y responsabilizándose por los daños que este pueda ocasionar en el ejercicio de sus funciones. Esto es crucial para restablecer la confianza de la ciudadanía en el sistema legal y promover una mayor participación ciudadana en la resolución de conflictos y asuntos públicos.

Debemos entender que la resolución de los conflictos va mucho más allá que zanjar el procedimiento judicial. A la hora de buscar la resolución de los conflictos que aquejan a las

personas, estas no solo buscan una compensación pecuniaria⁹⁵. Muchas veces, lo que realmente necesitan es un reconocimiento sobre los hechos que les causaron daño. Comprender por qué ocurrieron los eventos que les afectaron es fundamental para su proceso de sanación. Las víctimas a menudo anhelan una explicación clara y transparente, una rendición de cuentas que les permita entender cómo y por qué sucedieron las cosas.

Pedir disculpas sinceras también es un elemento vital en este proceso. Las disculpas oficiales y públicas no solo reconocen el dolor y el sufrimiento de las víctimas, sino que también muestran un compromiso genuino de aprender de los errores y de mejorar. Este acto de contrición puede tener un impacto profundo en la reconciliación y en la restauración de relaciones dañadas.

Además, es crucial que se tomen medidas concretas para garantizar que esos eventos no vuelvan a ocurrir. La prevención futura es un componente esencial en la búsqueda de justicia y reparación, ya que proporciona una forma de seguridad y tranquilidad a quienes han sufrido. Saber que se han implementado cambios estructurales y procedimientos para evitar la repetición de tales situaciones contribuye significativamente a la reconstrucción de la confianza en las instituciones y en la sociedad en general. A modo de ejemplo, y teniendo en consideración los hechos acaecidos respecto a los conscriptos en Putre, no podemos sino pensar en la Tragedia de Antuco. Es difícil entender cómo puede haber ocurrido un hecho de características tan similares, puesto que uno esperaría que, luego del primero, se tomarían las medidas necesarias para evitar que esto vuelva a pasar. Es necesario entender que, dentro de la resolución integral de un conflicto que versa sobre responsabilidad es habitual que las víctimas exijan que se establezcan medidas de prevención para evitar que los hechos que les afectaron se vuelvan a producir.

Se extraña, en relación a los casos que revisamos en el presente estudio, que no se hayan establecido medidas, o realizado compromisos para la no repetición de estas situaciones. Se deben establecer protocolos y controles de los mismos, tal como se les está empezando a exigir a las empresas para evitar la comisión de delitos económicos y la responsabilidad para las personas jurídicas. ¿Por qué no ampliar la aplicación del Due Diligence o el Compliance con

⁹⁵ Lagos Ochoa, M. S. (2016, noviembre). *Experiencia de la mediación por daños en salud y conveniencia de su extensión en el ámbito público*. Ponencia presentada en el XXI Congreso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), Chile.

sus respectivos Manuales de Prevención de Delitos a instituciones como las Fuerzas Armadas, Carabineros o Gendarmería? ¿Por qué no exigir que a las cárceles, hospitales y colegios públicos se les demanden los mismos requisitos de seguridad y salubridad que en general se exigen a otros tipos de infraestructuras que prestan servicios?

Hay una clara falencia en esto, que es sin duda parte de la falta de resolución integral de los conflictos que gatillan responsabilidad del Estado, y de los cuales es necesario hacerse cargo.

En definitiva, la resolución integral de los conflictos debe ir más allá de la simple compensación económica. Debe abarcar el reconocimiento de los hechos, la comprensión de las causas, la implementación de medidas preventivas y la emisión de disculpas sinceras, entre otras posibles formas de reparación. Solo así se puede lograr una verdadera reparación y resolución de sus conflictos para las personas afectadas.

Existen mecanismos de resolución de conflictos que permiten un abordaje integral, pero que actualmente no tienen tanto uso en Chile, siendo todavía un nicho que pide ser explorado y que, como vimos en el análisis de casos, tiene muchos posibles beneficios para la resolución de conflictos, incluso aquellos en que existe Responsabilidad del Estado. Y si bien esto no ha sido implementado en la generalidad del derecho comparado que pudimos revisar, eso no significa que debamos seguir esa corriente, debemos verlo como una oportunidad para ser pioneros en esta aplicación de los MARC.

