

## CASO DE GESTIÓN PÚBLICA: DIFERENDO LIMÍTROFE ENTRE PERÚ Y CHILE DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### I. INTRODUCCIÓN

Jean Monnet decía que las fronteras son las cicatrices de la historia. En el caso de Perú ésta no estuvo plenamente delimitada por más de cien años, hasta que el fallo de La Haya del 27 de enero de 2014 cerró la última que tenía pendiente. El proceso que llevó a nuestro país a presentar una demanda ante la Corte Internacional de Justicia sobre el diferendo limítrofe que tenía pendiente con Chile es una fuente admirable de lecciones sobre la acción pública, tanto por sus perspectivas administrativas, políticas, diplomáticas, geopolíticas y sociológicas del Perú; como por su vinculación con el devenir histórico y con la actualidad de nuestro país.

Probablemente la primera conclusión que merece este fallo es reconocer al Perú como un país que destaca por un cuerpo diplomático sólido y profesional, con capacidad de mantener su institucionalidad democrática en el tiempo y respetuoso del derecho internacional. En consecuencia, justifica reconocer la existencia de un servicio civil eficaz en su gestión a nivel nacional e internacional, gestionando con eficacia en un entorno complejo frente a un contendor, Chile, que ha cumplido históricamente un rol de rival tradicional.

### II. ANTECEDENTES: LOS APORTES DE FAURA Y BÁKULA

La resolución del Diferendo Limítrofe entre Perú y Chile ha tenido precursores sin los cuales nuestro país no habría podido iniciar sus reclamaciones internacionales. Los estudiosos sobre el tema destacan a dos de ellos, Guillermo Faura Gaig y a Miguel Bákula Patiño.

Guillermo Faura publicó en 1977 su obra más influyente: *El Mar peruano y sus límites*. En ella demostró documentalmente que no existían límites marinos entre Perú y Chile. También sostuvo que la Declaración sobre Zona Marítima de 1952; y el Convenio sobre Zona Especial Fronteriza Marítima de 1954 no constituían pactos, convenios o tratados de límites marítimos. Una desusrecomendación más importantes era recurrir a la Corte Internacional de La Haya. Esta tesis fue importante para la fundamentación de la demanda y constituyó un pilar de la política internacional que Perú sostuvo desde entonces<sup>1</sup>.

Juan Miguel Bákula es otro precursor de la reclamación marítima que Perú entabló a Chile. En mayo de 1986 Lima planteó formalmente por primera vez la negociación de un tratado de límites marítimos a su vecino

---

<sup>1</sup>Páez, A. (24 de enero de 2014). Los pioneros de la demanda: Guillermo Faura y Juan Miguel Bákula. *La República*. Recuperado de <http://bit.ly/2rgV8g2>

país del sur mediante el conocido *Memorándum Bákula*. Este documento fue entregado en una visita oficial al canciller chileno Del Valle, y en él proponía la “delimitación y no la negociación de un acuerdo preexistente”. Con el tiempo, se ha reconocido su importancia como prueba de la consistencia en el tiempo de las reclamaciones limítrofes peruanas<sup>2</sup>.

### III. EL OBJETIVO PERUANO RESPECTO A LA DELIMITACIÓN MARÍTIMA CON CHILE

Desde la derrota que Perú sufriera ante Chile en la Guerra del Pacífico (1878-1883), el tema de la delimitación territorial ha tenido un fuerte componente emocional en la opinión pública. Esta situación se vio agravada después de la firma del Tratado de Lima de 1929 que otorgó definitivamente la soberanía terrestre de Arica a Chile. Como nunca había sido negociada la frontera marítima, Chile se negaba a considerar la posibilidad misma de una negociación. Si Perú quería cerrar esta frontera de manera definitiva, entonces debía desarrollar un plan estratégico adecuado.

Aunque algunos peruanos y chilenos aún no lo comprenden, dos países que nacieron hermanos, que serán vecinos para siempre y comparten población, recursos e intereses, no pueden restringir su historia a los conflictos, por dolorosos que éstos sean. Ambos países deben aprender a convivir, cooperar, confiar mutuamente entre sí y hacer realidad sus respectivos destinos.

En esta lógica, el excanciller peruano Manuel Rodríguez Cuadros en su obra *La Soberanía marítima del Perú* sostiene que para delimitar esta frontera con Chile debíamos tener como objetivo: “*obtener un curso de*

*acción para solucionar la controversia a través de los medios de solución pacífica que dispone el derecho internacional. Por esta vía se trataba de defender y promover los intereses marítimos y, al mismo tiempo, dotar a la relación bilateral, a partir de la solución del problema, de la necesaria estabilidad histórica que requiere para potenciar la dinámica de la cooperación*”<sup>3</sup>.

### IV. EL PROBLEMA A ENFRENTAR

El servicio diplomático peruano tenía la misión de abordar exitosamente una delimitación marítima con su vecino país del sur. Para ello era necesario tener en consideración la complejidad del problema que se tenía que enfrentar y llevar adelante una cuidadosa gestión pública en un entorno de incertidumbre: En el plano internacional la situación presentaba varias aristas, ya que implicaba relaciones diplomáticas con varios sujetos del derecho internacional. En el ámbito interno la situación tampoco era sencilla, ya que la inestabilidad ha sido una constante histórica de nuestro sistema político.

En el contexto internacional la solución al conflicto limítrofe entre el Perú y Chile mostraba dos posibles soluciones: la primera era la negociación diplomática directa. La segunda, acudir a las instancias jurisdiccionales internacionales. En el Perú, y presumiblemente en Chile, el pensamiento generalizado entre los diversos medios académicos era que ambas alternativas eran inviables<sup>4</sup>.

La solución por medio de la negociación diplomática había sido una aspiración largamente acariciada por el Perú que los gobiernos chilenos rechazarían por razones históricas. Chile partía de la siguiente premisa:

<sup>2</sup>Páez, A. (24 de enero de 2014). Los pioneros de la demanda: Guillermo Faura y Juan Miguel Bákula. *La República*. Recuperado de <http://bit.ly/2rgV8g2>

<sup>3</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). *La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile*. Lima: Derrama Magisterial. p. 105.

<sup>4</sup> Rodríguez Cuadros, M. (2010). *La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile*. Lima: Derrama Magisterial. p. 112.

tenía presencia en la zona en litigio y consideraban que la frontera con Perú estaba establecida en el paralelo 28°18'03", de conformidad con los tratados pesqueros de 1952 y 1954. Por lo tanto, no había nada que discutir sobre el asunto<sup>5</sup>.

A esto se agrega que Bolivia y Ecuador, cada uno por razones distintas, podrían interpretar cualquier modificación del *status quo* como una amenaza a sus respectivas soberanías.

La opción judicial también parecía descartada, porque para litigar ante la Corte Internacional de Justicia, era requisito indispensable haber aceptado previamente su competencia y ni Perú ni Chile lo habían hecho. Además, aún en el hipotético caso de que ambos países admitieran la autoridad del Tribunal de La Haya, Chile parecía tener a su disposición argumentos para plantear excepciones con el objetivo de dilatar o interrumpir el proceso sin que se discuta el asunto de fondo<sup>6</sup>.

