

N° 126

CASO¹
CONFLICTO CON PUEBLOS ORIGINARIOS: EL
ESTADO CHILENO Y EL PUEBLO MAPUCHE
Teodoro Wigodski

DOCUMENTOS DE TRABAJO
Serie Gestión

Caso¹
Conflicto con pueblos originarios
El Estado chileno y el Pueblo Mapuche

Teodoro Wigodski²
Noviembre 2010



¹ Este caso ha sido preparado a partir del trabajo realizado en los cursos:

- “Ética en los Negocios”, dictado por el autor en la Universidad Adolfo Ibáñez, en el Magíster en Derecho de la Empresa (generación 2010) , y
- “Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial” dictado por el autor en la Universidad de Chile, en el Magíster en Globalización (generación 2010).

² Académico Universidad de Chile y Universidad Adolfo Ibañez. Ingeniero Civil Industrial. MBA. MBL MAE

Índice

A. Antecedentes.....	4
A.1 Antecedentes históricos: remontarse al pasado.....	4
A.2 Los orígenes: las raíces del conflicto.....	6
A.3. La situación reciente y los últimos acontecimientos.....	8
A.4. Para concluir esta parte: Aspiraciones de los mapuches	10
B. La Búsqueda de una Solución Ética desde la Perspectiva de la Comunidad Nacional.....	11
B.1. Definición de comunidad nacional	11
B.2. Identificación de los Stakeholders.....	13
B.3. Soluciones propuestas.....	17
B.3.1.- Respeto de los huelguistas Mapuches.....	17
B.3.2.- Respeto del Pueblo Mapuche: Una propuesta desde la dimensión política	19
B.3.3.- Respeto del Pueblo Mapuche. Propuesta desde la dimensión social, educacional y cultural.	20
B.3.4.- Respeto del Pueblo Mapuche. Propuesta desde la dimensión económica.	21
B.4. Análisis filosófico de la solución propuesta. Las cinco preguntas de Tucker.....	23
¿Es rentable?.....	23
¿Es legal?	23
¿Es justo?	24
¿Es correcto?	25
¿Esto entrega el mayor beneficio neto para todos?	25
B.5. Análisis Filosófico a Solución Propuesta: Enfoque de las virtudes esperadas	26
Motivación.....	26
Virtudes	26
Rasgo de Carácter.....	26
Reflexión final.....	27
Agradecimientos.....	27

Conflicto con pueblos originarios: El Estado chileno y el Pueblo Mapuche

A. Antecedentes

A.1 Antecedentes históricos: remontarse al pasado

Para comprender la situación actual, es necesario remontarse a los antecedentes históricos, puesto que éstos permitirán percibir los orígenes del conflicto actual entre el Estado de Chile y el Pueblo Mapuche (“gente de la tierra”). Sólo conociendo la génesis, se pueden analizar las posiciones de las partes involucradas, entender sus intereses y pretensiones y llegar finalmente al planteamiento de una posible solución.

Para efectos de este documento, la historia se remontará a la llegada de los españoles, período en el cual la población mapuche era aproximadamente un millón de habitantes. Según el historiador José Bengoa³, este grupo humano plantea la existencia de una organización social, o varias organizaciones, bien estructuradas.

“Los lugares de concentración de la población mapuche estaban en relación directa con el tipo de recursos existentes en la naturaleza. Los mapuches tenían un conjunto de conocimientos técnicos sobre agricultura, pesca y caza, recolección de frutos, etc. Estaban en una etapa de desarrollo en que habían superado la simple recolección, aunque esta actividad seguía teniendo gran importancia en su economía. Eran, además de recolectores, cazadores y pescadores, conocedores de muchos secretos y técnicas de estas artes. Y lo que es más importante, comenzaban a criar ganados y a sembrar productos. La combinación de estas tres formas de obtener el sustento –cazador recolector horticultor, era la base de su economía”⁴

³ Bengoa, José, *Historia del Pueblo Mapuche*, Ediciones SUR, Santiago de Chile, 1985

⁴ Bengoa, Op. Cit. Pág. 17

Con la llegada de los españoles a Chile⁵, las comunidades indígenas lograron generar economías excedentarias gracias a la comercialización y negociación entre ellos. La dificultad para ser conquistados mantuvo al Pueblo Mapuche independiente desde el río Bío-Bío al sur:

Desde la independencia de España en 1810, los territorios mapuches fueron vistos como una posibilidad de expansión para las aspiraciones económicas y políticas de esta nueva República llamada Chile. En efecto, con la independencia se comienza a construir el concepto de “nacionalidad chilena”, basado en el concepto de “Estado-Nación”. Bajo este concepto sólo debe existir un Estado y una Nación. Así, en 1813 se dictan las primeras leyes indígenas que convertían a los mapuches en ciudadanos y ponían sus tierras en el comercio.

En 1866, las tierras mapuches fueron declaradas fiscales y se instalaron fuertes militares en la zona del río Bío-Bío como frontera natural. La resistencia de los mapuches y la ocupación definitiva de su territorio se denominó “Pacificación de la Araucanía” (1831-1883). Con la derrota del Pueblo Mapuche, se inició la radicación de su población en reducciones.

El Estado se apropió de las tierras que por vía de asignaciones, ventas y subastas fue traspasada a los privados y colonos extranjeros.

A partir de mediados del siglo XX, América Latina y el Caribe experimentaron el surgimiento de movimientos revolucionarios que propiciaron la igualdad económica y social de todos los miembros de la sociedad. En este contexto, los mapuches se reorganizaron para reclamar sus derechos ancestrales sobre la tierra. En Chile, durante la “reforma agraria” acaecida a mediados de 1960 lograron recuperar algunas tierras y derechos como indígenas.

