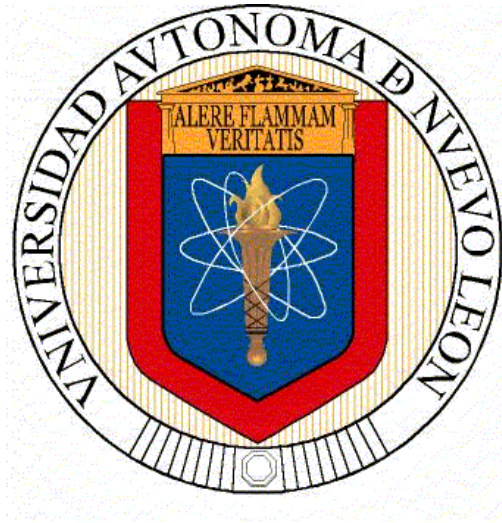


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DERECHO Y CRIMINOLOGÍA**



TESIS

**FACTORES EXÓGENOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO ARBITRAL
PARA LOGRAR LAUDOS VÁLIDOS Y EJECUTABLES**

PRESENTA

MARÍA JOSÉ MACÍAS MANTECA

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN MÉTODOS ALTERNOS DE
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

JULIO 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



TESIS

**FACTORES EXÓGENOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO ARBITRAL
PARA LOGRAR LAUDOS VÁLIDOS Y EJECUTABLES**

PRESENTA

MARÍA JOSÉ MACÍAS MANTECA

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN MÉTODOS ALTERNOS DE
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ**

JULIO 2016

DEDICATORIA

*A Ady por darme la vida
y por ser mi eje,
mi equilibrio
y mi fortaleza.
Te amo.*

AGRADECIMIENTOS

A los tres hombres de mi vida:

A mi padre, por darme las herramientas y enseñarme a luchar.

A mi esposo, por ser mi impulso, mi compañero y mi cómplice.

A mi hijo, por ser la luz de mi vida.

Los amo.

Y a la Universidad Autónoma de Nuevo León

A mis maestros, compañeros y amigos.

ÍNDICE GENERAL	Páginas
INTRODUCCIÓN GENERAL.....	11
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA	14
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	16
1.3. Hipótesis.....	18
1.4. Justificación.....	20
1.5. Objetivos.....	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	21
1.6. Marco conceptual.....	21
1.7. Revisión preliminar de la literatura.....	25
1.8. Método de investigación.....	27
CAPÍTULO II: LOS PERSONAJES PRINCIPALES Y SU ROL EN EL ARBITRAJE...30	
2.1. Los personajes principales y los secundarios.....	30
2.2. El rol de los personajes principales: los protagonistas y los antagonistas.....	35
CAPÍTULO III: LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES EXÓGENOS EN EL ARBITRAJE	45
3.1. Lo endógeno al arbitraje.....	46
3.2. Lo exógeno al arbitraje.....	50
3.3. La influencia de los factores exógenos en el arbitraje.....	52
3.3.1. El impacto de los factores exógenos en la validez y ejecutabilidad del laudo.....	53
CAPÍTULO IV: LAS PARTES EN CONFLICTO.....	58
4.1. ¿Quiénes pueden ser partes en el procedimiento arbitral?.....	58
4.2. Importancia y rol de las partes en el procedimiento arbitral.....	61

4.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de las partes en el arbitraje.....	62
4.3.1. Legítima reclamación.....	63
4.3.2. Actuación racional.....	65
4.3.3. Interés en el arbitraje.....	69
CAPÍTULO V: LOS ABOGADOS DE LAS PARTES.....	71
5.1. ¿Quiénes pueden ser abogados de parte en el procedimiento arbitral?.....	71
5.2. Importancia y rol de los abogados de las partes en el procedimiento arbitral.....	72
5.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de los abogados de las partes en el arbitraje.....	73
5.3.1. Actuación racional.....	73
5.3.2. Designación de árbitros por sus capacidades.....	75
5.3.3. Experiencia en negociación de acuerdos.....	79
5.3.4. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas.....	81
5.3.5. Proporcionar información suficiente.....	82
5.3.6. Presentar pruebas suficientes.....	83
5.3.7. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición.....	88
5.3.8. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada.....	88
5.3.9. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad.....	90
CAPÍTULO VI: LOS ÁRBITROS.....	92
6.1. ¿Quiénes pueden ser árbitros en el procedimiento arbitral?.....	92
6.1.1. Árbitro único.....	95
6.1.2. Tribunal arbitral.....	97
6.2. Importancia y rol de los árbitros en el procedimiento arbitral.....	99
6.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de los árbitros en el procedimiento arbitral.....	101