En esta lógica, hay que considerar que Perú no podría demandar a Chile si no podía cumplir con el requisito de demostrar la preexistencia de una *controversia jurídica*. La corte ha definido esta figura legal como un desacuerdo sobre un punto de hecho o de derecho, una contradicción, una oposición de tesis jurídicas o de intereses.

Finalmente, un sector de la diplomacia peruana sostenía que la instancia adecuada para interponer una demanda contra Chile era el *Tribunal Internacional del Derecho del Mar*. El problema era que si el Perú decidía someterse a esta Corte sería necesario firmar previamente la *Convención de las Naciones Unidas Sobre el Derecho del Mar*, y para ello renunciar previamente a su soberanía sobre las

200 millas marinas reconocidas en la *Constitución Política del Perú*<sup>7</sup>. Una decisión como esa generaría oposición de varios sectores.

En conclusión, el Perú enfrentaba una situación impredecible en el plano internacional.

Por otro lado, también se debían tener en consideración las condiciones políticas internas, entre las que destacaba el contexto mediático. La cuestión de los límites internacionales atraería inevitablemente la atención de los medios de comunicación, sobre todo de sectores de la prensa comprometidos con una agenda política de confrontación contra el gobierno o con sectores interesados en explotar comercialmente la incertidumbre inherente al problema. No es ingenuo suponer que los temores y anhelos de la opinión pública podían ser manipulados con fines de lucro o para conquistas políticas coyunturales.

No menos importante era el problema de la relación del Poder Ejecutivo con el Poder Legislativo. Una demanda ante tribunales internacionales requería previamente de la aprobación de varias leyes referidas al desarrollo de la cartografía nacional y reformas sobre tratados internacionales a los que Perú estaba suscrito. Por lo que era necesario construir un consenso político sobre tema tan delicado.

Tampoco se debía desestimar que un litigio ante la Corte Internacional de Justicia implicaba un proceso judicial que podría durar varios años. En términos políticos, podía significar dos o tres períodos presidenciales. Esto sería una fuente de incertidumbre porque una iniciativa tan importante necesitaría coherencia de políticas alineadas con objetivos nacionales permanentes, más allá de las

<sup>5</sup>Del Castillo Basurto, M.H. y García Fernández, M. (27 de febrero de 2017). *Entrevista a Juan José Ruda*. Lima: Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP [Archivo de video].

<sup>6</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). *La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile*. Lima: Derrama Magisterial. p. 112.

<sup>7</sup>Palacios Dongo, A. (2004). *¿Por qué el Perú se debe adherir a la CONVEMAR? Planteamientos*. Recuperado de <http://bit.ly/2qPsnpb>

diferentes tendencias representadas en las autoridades que ocuparían la Casa de Pizarro<sup>8</sup>.

El último obstáculo que se debía superar era el presupuestario. Se necesitaría de una partida presupuestaria especial y considerable. Lamentablemente, sucesivos escándalos de corrupción en nuestro país durante el último decenio hacían de este un tema sensible y podría representar uno de los puntos más débiles del proyecto<sup>9</sup>.

#### Ver Notas para el Docente 1



## V. EL INICIO DE TODO: EL MEMORÁNDUM BÁKULA

La historia diplomática de la reclamación marítima que el Perú entabló a Chile se inició el año 1985, cuando el recién electo presidente Alan García envió al embajador Hugo Otero al vecino país del sur con la misión de plantear a su jefe de Estado una serie de temas, entre los cuales el más importante era el de la frontera marítima. Otero se entrevistó con el general Pinochet, entonces presidente de la República de Chile, quien mostró receptividad al tema y derivó su tratamiento con su ministro de Relaciones Exteriores, Jaime Del Valle<sup>10</sup>.

Al año siguiente, el Perú envió al embajador Juan Miguel Bákula con el objetivo de trabajar formalmente en el tema limítrofe. El emisario peruano estaba retirado del servicio diplomático por edad, pero aun así

asumió el reto. En Santiago, la conversación con el canciller fue cordial, duró aproximadamente cuarenta minutos y, al finalizar, Del Valle solicitó a Bákula un memorándum con los temas abordados.

#### Ver Notas para el Docente 2



El representante peruano se retiró a la embajada y redactó el documento, al que le puso el sello de la Cancillería Peruana. El memorándum plantea formalmente a Chile un reclamo de negociación de tratado de límites marítimos<sup>11</sup>.

La embajada de Chile aceptó el memorándum unos días después, emitió un informe de prensa informando de la visita del embajador peruano y reconociendo que habían tratado una serie de temas de importancia bilateral, entre los cuales se incluía el de la frontera marítima. Finalmente agregaron que el pedido peruano sería objeto de estudios<sup>12</sup>.

## VI. SURGIMIENTO DE LA CONTROVERSIDELIMITACIÓN MARÍTIMA ENTRE PERÚ Y CHILE

Según el ex canciller Manuel Rodríguez Cuadros, el surgimiento de la controversia entre estos dos países inició el 21 de setiembre de 2000, cuando Chile depositó ante la Secretaría General de la Organización de las Naciones Unidas un conjunto de cartas

<sup>8</sup>Perú. Ministerio de Relaciones Exteriores. (2009). Delimitación marítima entre el Perú y Chile. Recuperado de <http://bit.ly/2qc6jX8>

<sup>9</sup>Del Castillo Basurto, M.H. y García Fernández, M. (27 de febrero de 2017). *Entrevista a Juan José Ruda*. Lima: Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP [Archivo de video].

<sup>10</sup>Otero Lanzarotti, H.J. (05 de febrero de 2014). *El Perú debe perdonar y Chile pedir perdón*. Entrevista por J. de Althaus. La Hora

N con Jaime de Althaus. Lima: Canal N. [Archivo de video]. Recuperado de <http://bit.ly/2qgDZPi>

<sup>11</sup>Rodríguez Elizondo, J. (22 de enero de 2014). *La Haya: Historia del memorándum Bákula*. Entrevista por N. Aburto. Bio-Bio. La Radio. BioBio Chile. [Archivo de video]. Recuperado de <http://bit.ly/2qcnN5Z>

<sup>12</sup>Otero Lanzarotti, H.J. (05 de febrero de 2014). *El Perú debe perdonar y Chile pedir perdón*. Entrevista por J. de Althaus. La Hora N con Jaime de Althaus. Lima: Canal N. [Archivo de video]. Recuperado de <http://bit.ly/2qgDZPi>

marítimas en las que establecía los límites de su zona marítima hasta las 200 millas. Una de ellas, la N° 6 *Rada de Arica a Caleta Matanza*, indicaba la existencia de una frontera marítima con el Perú siguiendo la línea del paralelo 28°18'03". El 20 de octubre del mismo año la Cancillería peruana presentó una nota diplomática expresando formalmente su desacuerdo y haciendo explícita la existencia de una controversia en la delimitación marítima entre Perú y Chile<sup>13</sup>.