⁵ Wigodski, Teodoro. Responsabilidad Social Empresarial: El Caso de Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches. Documentos de Trabajo N°. 89 2007. Serie Gestión. Centro de Gestión (CEGES) Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile

Esta situación se detuvo en 1973, cuando el Gobierno Militar devolvió las tierras ocupadas a sus antiguos dueños y dictó leyes que incentivaron un proceso de división de tierras y terminó con la totalidad de las reducciones mapuches.

A partir de 1990, los gobiernos intentaron evitar conflictos con el Pueblo Mapuche. La principal tensión obedeció a promesas electorales, especialmente aquellas que se referían a la devolución de las tierras y reconocimiento cultural. En 1992, el Gobierno entregó 30 mil hectáreas a 22 familias indígenas de Lonquimay que reclamaron sus derechos, señalando que esta situación era "única e irrepetible".

En 1993 se promulgó la Ley No. 19.253 sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas, más conocida como "Ley indígena", la que fue criticada y significó la movilización de las comunidades para obtener las tierras reclamadas.

A.2 Los orígenes: las raíces del conflicto

Para ejemplificar lo expuesto en el acápite anterior, resulta ilustrativo reseñar algunas acciones que presenta Bengoa en la Cronología al final del libro⁶:

- 1881 Ataque mapuche a la línea de Malloco**
- 1881 Fundación del Fuerte Temuco**
- 1882 Viaje de 18 caciques a Santiago a hablar con el Presidente**
- 1883 Fin de la ocupación de la Araucanía**
- 1883 Se crea la Comisión Repartidora de terrenos Indígenas**
- 1884 Remate de tierras y reducción de indígenas (hasta 1910)**
- 1919 Primer Congreso Araucano**

⁶ Bengoa, Op. Cit.

1927 Ley de División de las Comunidades Indígenas. Se clausura la Ley de Mercedes de Tierras a indígenas

1953 Se crea la Dirección de Asuntos Indígenas

1969 Se funda la Confederación Nacional de Asociaciones mapuches

1970 Movilizaciones por tierra en Arauco y Cautín

Tras la revisión de los antecedentes históricos, es posible identificar los principales factores que explican la situación en que se encuentran estas comunidades indígenas en la actualidad y desde esta perspectiva, entender sus demandas.

Según la visión de Fernando Marcelo de la Cuadra⁷, los factores que han hecho que el conflicto mapuche perdure hasta el día de hoy son:

a) La deuda histórica. La transformación de los mapuches en ciudadanos chilenos, con derechos y obligaciones de sumisión a un Estado ha provocado una pérdida de autonomía político-territorial y marginación de su cultura, religión e idioma en la formación de la identidad nacional.

b) El proceso de colonización agrícola. Como se ha señalado anteriormente, a fines del siglo XIX, se promulgan las leyes que confinan a los mapuches en reducciones para efectos de colonizar el Sur de Chile, dándole esta tarea a extranjeros (italianos, alemanes, franceses, suizos, etc.).

c) El empobrecimiento progresivo de los mapuches. Expropiaciones reiteradas desarticularon sus principal unidad productiva, la tierra.

⁷ De la Cuadra, Fernando Marcelo. Conflicto mapuche: Génesis, actores y perspectivas, Revista OSAL, CIACSO, Argentina, 2001

d) La fragmentación y dispersión de las comunidades. Con la creciente migración desde lo rural hacia las zonas periféricas urbanas. Por otra parte, el alto nivel de mestizaje que caracteriza a la población chilena, relevan una pertinente pregunta para identificar intereses comunes ¿Quién hoy es Mapuche? ¿Cuál es el alcance del linaje Mapuche? ¿Quién o quiénes pueden hacerse de una legítima representatividad en la diversidad?

e) La pérdida de espacios para manifestaciones culturales y de identidad Mapuche.

A.3. La situación reciente y los últimos acontecimientos

La tensión existente por la demanda de tierras y los hechos violentos llevados a cabo por las comunidades mapuches se ha manifestado en hitos como los siguientes:

En 1997, con posterioridad a la promulgación de la Ley Indígena 19.523, el proyecto de la Central Hidroeléctrica Ralco se convierte en un detonante importante de conflictos entre las comunidades mapuches del sector y ENDESA, la empresa promotora del proyecto. El 1º de diciembre de 1997 fueron incendiados tres camiones cargados con madera que salían de un terreno en litigio entre Forestal Arauco y las comunidades mapuches de la localidad de Lumaco, en la Novena Región, marcando con ello el inicio de una seguidilla de actos de protesta de carácter violento realizado por algunos comuneros mapuches en la Novena región. Este hecho es considerado como la primera acción violenta y deliberada de una comunidad. El gobierno de Chile, por intermedio de la Intendencia Regional de la IX Región, solicita a la Corte de Apelaciones local un requerimiento por infracción a la Ley de Seguridad del Estado.

Durante los últimos años algunos grupos mapuches radicalizados han optado por la vía violenta para luchar por sus demandas. Esto se ha traducido en la toma de tierras, quema de plantaciones e inmuebles, cortes de tránsito e incluso ataques a personas. Para contrarrestar este problema el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos optó en su momento por una política

indígena de “entrega de tierras a cambio de paz social”. Utilizando los dineros del Fondo de Tierras y Aguas y basándose en la Ley Indígena se compraron tierras en forma directa a privados legalmente propietarios, para entregarlas a las comunidades en conflicto. Esta política generó, sin embargo, incentivos incorrectos, pues las tierras fueron entregadas principalmente a las comunidades violentas, versus las comunidades pacíficas que vieron disminuidas sus posibilidades de acceder a los fondos para comprar tierras. El resultado de esa política fue todo lo contrario de lo buscado, pues aumentó la violencia como método de reivindicación de las demandas, y el problema central no se solucionó.