Los Mecanismos Adecuados de Resolución Pacífica de Conflictos pueden ser una herramienta valiosa en la resolución de disputas en Chile, pero enfrentan varios desafíos, que hemos visto a lo largo del presente estudio, tanto para su implementación como para su posterior desarrollo en el país, no sólo en el ámbito de la responsabilidad del Estado, sino en términos generales, algunos de los cuales he procedido a ordenar de la siguiente forma a modo de resumen:

Cultura Legal y Judicial: En Chile, la cultura legal y judicial tiende a recurrir a los tribunales como primera opción para resolver disputas. Cambiar esta mentalidad y fomentar la confianza en los MARC requiere educar a abogados y jueces, quienes suelen mantener prejuicios hacia estos métodos.

Acceso y Equidad: Los MARC deben ser accesibles para todos, independientemente del nivel de ingresos o ubicación geográfica. Es necesario crear centros de atención en áreas rurales y reducir barreras económicas para asegurar el acceso a la justicia en todas sus formas.

Regulación y Normativas: Las leyes y regulaciones sobre los MARC en Chile deben ser claras y actualizadas. Aunque ha habido avances, aún falta una Ley de Mediación que unifique los conceptos y procedimientos, proporcionando directrices claras.

Calidad y Capacitación: Es crucial asegurar la calidad de los procesos de MARC y la capacitación de mediadores y árbitros. Esto incluye establecer estándares de calidad y programas de formación y certificación, mejorando la especialización en áreas técnicas como urbanización y construcción.

Cumplimiento de los Acuerdos: Garantizar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados a través de los MARC es un desafío, dotando de la fuerza jurídica necesaria a los acuerdos que se arriben.

Integración con el Sistema Judicial: Es fundamental coordinar y colaborar con el sistema judicial para que las decisiones de los MARC sean respetadas y aplicadas. La creación de un “Centro de Resolución de Controversias” podría ser un paso ideal en esta dirección.

Desarrollo de la Cultura de Resolución de Disputas: Promover una cultura de resolución pacífica de disputas es un desafío continuo que requiere educar a las personas desde una edad temprana sobre la importancia de resolver conflictos sin litigios. Esto mejoraría la calidad de vida y la interacción humana.

Confidencialidad y Privacidad: Garantizar la confidencialidad y privacidad de los procesos es esencial para que las partes se sientan cómodas compartiendo información sensible. Es crucial que la legislación y las reglas aborden este aspecto de manera efectiva y se cree la infraestructura necesaria.

Efectividad y Eficiencia: Los MARC deben demostrar su efectividad y eficiencia para ganarse la confianza de las partes involucradas y fomentar su uso. Es importante informar sobre estadísticas de instituciones que los utilicen, para mejorar continuamente estos métodos y promover su uso.

En resumen, aunque los MARC tienen un gran potencial para mejorar la resolución de conflictos en Chile, superar estos desafíos requerirá un esfuerzo continuo por parte del Estado, los profesionales del área legal y, en general, de la sociedad en su conjunto para promover su uso y mejorar su implementación.

Y también existen desafíos particulares para la aplicación de los MARC en casos de Responsabilidad del Estado por falta de servicio propiamente tal, los que están bastante relacionados con las críticas que se le hacen al CDE

Tras un análisis exhaustivo de los desafíos planteados para los Mecanismos Adecuados de Resolución de Conflictos (MARC) propiamente tales, así como para su aplicación en casos de Responsabilidad del Estado Administrador por falta de servicio, llegamos a la conclusión de que no existen barreras insuperables para su implementación, sin perjuicio, de la necesidad de superar los obstáculos aparentes planteados por la profesora Fernández Saldías.

Los mecanismos no adversariales, fomentan el diálogo y la cooperación en lugar de la confrontación en un tribunal. Esto puede ser particularmente valioso en disputas que involucran al Estado, donde se busca el interés público y la construcción de una relación a largo plazo.

Es relevante destacar, que una de las estrategias más antiguas para promover la adaptación de un comportamiento es incorporarlo habitualmente, y así se plantea, por ejemplo, en las empresas cuando se busca la promoción de su propia cultura dentro de las mismas. Por esto, estando el Estado en lo más alto de la jerarquía de la República de Chile, debiese incentivar el uso de estos medios de resolución de conflictos, siendo determinante para su adopción a nivel nacional.