## VII. PRIMERA ETAPA (2003 - 2005)

Después del prolongado silencio chileno posterior al Memorándum Bákula, la cancillería peruana durante la gestión de Manuel Rodríguez Cuadros concluyó que las pretensiones reivindicatorias del Perú frente a Chile, además de legítimas, tenían viabilidad jurídica y consideró que las dificultades que enfrentaban eran superables mediante una estrategia adecuada y paciente enmarcada en una política responsable y coherente en el tiempo.

La política exterior del Perú estaba construyendo de forma indirecta un escenario propicio a esta estrategia. El 7 de julio de 2003, se reconoció la competencia de la Corte Internacional de Justicia, como una medida de previsión ante la eventualidad de que Japón negara la extradición del expresidente Alberto Fujimori<sup>14</sup>.

En esta etapa del proceso de delimitación marítima había que adoptar una decisión política, esta se produjo el 19 de mayo de 2004 cuando el Canciller peruano dirigió una muy sintética nota diplomática a Chile requiriendo: el inicio de negociaciones bilaterales para dar solución a la controversia limítrofe; dejar

constancia de la inexistencia de un acuerdo al respecto; plantear un plazo de sesenta días para iniciar las negociaciones bilaterales; y sugerir que las reuniones se realizaran, de común acuerdo, en Santiago o en Lima<sup>15</sup>.

La diplomacia peruana había previsto que Chile rechace este pedido, pero precisamente una respuesta formal negativa, e incluso el silencio de Santiago, abriría la posibilidad al Perú de recurrir a los tribunales internacionales. La Cancillería chilena demoró casi dos meses en responder la nota y en ella decía que: rechazaba la pretensión peruana porque ya existía un tratado de límites marítimos entre ambos países y finalmente objetó el plazo de sesenta días otorgado.

Apenas una hora después de recibir la respuesta de Chile, la Cancillería peruana emitió un pronunciamiento señalando que el Perú había agotado todos los medios posibles para solucionar el diferendo por la negociación bilateral y se veía obligado a recurrir a las instancias idóneas para resolver la controversia. Según un especial publicado por el diario limeño *La República* en enero de 2014, con esta conducta Chile extendió la alfombra roja al Perú para recurrir a la Corte Internacional de Justicia.<sup>16</sup>

Para lograr vincular judicialmente al Perú y Chile frente a la Corte Internacional de Justicia, Torre Tagle recurrió al *Tratado Americano de Soluciones Pacíficas de 1948* que estaba plenamente vigente y había sido ratificado por ambos países. Conforme al Art. XXXI del mismo, Lima estaba en condiciones de demostrar judicialmente que poseía el derecho o, en términos jurídicos, que contaba con el *título* para recurrir a la Corte Internacional de Justicia. Sin embargo, al momento de suscribir el tratado, en 1948, Perú

<sup>13</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile. Lima: Derrama Magisterial. p. 98.

<sup>14</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile. Lima: Derrama Magisterial. p. 112.

<sup>15</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile. Lima: Derrama Magisterial. p. 121.

<sup>16</sup>La República. (20 de enero de 2014). *La historia de cómo el diferendo marítimo llegó a la Corte de la Haya (Parte IV)*. Recuperado de <http://bit.ly/2qX2Rgo>

había formulado una serie de reservas que era necesario levantar.

Un par de semanas después de la respuesta peruana, la ministra de Relaciones Exteriores chilena, Soledad Alvear, renunció a su cargo para postular a la presidencia de su país. La responsabilidad de la política exterior recayó en el embajador Ignacio Walker.

El 4 de noviembre de ese mismo año, durante la reunión de jefes de Estado del Grupo de Río, el canciller peruano sostuvo una reunión de trabajo con el recién nombrado canciller chileno. La relación bilateral se encontraba bajo tensión porque días antes Chile y Ecuador habían firmado un Comunicado Conjunto en el que reafirmaban los principios de la *Declaración de Santiago de 1952* y el *Convenio de 1954*. Esta acción buscaba presentar al Perú ante la comunidad internacional como un país que no honraba sus acuerdos limítrofes<sup>17</sup>.

### Ver Notas para el Docente 3



La conversación fue cordial. Ambos hablaron de diferentes temas, incluyendo la situación política existente y la mediterraneidad de Bolivia. Finalmente, el canciller peruano mostró su extrañeza ante la actitud del gobierno chileno de buscar convertir en multilateral una controversia limítrofe de naturaleza estrictamente bilateral y manifestó que, si esa era la decisión de Chile, entonces el Perú recurriría a la OEA, la ONU y demás foros internacionales; además de iniciar una ofensiva diplomática en ese mismo

sentido. El canciller chileno negó que esa fuera la intención de su país y reconoció que una política semejante sería contraproducente. En conclusión, ambos acordaron mantener el carácter bilateral del caso y reconocer la naturaleza jurídica de la controversia.

Al término de la conversación el representante peruano sugirió la conveniencia de suscribir un comunicado conjunto que diese cuenta de la reunión y de lo positivo de las coincidencias. El documento se hizo público al día siguiente con una sencilla ceremonia en un conocido hotel de Río de Janeiro.

En la declaración conjunta se puede leer lo siguiente: “Los cancilleres hemos reafirmado que el tema de la delimitación marítima entre ambos países, respecto del cual tenemos posiciones distintas, es una cuestión de naturaleza jurídica y que constituye estrictamente un asunto bilateral que no debe interferir en el desarrollo positivo de la relación entre Perú y Chile”.<sup>18</sup>

Para comprender el significado estratégico de este documento es necesario reconocer la gran responsabilidad política y legal de los jefes de gobierno y cancilleres. Ambos son los únicos funcionarios cuyos actos comprometen y obligan, frente al derecho internacional, a sus respectivos Estados por medio de la suscripción de tratados, pero también a través de declaraciones escritas y verbales.<sup>19</sup>

La suscripción de la Declaración Conjunta entre los cancilleres de Perú y Chile demuestra de forma fehaciente la preexistencia de una *controversia jurídica* entre estos dos países.

<sup>17</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile. Lima: Derrama Magisterial. p. 116.

<sup>18</sup>Páez, A. (25 de enero de 2014). Silencio de Chile por 18 años abrió a Perú la puerta de La Haya. *La República*. Recuperado de <http://bit.ly/2rhGZiI>

<sup>19</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile. Lima: Derrama Magisterial. p.138.

## VIII. SEGUNDA ETAPA (2005 - 2006)

Poco después de suscribir la Declaración Conjunta entre Perú y Chile, el embajador peruano renunció a la Cancillería para asumir la representación ante la ONU. El 11 de agosto, el presidente peruano nombró como jefe de la diplomacia peruana a Fernando Olivera.<sup>20</sup>

### Notas para el Docente 4



Esta decisión provocó una de las crisis políticas más fuertes en el gobierno del expresidente Toledo. A menos de diez minutos de juramentar el nuevo ministro de Relaciones Exteriores, el premier Carlos Ferrero renunció de manera irrevocable a su cargo. Esta decisión obligó a renunciar a todos los demás ministros, incluso al flamante canciller. Todo esto generó una profunda inestabilidad política en el país<sup>21</sup>.