6.3.1. Independencia.....	101
6.3.2. Imparcialidad.....	105
6.3.3. Respeto por el procedimiento.....	109
6.3.4. Facilitar acuerdos entre las partes.....	116
CAPÍTULO VII: LAS INSTITUCIONES ADMINISTRADORAS DE ARBITRAJE..	119
7.1. ¿Cuáles son las instituciones administradoras de arbitraje?.....	119
7.1.1. Principales instituciones administradoras de arbitraje a nivel internacional.....	119
7.1.2. Principales instituciones administradoras de arbitraje a nivel nacional.....	126
7.2. Importancia y rol de las instituciones administradoras en el procedimiento arbitral.....	127
7.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de las instituciones administradoras de arbitraje en el procedimiento arbitral.....	129
7.3.1. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje.....	130
7.3.2. Controlar tiempo y costo.....	132
7.3.3. Responsabilidad en la toma de decisiones.....	135
CAPÍTULO VIII: LOS JUECES.....	138
8.1. ¿Quiénes son los jueces que pueden participar en un procedimiento arbitral?..	139
8.2. Importancia y rol de los jueces en el procedimiento arbitral.....	141
8.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de los jueces en el arbitraje.....	143
8.3.1. La no intervención judicial.....	143
8.3.2. Asistencia al arbitraje.....	144
CAPÍTULO IX: COMPROBACIÓN CUALITATIVA.....	154
9.1. Elección del método cualitativo.....	154
9.1.1. Justificación.....	154
9.1.2. Pertinencia.....	155
9.1.3. Relevancia.....	155
9.1.4. Validez.....	157

9.2. Instrumento	158
9.2.1. Primer instrumento.....	159
9.2.2. Primer pilotaje.....	159
9.2.3. Segundo instrumento.....	165
9.2.4. Segundo pilotaje.....	166
9.2.5. Tercer instrumento.....	167
CAPÍTULO X: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	168
10.1. Análisis de resultados de la primera entrevista (Sujeto E1)	169
10.2. Análisis de resultados de la segunda entrevista (Sujeto E2)	174
10.3. Análisis de resultados de la tercera entrevista (Sujeto E3)	179
10.4. Análisis de resultados de la cuarta entrevista (Sujeto E4)	182
10.5. Análisis de resultados de la quinta entrevista (Sujeto E5)	187
10.6. Análisis de resultados de la sexta entrevista Sujeto E6)	190
10.7. Análisis de resultados de la séptima entrevista (Sujeto E7)	194
10.8. Análisis de resultados de la octava entrevista (Sujeto E8)	201
10.9. Análisis de resultados de la novena entrevista (Sujeto E9)	207
10.10. Análisis de resultados de la décima entrevista (Sujeto E10)	210
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	214
ANEXOS	220
REFERENCIAS	284

ÍNDICE DE TABLAS**Páginas**

Tabla 1 (Las variables de estudio).....	19
Tabla 2 (Sujeto P1).....	224
Tabla 3 (Sujeto P2).....	235
Tabla 4 (Sujeto E1).....	242
Tabla 5 (Sujeto E2).....	245
Tabla 6 (Sujeto E3).....	247
Tabla 7 (Sujeto E4).....	251
Tabla 8 (Sujeto E5).....	254
Tabla 9 (Sujeto E6).....	257
Tabla 10 (Sujeto E7).....	260
Tabla 11 (Sujeto E8).....	270
Tabla 12 (Sujeto E9).....	277
Tabla 13 (Sujeto E10).....	281

ABREVIATURAS

AAA	American Arbitration Association
ADR	Alternative Dispute Resolution
IBA	International Bar Association
ICC	International Chamber of Commerce
ICDR	International Centre for Dispute Resolution
ICSID	International Centre for Settlement of Investment Disputes
CAM	Centro de Arbitraje de México
CAMCA	Commercial Arbitration and Mediation Center for the Americas
CANACO	Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México
CoCo	Código de Comercio
CCF	Código Civil Federal
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
LGSM	Ley General de Sociedades Mercantiles
MASC	Métodos Alternos de Solución de Conflictos
UANL	Universidad Autónoma de Nuevo León
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNCITRAL	United Nations Commission on International Trade Law

INTRODUCCIÓN GENERAL

El arbitraje como solución alternativa a las disputas tiene una trascendencia que se traduce en un impacto global en el mundo moderno, ya que su implementación y reconocimiento han sido objeto de regulación en Europa, Estados Unidos y América Latina.