Finalmente, los mecanismos analizados pueden resultar una solución más rápida y menos costosa en comparación con el litigio tradicional. Las partes pueden evitar los largos procedimientos legales, reducir gastos y minimizar las tensiones asociadas con un litigio prolongado. En lugar de enfrentarse a un proceso que podría llevar años en resolverse, estos ofrecen la posibilidad de un resultado más rápido y eficiente, con un menor costo en la relación ciudadano-Estado.

BIBLIOGRAFIA:

- Alonso García, María Consuelo, & Leiva Ramírez, Eric. (2012). La responsabilidad del Estado por la actividad del legislador. *Revista Derecho del Estado*, (29), 107-144.
- Arboleda López, Adriana Patricia. (2017). Conciliación, mediación y emociones: Una mirada para la solución de los conflictos de familia. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 17(33), 81-96.
- Arredondo, R. (2019). La negociación como método de solución de controversias internacionales. *Revista Jurídica de la Universidad de Palermo*, 17(1), 79-109.
- Ballivian Searle, Pedro P. (2013). Responsabilidad del Estado por conductas injustificadamente erróneas o arbitrarias del Ministerio Público: análisis comparativo y jurisprudencial. *Ius et Praxis*, 19(2), 53-84.
- Barona Vilar, Silvia. (2011). Las ADR en la justicia del siglo XXI, en especial la mediación. *Revista de derecho (Coquimbo)*, 18(1), 185-211.
- Borie Mecklenburg, N., Guerra Cortés, V., & Salinas Figueroa, P. (2022). Responsabilidad civil del Estado por vulneración del derecho a la educación por la implementación deficiente de servicios de internet para la realización de clases telemáticas en pandemia. *Revista de Ciencias Sociales (Valparaíso)*, (81), 235-278.
- Calvo Soler, Raúl (2014): Mapeo de conflictos Técnica para la exploración de los conflictos (Barcelona, Editorial Gedisa).
- Candia Falcón, Gonzalo, & Urbina, Francisco Javier. (2017). Estado de Derecho y control jurisdiccional: desafíos y tensiones. *Revista de derecho (Coquimbo)*, 24(1), 105-132.
- Cordero Vega, Luis. (2018). “Responsabilidad extracontractual de la administración del Estado”. Cuadernos jurídicos de la Academia Judicial, Ediciones DER. En base al libro físico.

- Díaz Leiva, N., & Muñoz Olivares, P. (2016). La responsabilidad del Estado-Juez: Buenas razones para proponer una acepción amplia de error judicial en Chile. *Revista De Derecho Público*, (83), 37–60.
- Estudio de la mediación prejudicial obligatoria: un aporte para el debate y la efectividad de los medios alternativos de la solución de conflictos en Argentina / coordinado por Nora Luzi. - 1a ed. - Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD; Fundación Libra, 2012.
- Femenías S, Jorge A. (2017). La Culpabilidad en la Responsabilidad por Daño Ambiental y su Relación con el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (48), 233-259.
- Fernández Saldías, M. I. (2016, noviembre 8-11). Desafíos de la Mediación en la Administración del Estado. En XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
- Gómez Barboza, P. (2010). La mediación, una forma alternativa de resolución de conflictos. su naturaleza, esencia, características, estructura, ventajas y desventajas frente a la solución judicial. *Revista De Derecho - Pontificia Universidad Católica De Valparaíso*, (20).
- González de Cossío, Francisco. (2008). La naturaleza jurídica del arbitraje. Un ejercicio de balance químico. *Anuario mexicano de derecho internacional*, 8, 509-525.
- González, I. (2020). La Conciliación: modelos y técnicas. Mecanismos alternativos de solución de conflictos.
- Illera Santos, María de Jesús. (2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1), 236-253.
- Isuani, A. (2020). El concepto de Estado: ¿entendemos lo mismo? *Estado abierto*, 5(1), 13-49.
- J. Ignacio Núñez Leiva en “La Responsabilidad Patrimonial del Estado Legislador: un Análisis a propósito de las Garantías del Contribuyente en el Sistema Chileno.” *Estudios constitucionales*, 8(1), 2010, 69-200.