### Notas para el Docente 5



El 15 de agosto de 2005, el hasta entonces ministro de Economía y Finanzas Pedro Pablo Kuczynski juramentó como nuevo jefe del Gabinete. Con la voluntad explícita de retornar a una conducción profesional de la diplomacia peruana, se encomendó la Cancillería al embajador Óscar Maúrtua de Romaña. De esta forma se superó la crisis

política ministerial y se redujo el riesgo de la intervención partidaria en la política exterior<sup>22</sup>.

Entre tanto, la estrategia relacionada con los límites marítimos continuaba silenciosamente. El 23 de octubre el canciller sustentó ante la Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso de la República el *Proyecto de Ley de Líneas de Base de Dominio Marítimo*. Luego de un esfuerzo de consensuar los intereses nacionales en el Poder Legislativo, la iniciativa fue aprobada por el grupo de trabajo parlamentario acelerando su presentación ante el pleno

El 3 de noviembre del 2005 el Pleno del Congreso de la República Peruana aprobó el Proyecto de Ley con 98 votos a favor y ninguno en contra. Con el objetivo de enviar una señal de unidad política en materia de política exterior, esa misma tarde el presidente Alejandro Toledo promulgó la Ley.<sup>23</sup>

La Ley 28621, *Ley de Líneas de Base de Dominio Marítimo*, fue elaborada teniendo en cuenta las recomendaciones de la Convención del Mar de 1982 y las reglas consuetudinarias del derecho internacional. A partir de este momento, el Perú formalizó el reconocimiento de la bisectriz y no el paralelo como criterio para la delimitación de las fronteras marítimas con otros países.

Chile no podía ver con agrado estos avances del Estado peruano y, antes de que la ley se oficializara, envió una nota de protesta a Torre Tagle. El canciller peruano respondió que este proyecto de ley constituía un acto

<sup>20</sup>La República. (20 de enero de 2014). *La historia de cómo el diferendo marítimo llegó a la Corte de la Haya (Parte IV)*. Recuperado de <http://bit.ly/2qX2Rgo>

<sup>21</sup>La República. (20 de enero de 2014). *La historia de cómo el diferendo marítimo llegó a la Corte de la Haya (Parte IV)*. Recuperado de <http://bit.ly/2qX2Rgo>

<sup>22</sup>La República. (20 de enero de 2014). *La historia de cómo el diferendo marítimo llegó a la Corte de la Haya (Parte IV)*. Recuperado de <http://bit.ly/2qX2Rgo>

<sup>23</sup>La República. (20 de enero de 2014). *La historia de cómo el diferendo marítimo llegó a la Corte de la Haya (Parte IV)*. Recuperado de <http://bit.ly/2qX2Rgo>

soberano del Perú y que no admitiría injerencia alguna por parte de Estados extranjeros<sup>24</sup>.

El 27 de febrero de 2006, por gestión de la Cancillería, el Congreso aprobó el retiro de reservas al *Pacto de Bogotá*<sup>25</sup>. De esta manera la nota diplomática enviada por la Cancillería chilena en el año 2004 en respuesta al pedido peruano de iniciar negociaciones bilaterales para dar solución a la controversia limítrofe se convirtió en el instrumento para allanar el problema más difícil: vincular jurídicamente a Chile ante la Corte Internacional de Justicia.

Como era previsible, la reacción de Chile fue confrontacional. Durante la *IV Cumbre de las Américas* el presidente chileno Ricardo Lagos ordenó cancelar todas las reuniones programadas con funcionarios peruanos, argumentando razones de política interna. Sostuvo un encuentro con el presidente de los Estados Unidos de América e inició una ofensiva diplomática visitando diferentes países de América Latina denunciando la supuesta voluntad agresiva y violatoria al derecho internacional por parte del Perú. Finalmente, se reunió con el presidente ecuatoriano Alfredo Palacio, con quien ratificó los acuerdos de 1952 y 1954 y manifestó su intención de impedir que Perú buscara modificar los límites marítimos con su vecino país del norte.

Este retroceso en la política exterior chilena buscó incrementar la complejidad del problema y postergar su resolución. La reacción peruana debía ser cuidadosa: era necesario neutralizar la campaña, mantener la controversia en los cauces jurídicos, evitar una

escalada que pudiera generar incidentes armados, controlar los riesgos políticos y jurídicos asociados al proceso, canalizar la respuesta por la vía diplomática y someter al Estado chileno a la jurisdicción de la Corte Internacional de Justicia<sup>26</sup>.

### Ver Notas para el Docente 6



La reacción peruana fue metódica y paciente. En un gesto de unidad, los candidatos presidenciales y los representantes de las fuerzas políticas más importantes decidieron respaldar a la Cancillería peruana en todas las acciones pertinentes a la defensa de los intereses nacionales. De esta manera, Torre Tagle logró la adhesión de la clase política peruana a sus objetivos frente a Chile y neutralizó el riesgo político del cambio de gobierno que se produciría en pocos meses<sup>27</sup>

En abril de 2006, el Perú había logrado cumplir con todos los requisitos necesarios para presentar la demanda ante la Corte Internacional de Justicia, el Congreso estaba debidamente informado y contaba con el respaldo de la Comisión Consultiva de Relaciones Exteriores. Sin embargo, el Perú estaba *ad portas* de un proceso electoral caracterizado por la polarización política, una alta incertidumbre y respaldo ciudadano volátil. Ante esta situación, la Cancillería logró nuevamente que todas las fuerzas políticas se comprometieran, más allá de cualquier resultado electoral, a respaldar las decisiones que se tomara respecto de un posible litigio internacional con Chile. Por consideraciones

<sup>24</sup>La República. (20 de enero de 2014). *La historia de cómo el diferendo marítimo llegó a la Corte de la Haya (Parte IV)*. Recuperado de <http://bit.ly/2qX2Rgo>

<sup>25</sup>OEA. Departamento de Derecho Internacional. (2013). *Tratados multilaterales. A-42: Tratado americano de soluciones pacíficas "Pacto de Bogotá"*. Recuperado de <http://bit.ly/2rhO42V>

<sup>26</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). *La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile*. Lima: Derrama Magisterial. p. 125.

<sup>27</sup>La República. (20 de enero de 2014). *La historia de cómo el diferendo marítimo llegó a la Corte de la Haya (Parte IV)*. Recuperado de <http://bit.ly/2qX2Rgo>



estratégicas el presidente Toledo cedió a su sucesor la responsabilidad de presentar la demanda ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya<sup>28</sup>.

## IX. TERCERA ETAPA (2006 – 2011)

Finalmente, el ganador del proceso electoral peruano de 2006 fue la principal figura de oposición al gobierno de Toledo, el expresidente Alan García. El cargo de ministro de Relaciones Exteriores recayó en el diplomático de carrera José Antonio García Belaunde, quien se mantuvo al frente de la Cancillería los cinco años que duraría el gobierno<sup>29</sup>.

Las relaciones entre Alan García y la presidenta chilena Michelle Bachelet eran cordiales e incluso de una cierta afinidad ideológica. En la ceremonia de asunción de mando en la Casa de Pizarro estuvo presente como invitada de honor, también fue aplaudida efusivamente por el Congreso y en la parada militar se sentó al lado del presidente de la República.