El arbitraje se ha consolidado como una institución jurídica de especial naturaleza, que ha difundido una nueva forma de enfocar el derecho, específicamente, el de los negocios, dando paso a la consideración de nociones como la de *lex mercatoria*, a la reivindicación de la costumbre y los usos comerciales internacionales como fuente jurídica, a la creación de entes especializados que han implementado el concepto de arbitraje institucional o administrado, los cuales se han esforzado en unificar la aplicación del derecho en diversos contextos.

Se ha dado paso a la transición en la perspectiva de la administración de justicia, privatizando tal noción hacia la concepción de un mecanismo distinto al judicial como lo es el arbitraje, que reviste formalidades procesales y exige el respeto de normas tanto de carácter adjetivo como sustantivo que pueden ser elegidas por las partes en conflicto, o bien, impuestas por el Estado debido al carácter imperativo que en su caso las distinga (Galán, 2007).

Se debe resaltar que la regulación jurídica del arbitraje tiene como núcleo principal la imperiosa necesidad de que un laudo arbitral dictado en un lugar determinado sea reconocido en el territorio en donde se pretenda ejecutar.

En los casos en los que el fallo arbitral es cumplido por las partes de manera voluntaria, no exige la intervención normativa para lograr su ejecutabilidad; sin embargo, en escenarios distintos, en los que se requiera del procedimiento de *exequátur*, a fin de ordenar la ejecución del laudo, será imprescindible que se le haya reconocido plena validez.

Con el objeto de que los laudos arbitrales gocen de plena validez y, en consecuencia, de ejecutabilidad, no solo basta con dar cumplimiento a los elementos objetivos como lo son las

normas a que se ha hecho alusión, sino que además existen otros elementos subjetivos o *exógenos* que inciden en las distintas etapas del procedimiento arbitral y que no se encuentran regulados en los reglamentos de arbitraje de las instituciones administradoras, ni en la normativa nacional o internacional.

Dichos elementos se categorizan en este estudio como elementos subjetivos o exógenos, pues se refieren a los conocimientos, cualidades, fortalezas, debilidades, conductas, actitudes, comportamientos, valores, posturas, criterios y emociones de los personajes principales en un procedimiento arbitral.

Los elementos exógenos mencionados con antelación, se estudiarán a efecto de determinar la influencia que tienen en el rumbo del arbitraje y, en consecuencia, en el resultado de éste, es decir, en el laudo que se dicte el cual, en congruencia con la propia naturaleza del arbitraje, se pretende que en todos los casos sea válido y ejecutable.

En la presente investigación, se analizarán los antecedentes que han dado relevancia a esta temática, se hará referencia al problema de investigación, a los razonamientos que justifican su pertinencia, a los objetivos que se han planteado para ser alcanzados en el transcurso de este estudio y a la hipótesis de la cual se partirá, a fin de explorar y medir las variables propuestas.

Se procederá a la exposición de un apartado en el que se explicarán los principales conceptos que están relacionados de manera directa con el tema de investigación.

Posteriormente, se describirá el modelo de investigación, esto es, lo que se pretende medir y analizar. Asimismo, se explicará el diseño de la investigación, que se entiende como la estrategia metodológica o, dicho en otros términos, la forma en la que se llevará a cabo este estudio.

Seguido de ello, se delimitará quiénes son esos personajes principales en el procedimiento arbitral, cuya participación incide en el rumbo del arbitraje y en el resultado de éste, que como se ha señalado, se espera que sea la emisión de un laudo eficaz, que goce de plena validez y de eventual ejecutabilidad.

Una vez delimitado lo anterior, en los capítulos subsecuentes, se estudiarán por separado cada uno de esos personajes que influyen directamente en el procedimiento arbitral, con la finalidad de identificar los factores exógenos que inciden de manera positiva en el eficaz desarrollo del arbitraje.

Hecho lo antes indicado, se procederá a la comprobación cualitativa y cuantitativa de las variables propuestas para estar en posibilidad de analizar y discutir los resultados obtenidos de esos procesos de comprobación.

Esta investigación tiene fines propositivos, por lo que culminará con una serie de conclusiones y propuestas que se hayan derivado de todo el estudio, con el objeto de proporcionar herramientas de utilidad en la práctica del arbitraje.