A partir del año 2000, la tensión ha remontado a otro nivel y se han producido víctimas fatales producto de las escaramuzas entre comuneros y Carabineros. El año 2002 fallece el joven comunero mapuche Alex Lemín Saavedra, seguido de otros dos jóvenes comuneros, Matías Catrileo Quezada y Mendoza Collío, los años 2008 y 2009, respectivamente, a causa de enfrentamientos armados con Carabineros. Los últimos atentados a la propiedad y a personas se han suscitado con cada vez mayor habitualidad. Por ejemplo: el 17 de agosto de 2008, encapuchados armados, obligaron a los habitantes del fundo Santa Rosa, en la IX Región, de propiedad del agricultor Jorge Luchsinger, a salir de su vivienda para luego quemar todo lo que había en el lugar; el 16 de octubre de 2008, se produjo una emboscada al Fiscal Mario Elgueta; el 12 de abril de 2009, un violento ataque incendiario afectó a dos casas de veraneo, ubicadas en el sector de Ranquihue, comuna de Tirúa; el 19 de julio de 2009, ocho sujetos armados y encapuchados incendiaron un vehículo de carga en el establecimiento de la Hostería San Carlos, en Collipulli; el 28 de julio de 2009 fue apedreado y rayada una máquina de la empresa Tur Bus en La Araucanía.

El hecho más reciente es la huelga de hambre de 34 comuneros mapuches. El 12 de julio de 2010, en recintos penitenciarios de Concepción, Angol, Temuco, Valdivia y Lebu, presos mapuches se niegan a recibir cualquier tipo de alimentación y amenazan con no deponer la huelga mientras no se solucionen sus exigencias, que fundamentalmente son: (a) No a la aplicación de la Ley N° 18.314, sobre conductas terroristas, a las causas del conflicto territorial

mapuche; (b) Libertad a todos los presos políticos mapuche; (c) Participación de los voceros de los comuneros huelguistas en una mesa de diálogo conformada con representantes del Gobierno.

Luego de 82 días sin recibir alimentos, los comuneros mapuches de los centros penales de Concepción, Lebu y Temuco decidieron deponer su huelga frente al anuncio del gobierno de retirar todas las querrelas criminales por Ley Antiterrorista, interpuestas en los Tribunales de Justicia.

A.4. Para concluir esta parte: Aspiraciones de los mapuches

En la actualidad, las principales demandas y aspiraciones mapuches son las siguientes:

- 1º. Reconocimiento constitucional de los pueblos indígenas;**
- 2º. Devolución de tierras ancestrales;**
- 3º. La protección de las tierras indígenas y derechos de agua;**
- 4º. La no aplicación de la Ley Antiterrorista;**
- 5º. Creación de un Ministerio y/o Subsecretaría Indígena;**
- 6º. Reestructuración de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI);**
- 7º. Crear un Comité de Estudios Ambientales Estratégico;**
- 8º. Crear un Parlamento Mapuche, con autonomía y autoridad para determinar sobre los asuntos de su pueblo y territorio;**
- 9º. Entregar cupos mapuches en el parlamento chileno;**
- 10º. Amnistía a los presos políticos mapuches;**
- 11º. Compensación o indemnización del Estado chileno al Pueblo Mapuche.**

12º. El reconocimiento la medicina ancestral;

13º. Modificar las mallas curriculares del Ministerio de Educación con respecto a la historia de Chile

B. La Búsqueda de una Solución Ética desde la Perspectiva de la Comunidad Nacional⁸

B.1. Definición de comunidad nacional

Se entenderá comunidad nacional como el conjunto de ciudadanos que se ven afectados, sea directa o indirectamente por el conflicto, desde una óptica de identidad nacional o pueblo chileno, considerando como sujeto al ciudadano medio que es quien representa una comunidad nacional que reconoce a los mapuches como parte del país y que conoce que la situación tendrá repercusiones según sean las soluciones o los caminos que se adopten en este conflicto.

La comunidad nacional y el Gobierno, deberá considerar al menos las siguientes variables:

- i. Las demandas de tierras de los mapuches, contienen una legítima aspiración histórica.**
- ii. Según el último censo de 2002, los grupos étnicos representan el 4,6% de la población nacional y de éste el Pueblo Mapuche representa el 87,31%.**
- iii. La comunidad internacional mira con atención la causa mapuche, desplegando manifestaciones de apoyo a través de sus organizaciones internacionales.**
- iv. Los países desarrollados han avanzado en el reconocimiento del los pueblos indígenas.**

⁸ Wigodski, Teodoro Ética en los Negocios. Editorial JC Saez. 2009

- v. **Chile tiene una Constitución Política que asegura “La igualdad ante la ley. En Chile no hay persona ni grupo privilegiados” (Capítulo III, 2).**
- vi. **Chile ha adherido al Convenio 169 de la OIT, respecto del reconocimiento de los derechos para los pueblos indígenas.**
- vii. **La industria forestal, las plantas de producción de celulosa, las centrales hidroeléctricas y el turismo desarrollado en la región en conflicto, forman parte importante de la economía nacional.**
- viii. **Las tierras que reclaman los mapuches, en su mayoría, corresponden a títulos de propiedad que legalmente pertenecen a particulares o a empresas.**
- ix. **La solución definitiva o el inicio para ella, constituye una oportunidad política para el Gobierno de turno, tanto en el ámbito nacional como internacional.**

Cabe destacar que debido a que la organización social de los mapuches está basada en comunidades y familias, hay una gran cantidad de organizaciones que no están exentas de conflictos internos entre ellos.

Tras la legislación de 1978 los dirigentes mapuches manifestaron su oposición, rearticulándose, primero, en la organización Centros Culturales Mapuches, luego en Admapu y, finalmente, en una decena de organizaciones unidas en la Coordinadora Futa Trawun Kñewan Pu Mapuche.

A principios de la década de 1990, el pueblo mapuche fundó la organización llamada el Consejo de Todas Las Tierras, a través de la cual se llevaron a cabo varias tomas simbólicas de tierras ancestrales mapuches en manos de privados.