Las excelentes relaciones peruano - chilenas en ese momento facilitó, entre otras cosas lo siguiente: el 2006 se firmó un *Tratado de Libre Comercio*; Santiago devolvió 3 mil 788 libros debidamente catalogados y restaurados que tenía en su poder desde la Guerra con Chile; a eso se sumaba la propuesta de creación del *Arco del Pacífico*, entre otros<sup>30</sup>.

En este contexto, un proceso judicial internacional para delimitar la frontera marítima entre nuestros países hubiera sido inoportuno y hubiera hecho impracticable estas iniciativas de integración. Por ello el

presidente peruano retomó la idea de una solución mediante la negociación diplomática directa. En esta lógica el canciller peruano propuso reiteradamente a su par chileno reuniones bilaterales destinadas a negociar un acuerdo pesquero que definiera un nuevo status para la zona de controversia; la propuesta no fue bien recibida por el canciller chileno Foxley.

Mientras tanto, el silencioso trabajo del servicio civil peruano continuaba el proceso de implementación de la *Ley de Líneas de Base del Dominio Marítimo*. El 11 de agosto de 2006 se aprobó la Cartografía Nacional mediante Decreto Supremo 047-2007-RE. En ella, identificaba el área de superposición de las zonas marítimas de soberanía de Perú y Chile como área en controversia. Aunque esta norma no suponía un cambio significativo en la política peruana, era previsible una reacción del gobierno chileno.

La aparente tranquilidad en las relaciones bilaterales se interrumpió abruptamente cuando el Senado chileno aprobó la *Ley de Creación de la Región Arica Parinacota*. Esta norma fijaba como límite con el Perú el paralelo del *Hito N° 1* y no el *Punto Concordia* establecido en el *Tratado de Lima*. La reacción peruana fue inmediata, el 5 de enero de 2007 el canciller peruano llamó por teléfono a su homólogo chileno, comunicándole que viajaría el siguiente lunes a Santiago por un tema de suma importancia. Sorprendido, Foxley llamó enseguida al embajador peruano Hugo Otero quién le confirmó la molestia que habían causado en Lima los criterios utilizados para la creación de la nueva región norteña de Chile.<sup>31</sup>

<sup>28</sup>Rodríguez Cuadros, M. (2010). La soberanía marítima del Perú: la controversia entre el Perú y Chile. Lima: Derrama Magisterial. p. 144.

<sup>29</sup>Duran, P. (2014). *La hora de los halcones*. Buenos Aires: Planeta. p. 42.

<sup>30</sup> Duran, P. (2014). *La hora de los halcones*. Buenos Aires: Planeta. p. 55.

<sup>31</sup>La República. (21 de enero de 2014). *La historia de cómo el diferendo marítimo llegó a la Corte de la Haya (Parte V)*. Recuperado de <http://bit.ly/2qgFmO2>

La Cancillería chilena parecía no estar al tanto de que el Senado de su país había modificado una norma que hacía referencia a los límites con el Perú. Foxley se reunió en la Casa de la Moneda con Bachelet para buscar una solución al conflicto diplomático. Lima solicitaba que la presidenta de Chile vetara la ley, mientras que Santiago proponía dejar las cosas en manos del Tribunal Constitucional, cuyas competencias incluían la facultad de revisar y modificar las normas antes de su promulgación. Después de un debate interno, Chile decidió no utilizar el derecho de veto porque un acto de esta naturaleza podría generar un antecedente favorable para Perú en caso de una futura demanda internacional<sup>32</sup>.

La decisión chilena causó malestar en la Casa de Pizarro. Por esta razón el canciller peruano envió una nueva nota diplomática explicando los argumentos peruanos sobre los límites terrestres y reiterando sus fundamentos sobre el diferendo de límites marítimos. En este documento también solicitaba que, si Santiago recurriría al control constitucional, la nota diplomática sea de conocimiento de los magistrados de la Corte.

A fines de enero de 2007 el Tribunal Constitucional Chileno falló de manera unánime declarando inconstitucional el Art. 1 de la *Ley de Creación de la Región Arica Parinacota*. Finalmente, García Belaunde se comunicó telefónicamente con Foxley para asegurarle que la sentencia eliminaba una fuente de discordia entre ambos países<sup>33</sup>.

Sin embargo, la situación política en Lima se estaba complicando. La creación de la Región Arica Parinacota había reactivado a los sectores nacionalistas más duros. Ollanta Humala, el líder del Partido Nacionalista, perdedor en las elecciones previas, cuestionó la

actitud del gobierno a la que calificó como “blanda”. En abril, convocó desde Tacna una marcha hasta la frontera chilena con el objeto de reivindicar el territorio terrestre en conflicto. El gobierno peruano consideró irresponsable esta iniciativa y se vio forzado a coordinar estrechamente con Santiago un operativo de seguridad. Se debía tener en cuenta que las consecuencias de un posible enfrentamiento entre los manifestantes y la policía fronteriza chilena podría derivar en un escenario de impredecibles consecuencias.

Finalmente, la marcha fue bloqueada por la policía peruana y no se produjeron incidentes graves. Sin embargo, esta situación llevó al mandatario peruano a reconsiderar la opción de iniciar una demanda ante la Corte Internacional de Justicia. García Pérez convocó a su Canciller y le dijo: “*Puedo controlar una, dos marchas, pero a la larga esto va a ser un problema permanente. Esto nos está jorobando mucho. No podemos estar eternamente con el tema de Chile. Esto no da para más. Vamos a La Haya...*”<sup>34</sup>

Ver Notas para el Docente 7



## X. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO JURÍDICO INTERNACIONAL Y LA ELECCIÓN DEL MEJOR MOMENTO PARA DEMANDAR

Es práctica habitual entre los Estados que en un litigio internacional se contrate a un gran estudio jurídico internacional capaz de asumir la asesoría y defensa de la posición nacional antes y durante el proceso judicial. Sin

<sup>32</sup>Duran, P. (2014). *La hora de los halcones*. Buenos Aires: Planeta. p.46.

<sup>33</sup>Duran, P. (2014). *La hora de los halcones*. Buenos Aires: Planeta. p. 53.

<sup>34</sup>Duran, P. (2014). *La hora de los halcones*. Buenos Aires: Planeta. p .55.

embargo, el Perú trazó una estrategia diferente: seleccionó a varios prestigiosos juristas internacionales, los considerados más idóneos para cada uno de los puntos que había que defender, y con ellos conformó al que calificó como “*el mejor equipo técnico-jurídico posible*” para el caso. Participaron juristas notables: El primero de ellos fue Alain Pellet, quien también asumió la responsabilidad de coordinar el equipo jurídico internacional: experto internacional y asesor de más de cuarenta países en casos ante la Corte Internacional de Justicia, es reconocido por su participación en la controversia sobre delimitación marítima en el mar Negro entre Rumania y Ucrania en el año 2004; la de Nicaragua y Honduras en el 2000; y la de Colombia y Nicaragua en el 2001.

Otro jurista incorporado al equipo fue el norteamericano Rodman Bundy de la Universidad de Boston. Ha sido consejero y abogado en diversos casos: la controversia sobre plataforma continental entre Túnez y Libia en 1982; y el caso de delimitación marítima entre Nicaragua y Colombia de 2001.