Sin embargo, es menester señalar que este estudio tiene fines ambiciosos, aunque no inalcanzables, por lo que algunos elementos y aspectos relevantes, relacionados con el tema que se investiga, serán mencionados mas no se abordarán a profundidad, ya que serán objeto de estudios complementarios futuros.

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA

1.1. Antecedentes

El procedimiento arbitral se ha percibido como una opción más flexible que el procedimiento judicial, en tanto que puede ser moldeado por las partes, atendiendo a las características propias de la situación a resolver, que en ocasiones presenta connotaciones técnicas o financieras complejas.

Hacia 1975, los datos ya revelaban que el procedimiento arbitral inducía hacia la transacción; así lo demostraron las estadísticas del Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio Internacional, de las cuales se desprendió que alrededor del 60% de los casos que se iniciaron, fueron transados amigablemente por las partes, antes de conocerse el laudo arbitral (Cárdenas, 1975).

En los países en desarrollo, el arbitraje no ha alcanzado la misma difusión que tiene en el mundo industrializado y en las naciones socialistas.

Se le ha considerado una alternativa llena de eventualidades, en la que los árbitros designados por las partes son en diversas ocasiones, más que jueces, defensores de la parte que los designa; sin embargo, esa deficiencia no se ha atribuido al arbitraje, sino a la reglamentación del mismo y a su aplicación, sumando la falta de difusión apropiada, de las diversas ventajas que el arbitraje conlleva.

Otra cuestión que ha desalentado el uso del arbitraje en algunos países es el hecho de que el procedimiento arbitral no es, *per se*, final, pues los árbitros no cuentan con *imperium* del Estado; razón por la cual todo laudo, aunque constituye una declaración definitiva por lo que al pronunciamiento de derechos se refiere, exige una participación ulterior de las autoridades judiciales, a fin de ser ejecutado.

Lo anterior implica analizar la administración de justicia en los países en vías de desarrollo, que ha evidenciado limitaciones importantes tanto en los recursos humanos como económicos.

Se especifica que el procedimiento arbitral debe ser claro, y que las disposiciones convencionales manifestadas por las partes de manera voluntaria, deben ser interpretadas restrictivamente (Cárdenas, 1975).

La problemática surge cuando los personajes que participan en un procedimiento arbitral no actúan de buena fe, con honestidad y transparencia, con conocimiento y entendimiento acerca del arbitraje, ya que desvirtúan su propia naturaleza y originan que tome un rumbo distinto, causando la vulnerabilidad del laudo y su ineficacia, lo cual impactará en la validez y ejecutabilidad del mismo.

Es precisamente en el contexto descrito, que surgió la inquietud de llevar a cabo este trabajo de investigación que resulta relevante, pues el presente y futuro del arbitraje en México y en el mundo dependen de la eficacia y credibilidad que este procedimiento revista.

Se requiere que quienes intervienen en un procedimiento arbitral, ya sea como partes, como abogados de las partes, como árbitros, como miembros de instituciones administradoras de arbitraje, o como jueces, actúen de manera deseable, mostrando conductas positivas, en aras de lograr que el procedimiento se desarrolle de conformidad con los principios que lo distinguen de otros procesos, como el judicial, y con base en las reglas que las partes hayan elegido.

Se respetaría la esencia misma del arbitraje y esto permitiría que las partes en conflicto tuvieran la certeza y convicción de resolver sus desavenencias por la vía del arbitraje, teniendo la plena seguridad de que el proceso se desarrollaría de manera transparente y equitativa.

Se obtendrían resultados óptimos, pues los laudos arbitrales derivados de procedimientos impregnados de conocimiento, profesionalismo, buena fe, transparencia, honestidad y ética de las personas involucradas en aquéllos, serán válidos y ejecutables; y en consecuencia, se dotará al arbitraje de credibilidad y certeza jurídica.

1.2. Planteamiento del problema

El arbitraje es una institución de antigua creación que se ha consolidado como un método formalista de solución alternativa de conflictos, a través de un procedimiento compuesto por varias etapas en las que se espera que los personajes intervinientes en cada una de ellas, muestren actitudes deseables y conductas favorables al arbitraje, y concienticen acerca de aspectos concretos que lo distinguen de otros procesos de solución de controversias, a fin de coadyuvar al eficaz desarrollo del procedimiento y a su culminación en laudos igualmente eficaces.