En los conflictos de la última década, han hecho su aparición en escena otras organizaciones, como la Coordinadora Arauco-Malleco, conocida por: sus luchas contra las forestales que operan en lo que fue territorio mapuche, en la búsqueda de lo que denominan "recuperaciones de tierras" a fundos que reclaman como territorios mapuches y por sus enfrentamientos con

Carabineros de Chile. Dentro de esta organización han surgido conflictos internos, produciéndose la separación de algunos grupos y dificultando la interacción y la negociación.

Como por ejemplo, en la huelga de hambre que sostuvieron el año 2010 durante más de 80 días y que los últimos en negociar fueron los dirigentes de la comunidad Temuicui en la ciudad de Angol.

B.2. Identificación de los Stakeholders

STAKEHOLDERS	INTERÉS	Legitimidad / Influencia Legal	Poder para afectar al gobierno	Urgencia	Jerarquía de Importancia
Pueblo Mapuche	Reconocimiento de sus derechos ancestrales como Pueblo Mapuche. Recuperación de la autonomía política y organización de instituciones que permitan la autodeterminación y la participación de los indígenas alrededor del Estado y no dentro de él. Restitución de los terrenos que tenía históricamente el Pueblo Mapuche, incluyendo el control y la propiedad sobre los recursos territoriales, lo que implica el retiro de empresas privadas del territorio mapuche.	Si	Si	Alta	Máxima
Comunidad Nacional	Respeto y dignidad hacia las Etnias Indígenas, con uso responsable, justo y eficiente de los recursos públicos. La distribución debe ser equitativa entre los sectores más desposeídos.	Si	Si	Media	Media

STAKEHOLDERS	INTERÉS	Legitimidad / Influencia Legal	Poder para afectar al gobierno	Urgencia	Jerarquía de Importancia
Comunidad Internacional	Velar por el respeto hacia las minorías étnicas.	Si	Si	Media	Media
Presidente de la República	Resolución del conflicto, protegiendo los intereses económicos sociales culturales y seguridad del país. Que esto sea percibido por la ciudadanía como un logro del gobierno, para que la agrupación política a la cual pertenece el Presidente, sea considerada por los electores en la continuidad del poder.	Si	Si	Alta	Máxima
Ministerio del Interior	Que se respeten las políticas internas orientadas a mantener el orden público, la seguridad y la paz social.	Si	Si	Media	Máxima
Ministerio de Hacienda	Que no se afecte la tasa de crecimiento económico de tendencia, en concordancia con los objetivos del Gobierno.	Si	Si	Media	Media
Ministerio de Economía Fomento y Turismo	Lograr un crecimiento sostenido, sustentable y con equidad.	Si	Si	Media	Media
Ministerio Público	Investigar los hechos constitutivos de delito; ejercer la acción penal pública y otorgar protección a víctimas y testigos de los hechos.	Si	No	Media	Media
Parlamento	Legislar para proteger los intereses de los electores que representan y así asegurar su reelección. Velar por el bien común	Si	Si	Media	Máxima
Corte Suprema	Salir robustecida como garante de la institucionalidad y estado de derecho.	Si	Si	Baja	Media

STAKEHOLDERS	INTERÉS	Legitimidad / Influencia Legal	Poder para afectar al gobierno	Urgencia	Jerarquía de Importancia
Carabineros de Chile	Cumplir con el mandato de mantener el orden público de la comunidad, sin que se verifiquen agresiones y situaciones de riesgo de vida, a civiles y/o uniformados.	Si	No	Alta	Máxima
Fuerzas Armadas	Que se mantenga el orden público de la comunidad sin tener que verse obligados a intervenir.	No	No	Baja	Media
Gendarmería de Chile (dependiente del Ministerio de Justicia)	Administrar los centros penitenciarios sin ocurrencia de hechos que los afecten	Si	No	Baja	Baja
Municipalidades	Satisfacer las necesidades de la comunidad y que no se vean afectados sus programas sociales.	Si	Si	Media	Media
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)	Velar por que se cumplan planes y programas diseñados por la institución.	Si	No	Media	Media
ONU	Que exista reconocimiento de los pueblos indígenas.	Si	No	Media	Baja
Organización Internacional del Trabajo –OIT	Preocuparse que se cumplan los conceptos de trabajo decente, protección a los trabajadores y diálogo social del Convenio 269	No	No	Baja	Baja
Persona naturales dueños de las tierras originarias del Pueblo Mapuche	Vivir tranquilos, sin temor a desarrollar su actividad económica o vender sus terrenos a precio de mercado.	Si	Si	Alta	Máxima
Empresas Forestales y Termoeléctricas de la zona del conflicto	Poder desarrollar su actividad económica en un ambiente libre de violencia, recuperar el valor de las Empresas y en general maximizar sus utilidades.	Si	Si	Alta	Máxima
Accionistas de la empresas de la zona del conflicto	No perder sus inversiones, maximizar de manera sustentable su retorno económico.	Si	Si	Alta	Máxima
Trabajadores de empresas de la zona del conflicto	Mantener sus empleos, sin reducir sus salarios. Poder trabajar en condiciones normales, en un ambiente libre de violencia, sin poner	Si	Si	Alta	Máxima