Un tercer miembro fue el británico VaughanLowe, que había tenido experiencia en las controversias entre Colombia y Nicaragua; y entre Ucrania y Rumania. Completaban el equipo peruano el también británico Michael Wood y el italiano TullioTreves, ambos con experiencia en la controversia entre Bangladesh y Myanmar.<sup>35</sup>

Respecto al equipo nacional, fue liderado por Allan Wagner Tizón, un respetado diplomático, dos veces ministro de Relaciones Exteriores, ministro de Defensa y secretario general de la Comunidad Andina. Se nombró en calidad de coagentes a José Antonio García Belaunde y a Jorge Chávez Soto. Los juristas

peruanos que integraron este equipo incluían al exministro de Relaciones Exteriores Eduardo Ferrero Costa, asesor jurídico del Perú en la Conferencia de la ONU sobre Derecho del Mar entre los años 1978 y 1982. Roberto MacLean Ugarteche, jurista y miembro de la Corte Permanente de Arbitraje de La Haya ente los años 1977 y 1996 Juan Vicente Ugarte del Pino, expresidente de la Corte Suprema de Justicia y Manuel Rodríguez Cuadros, exministro de Relaciones Exteriores y uno de los iniciadores del proyecto. El equipo peruano contó también con dos cartógrafos: El capitán de Corbeta peruano Jaime Valdez y el americano Scott Edmonds<sup>36</sup>. El equipo fue completado por técnicos de la marina, diplomáticos, juristas, cartógrafos e historiadores, etc.

Ver Notas para el Docente 8



Para asegurar la disponibilidad de recursos, que incluía contratar este selecto grupo de juristas nacionales y extranjeros, la Cancillería obtuvo del Congreso Peruano una ley especial con asignación presupuestaria adecuada para sufragar todos los gastos que este proyecto pudiera generar.

Otro aspecto importante en la estrategia peruana fue elegir el momento adecuado para presentar la demanda. En ese momento la Corte Internacional de Justicia estaba juzgando dos casos: el primero referido a la definición de límites marítimo y terrestre entre Nicaragua y Honduras; y el segundo, en fase de excepciones, los límites marítimos y terrestres entre Nicaragua y Colombia. La resolución de ambos casos era relevante para Perú por que existían semejanzas con la causa peruana. Finalmente, las sentencias fueron emitidas a

<sup>35</sup>RPP. (23 de enero de 2014). *Conoce al equipo peruano que nos representa en la Haya*. Recuperado de <http://bit.ly/2rUUAZw>

<sup>36</sup>RPP. (23 de enero de 2014). *Conoce al equipo peruano que nos representa en la Haya*. Recuperado de <http://bit.ly/2rUUAZw>

finales de 2007 y, en ambos casos, parecían dar la razón a la posición peruana. Luego de un detallado estudio fueron incluidas como fundamentos en la demanda.

La redacción de la demanda invirtió un esfuerzo especial en prevenir el riesgo de que Chile planteara excepciones preliminares. Como ya se ha mencionado en el contexto de los procesos ante la Corte Internacional de Justicia, el Estado demandado tiene derecho de plantear excepciones con la intención de dilatar o interrumpir el proceso sin llegar a discutir el asunto de fondo.

El 16 de enero de 2008 el gobierno peruano presentó su demanda ante la Corte Internacional de Justicia, dando inicio formalmente al caso. El proceso se prolongó por seis años y concitó un enorme interés en la ciudadanía, los medios de comunicación y los académicos especializados de ambos países. Finalmente, el 27 de enero de 2014 se dictó la sentencia, que otorgó al Perú 50,000 kilómetros cuadrados de mar territorial. El área equivale a la superficie de Costa Rica o Eslovaquia y representa casi el 70% de la pretensión demandada. Desde cualquier punto de vista, se debe reconocer que fue un hito importante en la historia republicana del Perú.

Un año después de la sentencia, gracias a un intenso y colaborativo trabajo conjunto, se había dado un gran avance en el cumplimiento a lo dispuesto por la Corte Internacional de Justicia. En ese sentido, el canciller chileno Heraldo Muñoz declaró que *“Los caminos entre Chile y Perú están llenos de futuro”*. A la fecha lo único que falta es la presentación de la cartografía final a la Secretaría General de la Organización de las Naciones Unidas.



Finalmente, hay que resaltar que durante todo el tiempo que duró el proceso judicial, la Cancillería tuvo un especial cuidado con el manejo de la información que trasladaba a los medios de comunicación. Las reglas del proceso en la Corte Internacional de Justicia son muy estrictas y exigen una máxima reserva mientras no concluya la fase escrita.

Lo señalado anteriormente provocó un conflicto entre la prensa nacional que necesitaba mantener informada a la ciudadanía sobre un tema que es de gran interés público y la obligación del Ministerio de Relaciones Exteriores de guardar reserva procesal. La solución que se trabajó desde la Cancillería, durante la gestión del embajador Rafael Roncagliolo, fue la aproximación a líderes de opinión pública, instituciones representativas de la sociedad civil y medios de comunicación. Este trabajo que se realizó bajo el marco del respeto a la libertad de información y manteniendo la reserva que debe tener el Estado en esta clase de contextos. Durante los seis años que duró el proceso, los medios y los actores políticos involucrados se alinearon con los objetivos nacionales.








## Notas para el Docente:

### Comentarios generales:

El Caso de Gestión Pública *Diferendo Limítrofe entre Perú y Chile desde la Perspectiva de la Administración Pública* ha sido diseñado para contribuir a la formación de competencias de servidores públicos de nivel de Gobierno Nacional. Estas Notas para el Docente están acotadas para:

|   |              |  |
|---|--------------|--|
|  | Diplomáticos | <p>Notas para el Docente 1</p> <p>Notas para el Docente 2</p> <p>Notas para el Docente 3</p> <p>Notas para el Docente 6</p> <p>Notas para el Docente 7</p> |
|  | Funcionarios | <p>Notas para el Docente 4</p> <p>Notas para el Docente 5</p> <p>Notas para el Docente 7</p> <p>Notas para el Docente 8</p>                                |

Las competencias específicas que pueden ser trabajadas en aula son:

|   |                             |   |
|---|-----------------------------|---|
|   | Gestión de Conflictos       | <p>Notas para el Docente 1</p> <p>Notas para el Docente 3</p>   |
|  | Pensamiento Estratégico     | <p>Notas para el Docente 1</p> <p>Notas para el Docente 2</p> <p>Notas para el Docente 3</p> <p>Notas para el Docente 6</p> |
|  | Sentido de Urgencia         | <p>Notas para el Docente 2</p> <p>Notas para el Docente 7</p>   |
|  | Gestión Política            | <p>Notas para el Docente 4</p> <p>Notas para el Docente 8</p>   |
|  | Gestión de Opinión Pública  | <p>Notas para el Docente 4</p> <p>Notas para el Docente 5</p>   |
|  | Gestión de Recursos Humanos | <p>Notas para el Docente 7</p>  |
|  | Gestión Presupuestal        | <p>Notas para el Docente 8</p>  |

Las Notas están diseñadas para uso exclusivo de los docentes. Contienen propuestas para promover la discusión y deben ser utilizadas como complemento del conocimiento específico desarrollado por el docente como parte de su preparación para el uso en clase. Cuando es oportuno, se brindan alternativas para el debate y se subraya la alternativa que, efectivamente, se siguió en el caso.