Dichos personajes que participan en el procedimiento arbitral, mismo que por su propia naturaleza es confidencial, deben garantizar mayor efectividad, confiabilidad y dignidad en aquél.

Debe existir una clara separación de funciones en el ejercicio profesional de los participantes en el arbitraje porque si se invierten roles se vicia el procedimiento (Draetta, 2012).

Sucede en la realidad, que las instituciones administradoras del arbitraje, en el ejercicio de sus funciones se ven influenciadas por argumentos de árbitros reconocidos, situación que conlleva el negativo efecto de restar importancia a los argumentos de las partes.

Resalta también la falta de experiencia de las partes en materia de arbitraje, debilidad que trae como consecuencia el hecho de que aquéllas consideren al co-árbitro que designaron, como un abogado que les representará también.

Los abogados de las partes, que laboran dentro de las empresas que representan, a quienes se les denomina abogados internos, no comparecen a los procedimientos de arbitraje y cuando lo hacen, adoptan un rol de subordinación frente a los abogados que subcontratan para que representen a la empresa en el arbitraje, a quienes se les conoce como abogados externos.

Ello ocasiona desventajas, pues los abogados internos son quienes verdaderamente conocen los intereses de las partes, razón por la cual su participación activa en el procedimiento de arbitraje resulta de importancia crucial (Draetta, 2012).

Los jueces en ocasiones desconocen el procedimiento arbitral y, a consecuencia de dicho desconocimiento, actúan en menoscabo del principio de la no intervención judicial en el arbitraje y del auxilio judicial al arbitraje en los casos en los que la participación de los órganos jurisdiccionales es indispensable en virtud del *imperium* que se requiere para ordenar actos procesales que permitan el mejor desarrollo del procedimiento arbitral.

Se pone de relieve la imperiosa necesidad de determinar cuáles son los factores exógenos relacionados con los personajes principales en el arbitraje, esto es, las partes, los abogados de las partes, los árbitros, las instituciones administradoras de arbitraje y los jueces, que incidirán en el buen desarrollo del procedimiento, así como en la validez y consecuente ejecutabilidad del laudo que se dicte.

Por tanto, la pregunta de esta investigación es la siguiente: ¿Cuáles son los factores exógenos que se identifican en los roles de acción que deben desempeñar (1) las partes, (2) los abogados de las partes, (3) los árbitros, (4) las instituciones administradoras de arbitraje y (5) los jueces, en un procedimiento arbitral, que coadyuvan a la validez y ejecutabilidad del laudo?

1.3. Hipótesis

Los factores exógenos que se identifican en los roles de acción que deben desempeñar los personajes principales intervinientes en el procedimiento arbitral, que coadyuvan a la validez y ejecutabilidad de los laudos son:

1. Las partes: 1a. Legítima reclamación, 1b. Actuación racional, 1c. Interés en el arbitraje

2. Abogados de las partes: 2a. Actuación racional, 2b. Designación de árbitros por sus capacidades, 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, 2e. Proporcionar información suficiente, 2f. Presentar pruebas suficientes, 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición, 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada; 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad

3. Árbitros: 3a. Independencia, 3b. Imparcialidad, 3c. Respeto por el procedimiento, 3d. Facilitar acuerdos entre las partes

4. Instituciones administradoras de arbitraje: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, 4b. Controlar tiempo y costo, 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones

5. Jueces: 5a. La no intervención judicial, 5b. Asistencia al arbitraje

En atención a la cantidad de variables a medir en esta investigación, se consideró pertinente incluir una tabla (Tabla 1) que contiene dichas variables, con el propósito de que el lector esté en posibilidad de visualizarlas, y de proporcionarle un panorama completo de lo que se pretende estudiar.

Tabla 1: Las variables de estudio

1. Partes	<p>1a. Legítima reclamación</p> <p>1b. Actuación racional</p> <p>1c. Interés en el arbitraje</p>
2. Abogados de las partes	<p>2a. Actuación racional</p> <p>2b. Designación de árbitros por sus capacidades</p> <p>2c. Experiencia en negociación de acuerdos</p> <p>2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas</p> <p>2e. Proporcionar información suficiente</p> <p>2f. Presentar pruebas suficientes</p> <p>2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición</p> <p>2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada</p> <p>2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad</p>
3. Árbitros	<p>3a. Independencia</p> <p>3b. Imparcialidad</p> <p>3c. Respeto por el procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del procedimiento arbitral - Especialidad - Disponibilidad <p>3d. Facilitar acuerdos entre las partes</p>
4. Instituciones administradoras de arbitraje	<p>4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje</p> <p>4b. Controlar tiempo y costo</p> <p>4c. Responsabilidad en la toma de decisiones</p>
5. Jueces	<p>5a. La no intervención judicial</p> <p>5b. Asistencia al arbitraje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución del acuerdo arbitral - Constitución del tribunal arbitral - Medidas precautorias y asistencia con pruebas - Costas - Nulidad, reconocimiento y ejecución del laudo arbitral