- Koch Merino, S., & Gallardo Castañeda, M. (2015). Los intereses nacionales de Chile. *Tema De Investigación Central De La Academia*, 183 - 194.
- Kriesberg, Louis (1975): *Sociología de los conflictos* (México, Ciudad de México, Editorial Trillas).
- Lagos Ochoa, M. S. (2015). *Judicialización de los conflictos en materia de negociación colectiva a la luz del proyecto de reforma laboral*. En *XXII jornadas nacionales de la sociedad chilena de derecho del trabajo y de la seguridad social* (152).
- Lagos Ochoa, M. S. (2017). *Resolución de conflictos en Chile a 50 años de la propuesta del sistema multipuertas de Frank Sander*. *Revista de Derecho del Consejo de Defensa del Estado*, (37), 115-147.
- Lagos Ochoa, María Soledad (2013). Impacto de la mediación en la judicialización de conflictos jurídicamente relevantes: un análisis a base de la experiencia chilena de mediación por daños en salud. *Revista De Estudios De La Justicia*, (18), 83–110.
- Lagos Ochoa, M. S. (2016, noviembre). *Experiencia de la mediación por daños en salud y conveniencia de su extensión en el ámbito público*. Ponencia presentada en el XXI Congreso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), Chile.
- Marshall Barberán, P. (2010). El Estado de Derecho como principio y su consagración en la Constitución Política. *Revista de derecho (Coquimbo)*, 17(2), 185-204.
- Material de apoyo docente “Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos” de la Academia Judicial de Chile, creado por Alejandra Díaz G.; Isabel González R. y M. Soledad Lagos O.
- Mera, Alejandra: “Mecanismos alternativos de solución de conflictos en América latina. Diagnóstico y debate en un contexto de reformas”. En: *Aportes para un diálogo sobre el acceso a la justicia y reforma civil en América Latina*. CEJA, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Santiago, 2013.
- Nash Rojas, Claudio. “*Cuando los derechos humanos no son un interés del Estado*” en *Revista CIPER* publicado el 10 de abril de 2021. Disponible en su versión online <https://www.ciper.cl/>

//www.ciperchile.cl/2021/04/10/cuando-los-derechos-humanos-no-son-un-interes-del-estado/#_ftn16

- Noble, Ignacio: ¿DICTAR SENTENCIAS O RESOLVER CONFLICTOS?, 2021/01/05. Disponible en: <https://agendaestadodederecho.com/dictar-sentencias-o-resolver-conflictos/>
- Parra, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, vol. 3 N°2, 253-271.
- Pierry Arrau, Pedro. XXXIV Jornadas de Derecho Público, noviembre 2004, Universidad Católica de Chile.
- Preuss Lazo, Alejandro. (2021). Orígenes de la defensa judicial del fisco en Chile: antecedentes histórico-jurídicos previos a la creación del Consejo de Defensa del Estado en 1933. *Revista de estudios histórico-jurídicos*, (43), 611-635.
- Riego-Ramírez, Cristián. (2019). SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL SISTEMA DE SALUD, MEDIACIÓN Y ARBITRAJE EN UN CONTEXTO INSTITUCIONAL. *Revista chilena de derecho privado*, (33), 43-72.
- Román Cordero, Cristián. (2009). “Pasado, presente y futuro de la responsabilidad patrimonial de la Administración del Estado en Chile”. En *Revista de la Asociación Internacional de Derecho Administrativo*. México DF. N° 6, 605.
- Román, C. (2006). Responsabilidad patrimonial de la Administración del Estado y de su concesionario vial, frente al usuario lesionado. En *Facultad de Derecho Universidad de Valparaíso (Eds.), XXXV Jornadas Chilenas de Derecho Público: El Derecho Público Chileno y la Globalización*. Ediciones de la Universidad de Valparaíso.
- Romero, S. (2016). Medios alternativos de resolución de conflictos MARC`s [PDF].
- San Cristóbal, S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVI, 39-62.

- Sánchez García, Arnulfo (2021). *Los principios de mediación y conciliación en América Latina y el Caribe*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia.
- Sousa Amunategui, Rafael. *Confianza en las empresas: ¿quiénes confían? ¿quiénes desconfían?*. En artículo de ICC Crisis, Consultores de Comunicación. Disponible en <https://www.icc-crisis.com/es/confianza-en-las-empresas-2/>
- Tejada González, Mario Cesar, & Vargas Sánchez, Lizeth. (2020). La conciliación obligatoria dirigida a entidades públicas como requisito para acceder a la segunda instancia judicial. *Prolegómenos*, 23(45), 151-164.
- Valdivia Olivares, J. M. (2019). La responsabilidad por falta de servicio en la administración hospitalaria en la jurisprudencia chilena. *Revista de Derecho (Concepción)*, 87(246), 213-246.
- Valdivia Olivares, J. M. (2021). Responsabilidad del Estado por hechos de sus contratantes en el derecho chileno. *Revista de derecho (Concepción)*, 89(249), 191-226.
- Vargas Vaca, H. 2014. Participación de los ciudadanos en gestión de conflictos. *Revista de derecho del Estado*. 31 (ene. 2014), 297–346.