STAKEHOLDERS	INTERÉS	Legitimidad / Influencia Legal	Poder para afectar al gobierno	Urgencia	Jerarquía de Importancia
	en riesgo su integridad física y psicológica.				
Sindicatos de las de empresas de la zona del conflicto	Superar los hechos de violencia que afecten bienes de las empresas, para evitar los riegos de una política de reducción de costos, que implique la pérdida de cualquier beneficio otorgado a los trabajadores.	Si	Si	Alta	Máxima
Familiares de los trabajadores de las empresas de la zona de conflicto	Continúo funcionamiento de las empresas, para no ver interrumpidos el flujo de la asistencia.	No	No	Media	Máxima
Inversionistas Nacionales	Que no se vea afectado el consumo y se mantenga el crecimiento del país.	No	No	Media	Media
Inversionistas Extranjeros	Que se superen los conflictos con pueblos originarios, que puedan alterar la estabilidad del país y las buenas condiciones comerciales actuales.	No	No	Baja	Media
Iglesias con presencia local (católica y evangélicas)	Ayudar a superar el conflicto. Interceder para que se genere el diálogo entre el gobierno y huelguistas, para proteger sus vidas.	Si	Si	Alta	Máxima
Contribuyentes	Que las medidas que tome el gobierno, no impliquen un alza de los impuestos.	No	No	Baja	Mínima
Otros pueblos originarios.	Tratamiento equitativo y mostrar su situación ante la opinión pública.	No	Si	Media	Media
Turistas	Seguridad. Control de los actos de violencia.	No	No	Baja	Mínima
Huelguistas	Presionar con su vida el logro de los objetivos del Pueblo Mapuche. Salir en libertad y minimizar sus penas.	Si	Si	Alta	Máxima

STAKEHOLDERS	INTERÉS	Legitimidad / Influencia Legal	Poder para afectar al gobierno	Urgencia	Jerarquía de Importancia
Activistas Medioambientales	Buscar la oportunidad de parar el crecimiento de industrias que agotan recursos naturales.	No	No	Media	Media
Partidos Políticos	Aumentar su presencia política y su influencia en el gobierno y el Parlamento	Si	Si	Media	Media
ONGs	Influir en la sociedad civil en el ámbito que ellos promueven	No	No	Alta	Baja
Comunidad académica	Abrir debate y ofrecer conocimientos y experiencias en solución de este tipo de conflicto	No	No	Media	Baja
Familias que reciben subsidios del Estado	Mantener la ayuda estatal, sin que se vean afectados los subsidios por el apoyo a los pueblos indígenas.	No	Si	Baja	Mínima

B.3. Soluciones propuestas.

Considerando que el conflicto mapuche se ha arrastrado por tanto años y que ha generado el abandono o la sensación de abandono frente al tema, las soluciones o los caminos a explorar deben ser trascendentes, serios, de gran envergadura y con un sustrato amplio de ciudadanos involucrados de modo que la solución se valide por si misma y por la comunidad nacional y que además perdure en el tiempo.

Las propuestas desde la perspectiva de la comunidad nacional son las siguientes:

B.3.1.- Respetto de los huelguistas Mapuches.

La Ley N° 18.314 sobre conductas terroristas, al ser una ley que atenta contra la garantía constitucional del debido proceso, sólo debería ser aplicada exclusivamente a hechos que efectivamente revistan el carácter de delitos terroristas.

En la práctica, lo que ha ocurrido es que esta ley ha sido aplicada a ciertos actos de protesta o demanda social de algunos miembros del Pueblo Mapuche, quienes han sido considerados como terroristas, tanto por el gobierno, como por los organismos que aplican la justicia. Esta situación ha sido percibida no sólo por los mapuches imputados y condenados, sino que además, por algunos sectores de la comunidad nacional, como una especie de “política de criminalización del Estado de todas las acciones mapuches”, de procesamiento indiscriminado de sus dirigentes, y esta situación ha sido representada al Estado de Chile, por diversos órganos de Naciones Unidas, como el Comité de Derechos Humanos, el Consejo de Derechos Humanos, el Comité contra la Tortura, el Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial y la Relatoría Especial de Derechos Indígenas, solicitando de este modo al Estado chileno, la revisión de la aplicación de esta legislación especial y a reformarla para evitar la arbitrariedad del actuar judicial.

Medidas propuestas:

- a) Que los mapuches que hayan sido formalizados por delitos terroristas, sean reformalizados por delitos comunes con los agravantes que correspondan.**
- b) En cuanto a los mapuches que hayan sido condenados por delitos terroristas, que sus casos sean revisados y se les sancione de acuerdo a los delitos que efectivamente hayan cometido, que serán determinados conforme a los hechos debidamente acreditados en un nuevo proceso, en el cual se respeten las garantías constitucionales.**

- c) **Asimismo, que el gobierno inste a legislar eliminando la jurisdicción de los Tribunales Militares, que no se justifican en un Estado democrático de Derecho, respecto de delitos cometidos en tiempos de paz. Esta acción sería bien recibida por la comunidad nacional e internacional.**

(Conviene aclarar, que no se propone “perdonazos” a las conductas contrarias al orden social, pues de hacerlo se da una pésima señal a la comunidad nacional, que entendería que basta ejecutar medidas de presión como esta para lograr el fin deseado).

B.3.2. - Respecto del Pueblo Mapuche: Una propuesta desde la dimensión política.

La identidad nacional no es un concepto único, por el contrario es un continente que comprende, a su vez, otras identidades, circunstancia que es natural en una Nación. Se trata de rescatar a través de definiciones políticas o lineamientos de Estado, acciones que tiendan a la preservación de la propia cultura del Pueblo Mapuche. El desafío es entonces la “integración con identidad”.

Medidas propuestas:

- a) **El reconocimiento a nivel constitucional del carácter de pueblos indígenas y la protección de sus derechos para mantener y fortalecer sus identidades, lenguas y religiones.**
- b) **La creación de Instituciones que reconozcan el derecho de los pueblos indígenas a participar en forma conjunta con el gobierno, en la decisión del futuro de sus pueblos,**

sus formas de vida y su desarrollo económico. En este sentido, la creación de un Ministerio de Asuntos Indígenas y la Agencia de Desarrollo Indígena, en donde se refunda todo lo relacionado con estas materias. Aspecto que va muy ligado con la forma de comunicación hacia la comunidad mapuche de lo hecho, para evitar la desinformación respecto de lo que se ha avanzado.