Fuente: Elaboración propia

1.4. Justificación

Existen diversos reglamentos de arbitraje y normativa tanto nacional como internacional que regula el arbitraje; sin embargo, no existe algún cuerpo legal que prevea la conducta o comportamiento que los participantes en un procedimiento arbitral deben mostrar y las acciones que deben llevar a cabo, con la finalidad de participar activa y positivamente en el desarrollo eficiente del arbitraje, sin entorpecerlo u obstaculizarlo, en aras de que tome el curso que debe tomar para finalizar con un laudo sólido y firme, al que se le reconozca validez plena y que se logre ejecutar.

Ello resalta la importancia de esta investigación, pues proporcionará precisamente aquellos factores externos y subjetivos que tienen que ver con los personajes principales en el arbitraje, es decir, las partes, los abogados de las partes, los árbitros, las instituciones administradoras de arbitraje o los jueces, que coadyuvan al eficaz desarrollo del procedimiento arbitral y contribuyen a obtener como resultado, un laudo plenamente válido y ejecutable.

El lograr determinar dichos factores exógenos dará la pauta para que los procedimientos arbitrales se lleven a cabo de manera más eficiente y exitosa, lo cual traerá consigo un efecto colateral que consistirá en señalar al arbitraje como un mecanismo eficaz, seguro y confiable de solución de conflictos.

Se permitirá promover el uso del arbitraje, como un método distinto de solución de disputas, a través del cual las partes deciden resolver sus desavenencias de una manera confidencial, rápida y flexible, existiendo la posibilidad de preservar la relación y de obtener un beneficio económico.

Se logra gracias a que las partes resuelven el asunto en un lapso de tiempo breve, a comparación del que implica un litigio, y a que aquéllas se involucran de una manera más directa en la solución de sus conflictos, pues se establece una comunicación efectiva, con lo

cual obtienen una solución equitativa que les permite experimentar seguridad jurídica, confianza y garantía.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Delimitar y definir los factores exógenos que se identifican en los roles de acción que deben desempeñar los personajes principales intervinientes en un procedimiento arbitral, que inciden en el buen desarrollo del arbitraje, coadyuvando a la obtención de laudos válidos y ejecutables, con el objeto de proporcionar dichos factores a los participantes en el arbitraje, contribuyendo así a su eficacia y confiabilidad; y en consecuencia, a la promoción y difusión de esta figura jurídica.

1.5.2. Objetivos específicos

- I. Identificar los personajes principales que intervienen en un procedimiento arbitral.
- II. Definir el concepto de factores exógenos relacionados con los personajes principales en el arbitraje.
- III. Distinguir la noción de roles de acción de los principales participantes en un procedimiento arbitral.
- IV. Señalar los factores exógenos relacionados con cada uno de los personajes principales en el arbitraje, que inciden en el buen desarrollo del mismo.
- V. Delimitar la responsabilidad de cada uno de los principales participantes en el arbitraje para lograr que se dicte un laudo válido y ejecutable.

1.6. Marco conceptual

Arbitraje: Es un método alternativo de solución de conflictos, tramitado, desarrollado y resuelto por particulares. En él prevalece una relación jurídica triangular en cuyo vértice superior se encuentra el árbitro o tribunal arbitral, que es el ente ajeno a los intereses en disputa, llamado por las mismas partes para resolver las diferencias que prevalecen. Es una forma

heterocompositiva y vinculante de resolver controversias, ya que es el árbitro o tribunal arbitral quien resuelve el conflicto en definitiva (Briseño, 1997).

Cláusula compromisoria: Estipulación contenida en un contrato que expresa la voluntad de las partes de someter a arbitraje controversias futuras que pueden suscitarse por el mismo contrato (Briseño, 1997).

Convenio arbitral: Es el acuerdo de voluntades de las partes, llevado a cabo con posterioridad al surgimiento de la controversia, en el que aquéllas deciden someter a arbitraje dicha disputa (Briseño, 1997).