JURISPRUDENCIA:

- Corte Suprema Rol N° 4.860-2017.
- Corte Suprema Rol N° 306-2020.
- Corte Suprema Rol N° 2068-2009.
- Corte Suprema Rol N° 6346-2006.
- Corte Suprema Rol N°9074-2011.
- Corte Suprema Rol N° 83.397-2016.
- 3° Juzgado de Letras de Valparaíso Rol N° C-1145-2013.
- Corte de Apelaciones de Valparaíso Rol N° 83-2019.

- Corte Suprema Rol N° 61001-2021.
- 1° Juzgado de Letras de Concepción Rol N° C-1112-2008
- 2° Juzgado de Letras de Concepción Rol N° C-3864-2009.
- Corte de Apelaciones de Concepción Rol N° 850-2011
- Corte de Apelaciones de Concepción Rol N° 1697-2014.
- Corte Suprema Rol N° 16269 2016.
- 27° Juzgado Civil de Santiago Rol N° C-1571-2009.
- Corte de Apelaciones de Santiago Rol N° 15010-2018.
- 7° Juzgado Civil de Santiago Rol N° C-8082-2011.
- Corte de Apelaciones de Santiago Rol N° 3175-2021.
- Primer Tribunal Ambiental de Antofagasta Rol N° D-15-2022.

OTRAS REFERENCIAS:

- https://e-justice.europa.eu/64/ES/mediation_in_eu_countries?NETHERLANDS&member=1
- https://e-justice.europa.eu/64/ES/mediation_in_eu_countries?GERMANY&member=1
- https://e-justice.europa.eu/64/ES/mediation_in_eu_countries?SPAIN&member=1#tocHeader2
- [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5E915D0014830801052580E60073D953/\\$FILE/fernasal.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5E915D0014830801052580E60073D953/$FILE/fernasal.pdf)
- http://alapla.org/docs1/estatuto_ALAP_actualizado_2022_181223.pdf
- https://uncitral.un.org/es/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation
- <https://www.wipo.int/amc/es/mediation/guide/index.html>

- https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/26_MARCs_VERSION_ARG.pdf
- <https://schdc.cl/los-dispute-boards-o-paneles-tecnicos-en-los-contratos-internacionales-de-construccion/>
- <https://www.asociacioneuropeadearbitraje.org/que-es-el-arbitraje-aea/>
- <https://www.camsantiago.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Unidad-Mediacion-2021-2022.pdf>
- https://www.cde.cl/gestion_institucional/wp-content/uploads/sites/11/2023/01/Estadistica-Mediacion-en-Salud-ano-2022_v_final.pdf
- <https://www.cde.cl/cuentapublica2022/wp-content/uploads/sites/31/2022/05/Capitulo1.pdf>
- <https://www.cde.cl/cuentapublica2021/wpcontent/uploads/sites/28/2022/05/Capitulo-2.-CDE-en-cifras.pdf>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=3469&idVersion=2016-11-22&idParte=8026041>
- <https://www.cde.cl/historia-del-cde/>
- <https://www.diarioconstitucional.cl/temas-civicos/fisco/>
- <https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2023/07/6-7-copia.jpg>
- <https://www.senado.cl/noticias/justicia/pandemia-y-congestion-judicial-sepa-en-que-consiste-el-proyecto-que>
- https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45680
- <https://espaciopublico.cl/responsabilidad-del-estado-en-establecimientos-educacionales/>
- <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/negociacion-harvard/>
- <https://iep.edu.es/las-5-fases-de-la-piramide-de-maslow/>
- https://www.cde.cl/gestion_institucional/wp-content/uploads/sites/11/2023/08/Formulario-A1-Definiciones-Estrategicas.pdf

- <https://www.camsantiago.cl/wp-content/uploads/2021/01/2018-La-Mediacion-como-forma-de-resolucion-de-conflictos-entre-los-ciudadanos-y-la-administracion-del-Estado.pdf>
- <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2024/05/15/1130875/sistema-judicial-evaluacion-chilenos-instituciones.html>