- c) Marco legal moderno, que en el contexto del Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, se haga cargo de aquellas falencias legales y genere un nuevo estatuto de los pueblos originarios que permita resguardar los derechos del Pueblo Mapuche, y también que permitan que éstos reciban el mismo trato que cualquier ciudadano chileno acorde a la Constitución Política.**

- d) El reclamo del derecho de autodeterminación no es aceptable en la Constitución chilena y el establecer leyes y normas diferenciadas a la población nacional, sería una fuente de discriminación que promovería la segregación en deterioro de la cohesión social.**

B.3.3.- Respetto del Pueblo Mapuche. Propuesta desde la dimensión social, educacional y cultural.

El Pueblo Mapuche requiere reconocimiento concreto, y ello se logra al interior de de las mismas comunidades mediante la implementación de políticas de apoyo, pero también, la Nación requiere reconocerlos como pares legítimos, diferentes y miembros de una mismo país. Esto no se ha logrado totalmente por la falta de conocimiento y por el aislamiento y desconocimiento en que se encuentran el Pueblo Mapuche y la sociedad chilena.

Medidas propuestas:

- a) **Nueva malla educacional:** La falta de cercanía y conocimiento del Pueblo Mapuche desde temprana edad en los niños no mapuches, dificulta una mejor relación entre los diversos actores: Se deben proponer planes de estudio donde los pueblos originarios estén presentes dentro de la Historia de Chile con un nuevo acento, y en construcción conjunta con representantes de las comunidades mapuches y de las etnias que viven en el país.
- b) **Conservación de la lengua originaria y sus costumbres:** Bibliotecas, programas de Televisión, radio, carreras técnicas y/o universitarias, etc. con subvención estatal, para fomentar el desarrollo profesional e inserción laboral del Pueblo Mapuche.
- c) **Generar una mesa de diálogo permanente,** de manera de poder administrar la situación del Pueblo Mapuche y generar un mapa de intereses y necesidades global, desde lo material hasta lo relativo al reconocimiento. De esta forma, se cumplen dos objetivos: prevenir futuros problemas al detectar a tiempo el motivo que lo genera y además la interrelación cultural. Esta mesa de diálogo debe ser una instancia formal y constante, no ocasional, cuya estructura esté al alero del Ministerio de Asuntos Indígenas.
- d) **Incorporar circuitos turísticos en la zona,** para fomentar el turismo étnico.

B.3.4.- Respeto del Pueblo Mapuche. Propuesta desde la dimensión económica.

Existen aspectos económicos, tanto para el fisco como para los inversionistas, nacionales y extranjeros. Una zona sin paz social duradera, con conflictos sin resolver y con altos índices de pobreza, no es propicia para hacer negocios con capacidad de proyección y certeza de retorno, sino más bien tiende a desincentivar la inversión.

Por otra parte la publicación Business Monitor Internacional (2009) analizó en el documento: “Chile Business Forecast Report 2010”, el ambiente para realizar negocios en Chile, y señaló el conflicto Mapuche como una fuente de inestabilidad social, que afecta de manera negativa las posibilidades de inversión en Chile. Por lo tanto la industria forestal y algunos particulares no serían los únicos afectados.

Medidas propuestas:

- a) **Integración económica laboral: Subsidios a favor de las empresas del sector, para fomentar la contratación y capacitación de mano de obra mapuche; creación programas de capacitación a mapuches, para que puedan desempeñarse en empleos de las empresas de la zona.**
- b) **Subsidios para la adquisición de tierras, con reglas claras y conocidas, para las comunidades, con mayor transparencia y acompañado por un real y efectivo programa de apoyo productivo.**
- c) **Inversión de recursos fiscales en la zona. Protección de la ciudadanía, caminos rurales, tranques, riego, escuelas, viviendas, centros comunitarios, hospitales, museos, etc.**
- d) **Asegurar el cumplimiento de la normativa medioambiental. Promover iniciativas que fomenten el desarrollo sustentable de la comunidad, cultura y territorio.**
- e) **Proyectos de inversión privada en las zonas de conflicto sometidos a estudio de impacto en la cultura mapuche.**

- f) **Incrementar la exportación organizada de artesanía del Pueblo Mapuche con el respaldo económico del Estado de Chile. Dentro de las políticas de promoción del país, incorporar estos bienes como embajadores del país.**

B.4. Análisis filosófico de la solución propuesta.

¿Es rentable?

Claramente es rentable en el mediano y largo plazo, no así en el corto plazo, pues las empresas verán incrementados algunos costos. Los gastos en que incurrirá el Estado en una nueva institucionalidad y en subsidios se verán compensados sólo en parte por la inversión privada, pero altamente compensada si se tiene presente que habrá un grado mayor de certeza para las empresas y podrán expandirse en sus planes estratégicos de inversión. El costo es asumido principalmente por los contribuyentes, pero los beneficios son muchos: diversidad cultural, ambiente de estabilidad económica para los inversionistas, etc., Será rentable, al hacer más eficientes los recursos administrados centralizadamente.

Por lo demás, solucionar el conflicto implicará necesariamente una disminución de los actos violentos, y por tanto habrá mayor inversión en la zona. A mayor inversión en la zona, mayor empleo, mayores oportunidades para los mapuches, y el Estado también se beneficia económicamente mediante la recaudación de impuestos. Estos fondos que recaude pueden estar destinados precisamente a financiar los planes sociales en ayuda de los mapuches.

¿Es legal?

Es legal, serán planes sostenidos por leyes dictadas por el Congreso, acuerdos mutuos de las partes que no vulneran derechos consagrados por la Constitución. De esta forma se cuenta con la legitimidad necesaria para implementarlas.

Igualmente aunque es legal, debe mejorarse el sistema para procurar fielmente el cumplimiento de las soluciones propuestas.