Asimismo, en algunos casos, se ha estimado indispensable incluir un texto mínimo para contextualizar el debate.

El caso puede tener diversos usos:



- Puede ser utilizado de forma sucesiva, proporcionando al participante de los textos hasta llegar al Hito relevante (el recuadro con íconos llamando a las Notas del Docente) a la competencia que se está trabajando.
- Puede ser utilizado de forma integral, proporcionando al participante todo el caso y trabajando el texto como una experiencia de éxito de gestión pública.
- Puede ser leído para la lectura recreativa y el ocio creativo de servidores civiles interesados en conocer experiencias exitosas de gestión pública.
- Puede ser utilizado como un caso de liderazgo, toma de decisiones y buena práctica de gestión de recursos públicos para defender intereses nacionales permanentes.
- Puede ser utilizado como insumo para la investigación académica de un caso peruano de la gestión pública contemporánea realmente existente.

En todos estos escenarios, el éxito de la sesión educativa depende de la preparación, el talento del docente, la motivación de los participantes y la adecuada gestión educativa de la sesión. Este caso debe ser considerado, por lo tanto, como un insumo para la formación de competencias y la creación de oportunidades de aprendizaje.

El equipo de casos de la Escuela Nacional de Administración Pública agradecerá toda comunicación que permita retroalimentar, enriquecer y corregir el caso. Puede comunicarse a [casos\\_enap@servir.gob.pe](mailto:casos_enap@servir.gob.pe)



Si usted es docente y desea utilizar este caso en un proceso educativo formal de la educación superior, le cedemos libre y gratuitamente los derechos de uso mediante este documento. Además, si se comunica con nosotros, le daremos a conocer nuestra propuesta para mejorar su experiencia educativa. Comuníquese con nosotros.

**Nota para el docente 1:**



|                      |   |
|----------------------|---|
| Pregunta motivadora: | ¿Por qué el Perú no optó por una solución militar frente a la intransigencia de Chile?  |
| Destinatarios        | Diplomáticos<br>                                   |
| Temas                | Gestión de Conflictos; Pensamiento Estratégico<br> |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Alternativas de discusión: | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Porque la ventaja militar la tenía Chile, luego de una longeva política armamentista guiada bajo el principio de superar un conflicto con todos sus vecinos simultáneamente.</li> <li>b. Porque la política internacional del Perú siempre ha estado marcada por una posición pacífica y respetuosa del derecho internacional.</li> <li>c. Porque la incertidumbre política hizo impredecible prever qué grupo político se vería beneficiado y perjudicado en caso de conflicto. Esto desalentó el necesario consenso político.</li> <li>d. Porque el respeto por la vida de los peruanos desalentó alternativas bélicas que provocaría de forma inevitable un alto costo humano.</li> </ul> |
|----------------------------|--|

### Nota para el docente 2:



|                            |  |
|----------------------------|--|
| Pregunta motivadora:       | ¿Qué debió hacer Bákula?   |
| Destinatarios              | Diplomáticos<br>  |
| Temas                      | Pensamiento Estratégico; Sentido de Urgencia<br>   |
| Alternativas de discusión: | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Volver al Perú y elaborar con el respaldo de Cancillería un documento exhaustivo sobre la posición peruana que convenza al gobierno de Chile de la causa peruana.</li> <li>b. Convocar a la prensa e informar de los argumentos jurídicos de la posición peruana. (algo similar al Embajador peruano en Ecuador durante el periodo de conflicto Perú-Ecuador).</li> <li>c. Preparar una ayuda memoria de carácter personal y enviarla al Canciller de Chile por medios no oficiales, como muestra de buena voluntad.</li> <li>d. Elaborar tan pronto como sea posible una comunicación formal y entregarla en el lapso más breve de tiempo.</li> </ul> |

### Nota para el docente 3:

|                      |   |
|----------------------|---|
| Pregunta motivadora: | ¿Cuál debe ser la estrategia del canciller peruano ante la oportunidad de un diálogo directo con el canciller de Chile?               |
| Destinatarios        | Diplomáticos<br>                                   |
| Temas                | Gestión de Conflictos; Pensamiento Estratégico<br> |



|                            |  |
|----------------------------|--|
| Alternativas de discusión: | <ol style="list-style-type: none"> <li>Cancelar la reunión y evitar todo contacto hasta neutralizar la agresión diplomática representada por la declaración conjunta de Chile y Ecuador.</li> <li>Limitar la reunión a una fría formalidad para manifestar con claridad el rechazo al comunicado conjunta de Chile y Perú.</li> <li>Aprovechar la Cumbre de Río para denunciar la política exterior de Chile en materia de fronteras y generar una corriente internacional de opinión favorable, con declaraciones de apoyo de terceros países.</li> <li>Sostener una reunión cerrada con el canciller de Walker para sincerar las posiciones y revertir la multilateralización del caso promovida por Chile.</li> </ol> |
|----------------------------|--|

#### Nota para el docente 4



|                            |  |
|----------------------------|--|
| Pregunta motivadora:       | ¿Cuál línea de acción recomendaría al Presidente?  |
| Destinatarios              | Funcionarios<br>  |
| Temas                      | Gestión Política; Gestión de Opinión Pública<br>   |
| Antecedentes               | <p>La debilidad política del Presidente lo obliga a depender de Fernando Olivera, un actual aliado y antiguo enemigo político que permite al gobierno contar con mayoría en el Congreso. Luego de haber sido Ministro de Justicia y Embajador en España, Olivera necesita volver al Perú y jugar un rol protagónico en el gobierno para colocarse en una posición expectante frente a las futuras elecciones.</p> <p>Desafortunadamente, su pasado político no ha sido ajeno a los escándalos y en más de una oportunidad fue calificado de estridente, imprudente, vehemente e irresponsable. El Premier Ferrero ha manifestado su absoluto desacuerdo con su nombramiento como ministro de Relaciones Exteriores.</p>  |
| Alternativas de discusión: | <ol style="list-style-type: none"> <li>Rechazar la presencia en el gobierno de Olivera, arriesgando la mayoría en el Congreso y la gobernabilidad durante el último año de gobierno.</li> <li>Nombrar a Olivera Ministro de Justicia por segunda vez, arriesgando la politización del juicio contra el ex Presidente Alberto Fujimori. Esto podría conducir a su futura liberación por vicios procesales y a eventuales indemnizaciones.</li> <li>Nombrar a Olivera Ministro de Relaciones Exteriores, rompiendo una década de profesionalismo en la dirección de la cancillería y arriesgando una crisis política.</li> <li>Nombrar a Olivera Primer Ministro, desatando una guerra política con los principales partidos de oposición que podría conducir a la destitución del presidente Toledo.</li> </ol> |