Factores exógenos en el procedimiento arbitral: Exógeno significa de origen externo (Real Academia Española, 2001). Para efectos de esta investigación, se entenderá como factores exógenos en el procedimiento arbitral, a todos aquellos elementos de origen externo y de carácter subjetivo, que están relacionados con los principales sujetos que intervienen en el arbitraje, que coadyuvan a la validez y ejecutabilidad del laudo arbitral. Dichos factores *exógenos* se refieren concretamente a los conocimientos, cualidades, fortalezas, debilidades, conductas, actitudes, comportamientos, valores, posturas, criterios y emociones de los personajes principales en el procedimiento arbitral.

Roles de acción: Rol se refiere al papel de un actor, a la función que alguien cumple (Real Academia Española, 2001). Para los fines de este estudio, rol significará el papel que deben desempeñar o la función que deben cumplir los personajes principales en el procedimiento arbitral para coadyuvar al buen desarrollo del mismo y a su terminación con un laudo que goce de validez y que sea ejecutable. En los roles de acción de los participantes en el arbitraje, se identifican los factores exógenos relacionados con dichos actores, que inciden en el rumbo que toma el procedimiento y en el laudo arbitral.

Laudo arbitral: Es la resolución pronunciada por un tribunal arbitral en la que se soluciona la controversia que fue sometida su conocimiento (Casillas, 2011).

Validez del laudo arbitral: Se considera que un laudo arbitral es válido cuando se deriva de un procedimiento arbitral en el que se respetaron las reglas elegidas por las partes o las aplicables al caso concreto, de manera supletoria, de ser necesario, así como los derechos fundamentales de las partes, que no deben vulnerarse en los procesos jurisdiccionales, resaltando los relativos al debido proceso, que se traduce en que las partes tengan la misma oportunidad de ser oídas y de argumentar lo que a su derecho convenga (Loperena, comp. Cecilia Azar, 2004).

Nulidad del laudo arbitral: Es un recurso aplicable al laudo que tiene por objeto anularlo cuando se está en presencia de alguna de las causales de nulidad que se expondrán en otro apartado de este estudio. De proceder alguna de dichas causales, el laudo quedará sin efectos a partir de la fecha que así lo declare el juez competente, es decir, el del lugar sede del arbitraje. El juez competente en México para anular un laudo arbitral es el juez de primera instancia federal o del orden común de la sede del arbitraje.

Ejecutabilidad del laudo arbitral: Se refiere a que el laudo arbitral sea ejecutable; es decir, que se le dé efectos a lo resuelto en el mismo, aún en contra de la voluntad de una de las partes. Es el mecanismo a través del cual, mediante la intervención judicial y con el posible uso de la fuerza pública, se cumplen de manera coactiva los resolutivos del laudo arbitral. Cuando un laudo es ejecutado, necesariamente tuvo que haberse reconocido previamente, aunque ambos actos sean distintos (González, comp. Cecilia Azar, 2004). En México, el juez competente para reconocer o ejecutar un laudo arbitral es el juez de primera instancia federal o del orden común del domicilio del ejecutado o, en su defecto, el de la ubicación de los bienes (artículo 1422 del CoCo).

Partes en conflicto: Personas físicas o morales que celebran contratos, de cuya interpretación o incumplimiento devienen controversias que han dispuesto resolver a través del arbitraje.

Abogados internos de las partes: Este concepto se refiere, siguiendo a Ugo Draetta (2012), a los abogados que dirigen los departamentos de asuntos legales de las instituciones que son parte en el arbitraje, que fungen como representantes legales de dichas instituciones, responden directamente al director ejecutivo y realizan la elección de los abogados externos, se comunican con ellos y son parte integrante de la dirección de la empresa. Son socios comerciales del director ejecutivo y se encuentran al mismo nivel que quienes desempeñan funciones societarias importantes. Se encargan, directamente o a través de abogados externos, de la administración de todos los asuntos legales que enfrente la empresa.

Abogados externos de las partes: Esta noción se refiere a los abogados que no laboran dentro de las instituciones que son parte en el arbitraje, sino que son contratados para que representen a la empresa en el procedimiento arbitral; ello en razón de que los directivos y los abogados internos consideran necesaria la contratación de un letrado que conozca más a fondo la figura jurídica del arbitraje, de tal suerte que cuente con más conocimientos y experiencia en la materia (Draetta, 2012).