Es necesario tener claro que para que se concrete requiere de un amplio apoyo transversal de las instituciones y principalmente de los partidos políticos.

¿Es justo?

Para las partes involucradas es nítido que si lo es.

Desde el punto de vista de los mapuches, es justo, pues se los está compensando por años de perjudiciales discriminaciones.

Respecto del resto de la población nacional, sólo será justo en la medida que el Estado no otorgue beneficios a aquellos que han estado involucrados y condenados en actos violentistas.

Respecto a otros grupos que existen dentro de la sociedad chilena (otros pueblos originarios), será justo sólo en la medida que también dichas políticas públicas les alcancen a ellos, pues de lo contrario, si el Estado compromete recursos sólo en resolver el problema mapuche y deja de lado los intereses de los otros pueblos originarios, igual de legítimos, claramente será injusta la solución, en definitiva, será justo para todos, en la medida que la totalidad –o mayor cantidad posible- de stakeholders se sienten a discutir de qué forma se concreta una solución como la propuesta. Será asimis mo justa en la medida que las soluciones no impliquen medidas arbitrarias.

¿Es correcto?

Es correcto. El bien mayor para la sociedad es dejar atrás los conflictos con las comunidades indígenas, superando los errores y omisiones cometidos por las partes y que no han generado valor para la relación. Debe cumplir una condición, que no sea una concesión a la presión ejercida por la huelga de hambre y se base en un convencimiento del aporte a la identidad nacional.

Con las medidas recomendadas, se pone énfasis en la paz social como pilar fundamental y requisito esencial para comenzar a desarrollar las políticas y programas estatales que busquen integrar a las comunidades mapuches a través del incentivo a las inversiones, creación de empleos, el mejoramiento del acceso a la educación, fomento de la producción y comercialización de los productos del Pueblo Mapuche. En la medida que participen los pertinentes involucrados, las medidas tendrán mayor posibilidad de positivos logros.

¿Esto entrega el mayor beneficio neto para todos?

A la larga será así, pues tanto las empresas como la comunidad indígena, se verán mutuamente beneficiadas, además podremos tener “un país pacificado”. Por otra parte, se mejora además la calidad de vida de muchos involucrados indirectamente relacionados y da una mayor sensación de solidez institucional a nivel internacional y de la ciudadanía, mejorando la relación entre los conacionales y cuidando la identidad nacional.

Así, se sientan de mejor forma las bases de un Estado de Derecho más sólido –en la medida que debe ser reconocido por todos los “nacionales”- de esta forma se logran los propósitos de mayor paz social, mayor desarrollo económico e integración nacional.

B.5. Análisis Filosófico a Solución Propuesta: Enfoque de las virtudes esperadas

Motivación

- ✓ **Paz social, convivencia en armonía.**
- ✓ **Integración nacional, así se crea una institucionalidad más sólida.**
- ✓ **Desarrollo de la actividad económica sobre bases sólidas y permanentes con reglas del juego claras. Así se integra a los pueblos originarios con sus culturas en el desarrollo de la sociedad.**
- ✓ **Señal de fortaleza de la Autoridad que escucha, y que a la vez vela por todos los ciudadanos y a la Justicia le corresponde sancionar luego de un debido proceso**
- ✓ **Reconocer los pueblos originarios y resolver un tema que no ha podido solucionarse desde hace siglos. Saldar una deuda histórica, con un sentido de justicia hacia los pueblos originarios.**

Virtudes

- ✓ **Existe sinceridad al reconocer temas pendientes con el Pueblo Mapuche, existe humildad al desarrollar la capacidad de escucha y la empatía. No sería una virtud si los acuerdos, por buenos y convenientes que sean, se miran como donaciones del “conquistador al conquistado”. Deja en claro el principio de acción y consecuencia, dando pie a una conducta más prudente de las empresas al enfrentar los negocios.**
- ✓ **Humildad para reconocer errores y omisiones del pasado.**
- ✓ **Convicción de que es mejor llegar a un acuerdo que perpetuar el conflicto en el tiempo.**

Rasgo de Carácter

- ✓ **Valentía para enfrentar el conflicto, ponderación para evitar populismo e irresponsabilidad fiscal, lo que implica terminar la postergación de decisiones significativas para resolver este asunto.**
- ✓ **Firmeza para mantener la posición de que la solución de diálogo participativo es la mejor.**
- ✓ **Fortaleza para soportar críticas de quienes no compartan la proposición de solución adoptada.**

Reflexión final

Un aspecto apreciable en la presentación de este caso, es que es completamente actual (Noviembre 2010) y revela problemas éticos que podrían volver a tener un comportamiento similar en plazos cortos o medianos. En concreto, se trata de comportamientos en los que se generan prácticas que vulneran derechos consagrados en la Constitución política de Chile y del Convenio 169 de OIT; que abordan de manera inadecuada los conflictos de interés de las diversas partes que intervienen; se dan situaciones en que se ha vulnerado la confianza, las virtudes esperadas en el ámbito relacional y no se han respetado culturas y tradiciones de los grupos en conflicto.

Las soluciones presentadas y analizadas en este caso, requieren - para su éxito - tener una integradora visión de lo que es posible en el mediano y largo plazo; establecer los espacios de dialogo regular y periódico, para ir construyendo confianzas que permitan que las futuras generaciones consoliden una relación constructiva, de respeto recíproco y colaborando por el progreso de Chile y la calidad de vida de sus ciudadanos.

Agradecimientos

Este caso ha sido preparado a partir del trabajo realizado durante los cursos:

- **“Ética en los Negocios”, dictado por el autor en la Universidad Adolfo Ibáñez, en el Magíster en Derecho de la Empresa (generación 2010), y**
- **“Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial” dictado por el autor en la Universidad de Chile, en el Magíster en Globalización (generación 2010).**

A todos los alumnos y alumnas de ambos programas de Magíster les expreso mi gratitud por el alto nivel de compromiso y profesionalismo para investigar y analizar el Caso.