### Nota para el docente 5



|                            |   |
|----------------------------|---|
| Pregunta motivadora:       | ¿Cuál línea de acción recomendaría al Presidente?   |
| Destinatarios              | Funcionarios<br>   |
| Temas                      | Gestión Política; Gestión de Opinión Pública<br>   |
| Antecedentes               | La crisis política ha estallado luego del nombramiento de Olivera como Canciller. El Primer Ministro ha renunciado y ha obligado a renunciar a todos los miembros del Consejo de Ministros. El gobierno está gravemente debilitado, su principal aliado ha sido maltratado y la oposición política amenaza la gobernabilidad del país.  |
| Alternativas de discusión: | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nombrar a Olivera premier y forzar una escalada política en la que la mayoría parlamentaria, aunque frágil y desmotivada, puede detener los intentos de destitución presidencial.</li> <li>b. Nombrar a un dirigente del partido de gobierno, con la seguridad que será un operador confiable del gobierno. Asignarle la misión de tender puentes con la oposición y superar la crisis sacrificando la presencia de Olivera en el Consejo de Ministros.</li> <li>c. Nombrar a un independiente como Premier con la intención de superar la crisis, sacrificando presencia en el Gabinete de Ministros durante el periodo electoral y la transferencia al nuevo gobierno.</li> <li>d. Nombrar a un opositor como Premier, para enfrentar a los partidos de oposición entre ellos y construyendo una nueva mayoría en el Congreso.</li> </ul> |

### Nota para el docente 6


|                            |  |
|----------------------------|--|
| Pregunta motivadora:       | Si tuviera que recomendar una acción al gobierno peruano con motivo de la campaña diplomática chilena ¿cuál de las siguientes alternativas seleccionaría?  |
| Destinatarios              | Diplomáticos<br>  |
| Temas                      | Gestión de Conflictos; Pensamiento Estratégico<br>  |
| Alternativas de discusión: | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Duplicar las visitas realizadas por la diplomacia chilena negando las acusaciones recibidas.</li> <li>b. Consolidar el frente interno, comprometiendo a los actores políticos peruanos en campaña electoral con la política exterior peruana.</li> <li>c. Concluir los requisitos para presentar la demanda ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya.</li> </ul> |


|  |   |
|--|---|
|  | <p>d. Iniciar una campaña contra las inversiones chilenas en el Perú, cerrar las fronteras con Chile y expulsar a los ciudadanos de ese país que se encuentren ilegalmente en el Perú.</p> <p>e. Movilizar las Fuerzas Armadas al Sur para dar una clara señal de la voluntad peruana por proteger la política nacional por todos los medios.</p> |
|--|---|

### Nota para el docente 7

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Pregunta motivadora:       | ¿Cuál debería ser la estrategia de conformación del equipo jurídico para afrontar el juicio en la Corte Internacional de Justicia de La Haya?  |
| Destinatarios              | Diplomáticos; Funcionarios<br>  |
| Temas                      | Gestión de Recursos Humanos; Sentido de Urgencia<br>  |
| Antecedentes               | Perú y Chile se preparan para conformar sus respectivos equipos legales para afrontar el juicio en la Corte Internacional de Justicia de La Haya. El compromiso de cada experto no solo lo compromete a él, sino a su entorno profesional inmediato.   |
| Alternativas de discusión: | <p>a. Contratar un bufete experto en llevar casos ante la CIJ, con experiencia comprobada en atender todas las posibles incidencias del proceso, con equipos de abogados y asesores integrados y habituados a la sinergia de su trabajo conjunto, con respaldo institucional fuertemente motivado por alcanzar los <i>honorarios de éxito</i> previstos en el contrato y con recursos materiales disponibles <i>in situ</i>.</p> <p>b. Contratar varios estudios de abogados, cada uno encargado de uno de los problemas relevantes del juicio y con un contrato que solo les permite alcanzar <i>honorarios de éxito</i> si el tribunal da la razón a Perú en su espacio de asesoría.</p> <p>c. Conformar un equipo seleccionando individualmente a expertos con experiencia en procesos en la CIJ para cada problema relevante del proceso judicial. Aunque no necesariamente hayan trabajado en equipo anteriormente, son profesionales habituados a cooperar en procesos judiciales con sus pares y la sinergia será gestionada por diplomáticos peruanos.</p> |

### Nota para el docente 8

|                      |   |
|----------------------|---|
| Pregunta motivadora: | ¿Cuál debería ser la estrategia para afrontar los problemas presupuestales que demandará el proceso judicial? |
| Destinatarios        | Funcionarios<br>           |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Temas                      | <p>Gestión Política; Gestión presupuestal</p>    |
| Antecedentes               | <p>Perú debe afrontar en el corto plazo un proceso judicial en la Corte Internacional de Justicia de La Haya. Es indispensable contar con recursos considerables. Los expertos internacionales y su equipo inmediato tienen altos honorarios (es un mercado muy limitado, conocen que el proceso tiene un costo de oportunidad muy alto y sus servicios son demandados también por Chile). Además, será necesario afrontar cualquier imprevisto en el juicio.</p> <p>Sin embargo, es necesario también tomar en cuenta que el respaldo político al proceso será revertido con consecuencias imprevisibles para los miembros peruanos del equipo jurídico, si el juicio no concluye satisfactoriamente. Las consecuencias en este escenario serían: acciones de control con ánimo punitivo, cuestionamientos en la opinión pública de uso ineficiente de recursos públicos, filtración a los medios de los pagos a los expertos con la finalidad de promover comparaciones demagógicas con los remuneraciones de profesores universitarios en derecho, entre otras.</p> <p>¿Cuál debería ser la estrategia para afrontar los problemas presupuestales que demandará el proceso judicial?</p>   |
| Alternativas de discusión: | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Seguir los procedimientos contractuales previstos por la normatividad del Sistema Administrativo de Abastecimiento, asumiendo las consecuencias en oportunidad de contrataciones, tiempo y calidad; y demostrando que el éxito en la gestión pública se puede alcanzar con las mismas condiciones en las que se gestiona el resto del Estado.</li> <li>b. Declarar en emergencia el sector de Relaciones Exteriores, permitiendo el uso de los beneficios que la Ley autoriza en caso excepcional al proceso judicial de La Haya. De esta forma, el equipo técnico no podrá aducir que las limitaciones normativas le impidieron cumplir su encargo con éxito y un resultado contrario a los intereses nacionales será de su exclusiva responsabilidad.</li> <li>c. Promover una reforma del Sistema Administrativo de Contrataciones con el objetivo de simplificar los procedimientos. De esta forma, la ventana de oportunidad que genera el respaldo político de la ciudadanía y los grupos políticos, permitiría profundizar la reforma del Estado y asegurar que toda la gestión pública se beneficie de procedimientos menos engorrosos. La campaña mediática utilizaría el Lema “Si es bueno para La Haya, es bueno para nosotros.”</li> <li>d. Promover una ley especial que proporcione una asignación presupuestaria suficiente destinada exclusivamente al proceso judicial de La Haya. El respaldo político, asegurado luego de una coordinación permanente con el Congreso, se espera que permita velocidad y precisión en la habilitación de fondos públicos.</li> </ol> |