Los errores y omisiones en el texto son de exclusiva responsabilidad del autor de este documento.

Centro de Gestión (CEGES)
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad de Chile

Serie Gestión

Nota: Copias individuales pueden pedirse a ceges@dii.uchile.cl

Note: Working papers are available by request at ceges@dii.uchile.cl

2001

- 29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar)**
Oscar Barros V.
- 30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio**
Carlos Vignolo F.
- 31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública**
Koldo Echebarria Ariznabarreta
- 32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)**
Álvaro V. Ramírez Alujas
- 33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile)**
Sergio Spoerer H.

2002

- 34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos**
Oscar Barros V.
- 35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios**
Enrique Jofré R.
- 36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile**
Viviana Fernández
- 37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?**
Viviana Fernández
- 38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas**
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
- 39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista**
Carlos Vignolo F.
- 40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí**
Carlos Vignolo F.
- 41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management**
Máximo Bosch y Andrés Musalem
- 42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública**
Sergio Spoerer

43. **Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates**
Viviana Fernández

2003

44. **Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas**
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. **Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas**
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. **Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail**
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. **Extreme Value Theory and Value at Risk**
Viviana Fernández
48. **Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva**
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
49. **Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica**
Luis Morales y Viviana Fernández
50. **El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén**
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak y Alvaro Ramírez A.
51. **Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world**
Viviana Fernández
52. **Parallel Replacement under Multifactor Productivity**
Máximo Bosch y Samuel Varas
53. **Extremal Dependence in Exchange Rate Markets**
Viviana Fernández
54. **Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos**
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

2004

55. **The Credit Channel in an Emerging Economy**
Viviana Fernández
56. **Frameworks Derived from Business Process Patterns**
Oscar Barros y Samuel Varas
57. **The Capm and Value at Risk at Different Time Scales**
Viviana Fernández
58. **La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile**

- Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo**
- 59. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena**
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
- 60. A Novel Approach to Joint Business and System Design**
Oscar Barros
- 61. Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.**
Teodoro Wigodski
- 62. No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo**
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
- 63. Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje**
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
- 64. Time Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets**
Viviana Fernández
- 65. Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation**
Oscar Barros
- 66. Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis**
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
- 67. Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution**
José Miguel Cruz
- 2005**
- 68. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile**
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
- 69. La Medición de Faltantes en Góndola**
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkut
- 70. Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística**
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
- 71. Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas**
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
- 72. Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case**
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández

73. **Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente**
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. **Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo**
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña
75. **Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial**
Teodoro Wigodski
76. **La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro**
Mario Weissbluth
77. **La Tasa Social de Descuento en Chile**
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
78. **Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile**
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz
- 2006**
79. **Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile**
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
80. **Modelo de Pronóstico de Ventas.**
Viviana Fernández
81. **La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture**
Óscar Barros V.
82. **El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios**
Oscar Barros V.
83. **Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry**
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M
84. **Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering**
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
85. **Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras**
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas
- 2007**
86. **Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios**
Óscar Barros V.
87. **Personalizando la Atención del Cliente Digital**
Juan Velásquez S.
88. **¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial**
Sergio Spoerer

89. **Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches**
Teodoro Wigodski
90. **Business Processes Architecture And Design**
Óscar Barros V.
91. **Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos**
Teodoro Wigodski
92. **Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos**
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
93. **Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.**
Teodoro Wigodski
94. **Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Perspectivas**
Rossana Costa y Mario Waissbluth
95. **Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria**
Teodoro Wigodski
- 2008**
96. **Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad**
Teodoro Wigodski
97. **Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar**
Teodoro Wigodski
98. **Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.**
Eduardo Contreras
99. **Sistemas Complejos Y Gestión Publica**
Mario Waissbluth
100. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones**
II. Primera Parte
Oscar Barros
101. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones**
II. Segunda Parte
Oscar Barros
102. **Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada**
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
103. **Active learning as source of continuous innovation in courses**
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
104. **Learning to Start Starting by Learning**
Carlos Vignolo, Sergio Celis
105. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones**
II. Tercera Parte Óscar Barros V.
Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.

Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.

- 106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización**
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
- 107. Calentamiento Global: Estrategia de acción**
Teodoro Wigodski S.
- 2009**
- 108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU**
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
- 109. Gestión del Cambio en el Sector Público**
Mario Waissbluth
- 110. La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al Mercado: Caso Multiexport**
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M
- 111. Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.**
Eduardo Contreras
- 112. Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?**
Gonzalo Maturana F.
- 113. “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.**
Carlos Vignolo F.
- 114. La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.**
Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.
- 115. Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.**
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.
- 2010**
- 116. ÁNGELES Y DEMONIOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA CHILENA.**
Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez y Carlos Vergara.
- 117. Buscando Sentido**
Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela
- 118. Enterprise and Process Architecture Patterns**
Oscar Barros and Cristian Julio
- 119. Application of Enterprise And Process Architecture Patterns In Hospitals**
Oscar Barros and Cristian Julio
- 120. Hospital Services Demand Forecasting and Management**
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio

- 121. Ingeniería de Negocios, Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
II. Segunda Parte. Versión 3.0
Oscar Barros V.**
- 122. Regularidades en los Fallos de la Corte Suprema Sobre Libre Competencia¹
Teodoro Wigodski Sirebrenik²**
- 123. Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.**
- 124. Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas.
Eduardo Contreras-Fernando Cartes-Juan Francisco Pacheco Julio de 2010¹**
- 125. Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo.
Teodoro Wigodski/Alumnos: Víctor Garay, Ronald Monsalve, Carolina Moya.**
- 126. Caso¹: Conflicto con pueblos originarios: El Estado chileno y el Pueblo Mapuche.
Teodoro Wigodski².**