Árbitro: Juez privado que carece de fuerza coactiva, cuya jurisdicción deriva de la voluntad de las partes expresada en un pacto arbitral.

Tribunal Arbitral: Órgano que se integra por uno o más árbitros. A diferencia de un órgano judicial, el Tribunal Arbitral no es permanente, ya que se integra uno distinto para cada caso y su existencia depende directamente del procedimiento arbitral para el cual se constituyó. La solución del conflicto en el arbitraje recae de manera exclusiva y definitiva en este órgano (Gómez, comp. Cecilia Azar, 2004).

Institución administradora de arbitraje: Es el organismo que presta servicios relacionados con la organización y supervisión de los procedimientos arbitrales. Suele cobrar a las partes, honorarios por los servicios que presta, cantidad que sirve para cubrir sus costos administrativos. Para obtener la asistencia de una institución arbitral, las partes deben haberlo

pactado de forma expresa, ya sea en la cláusula compromisoria contenida en el contrato que hayan firmado, o en un acuerdo en el que específicamente hayan decidido someterse al arbitraje (Centro de Comercio Internacional & Centro de Arbitraje de México, 2003).

Homologación del laudo arbitral: Es el resultado del procedimiento de *exequátur*. Consiste en el reconocimiento formal que la ley otorga al laudo arbitral. De lo anterior se desprende que puede existir *exequátur* pero no homologación, si el reconocimiento fuera denegado; sin embargo, un laudo homologado presupone en todo caso, un procedimiento de *exequátur* (reformas al Código de Comercio publicadas en el Diario Oficial de la Federación el veintisiete de enero de 2011).

Procedimiento de *exequátur*: Es el procedimiento que se lleva a cabo para reconocer un laudo arbitral. Constituye en algunos países, un requisito previo a la ejecución de un laudo arbitral. No forma parte de la ejecución de un laudo arbitral. Su finalidad es el reconocimiento del laudo como válido y ejecutable en el país en donde se propone. Se prevén excepciones limitadas para ser oponibles por el demandado, mismas que existen con el propósito de verificar que se hayan respetado las normas generales del procedimiento, la extensión y validez de la cláusula arbitral y las posibles violaciones al orden público (Casillas, 2011).

1.7. Revisión preliminar de la literatura

Los reglamentos arbitrales con aplicación internacional o nacional no contienen preceptos relativos a las actitudes y conductas que los principales personajes en el arbitraje deben mostrar a lo largo del procedimiento.

El Reglamento de Arbitraje de la ICC regula el procedimiento desde una perspectiva puramente adjetiva y técnica. De este ordenamiento únicamente cabe resaltar el artículo 22, en el que regula la conducción del arbitraje y prevé que “el tribunal arbitral y las partes deberán hacer todos los esfuerzos para conducir el arbitraje de una manera expedita y eficaz en término de costos, teniendo en cuenta la complejidad y el valor de la controversia”.

Dicho precepto agrega que a fin de “asegurar la conducción efectiva del caso, el tribunal arbitral, previa consulta a las partes, podrá adoptar las medidas procesales que considere apropiadas siempre que éstas no vulneren algún acuerdo de las partes”.

El precitado numeral contempla que “el tribunal arbitral deberá de actuar justa e imparcialmente y asegurarse de que cada parte tenga la oportunidad suficiente para exponer su caso”. Finalmente señala que “las partes se comprometen a cumplir cualquier orden dictada por el tribunal arbitral” (Reglamento de Arbitraje de la ICC, 2013).

El Reglamento de la UNCITRAL, en su artículo 16, contempla que “las partes renuncian a cualquier reclamación contra los árbitros, la autoridad nominadora y cualquier persona designada por el tribunal arbitral, por actos u omisiones relacionados con el arbitraje, a excepción de que se trate de falta intencional”. Esto pone de relieve la premisa de conformidad de las partes con la actuación de los árbitros, institución administradora y personas designadas por los árbitros; es decir, se parte de la idea de que las partes confiarán plenamente en las decisiones tanto de los árbitros como de la institución administradora del arbitraje, pues prevalece el principio de la buena fe durante el procedimiento.

El precepto 17 del Reglamento citado con antelación, prevé que “el tribunal arbitral podrá dirigir el arbitraje de la manera que estime adecuada, siempre y cuando se trate a las partes con igualdad y que en una etapa apropiada del procedimiento se dé a cada una de las partes una oportunidad razonable de hacer valer sus derechos”.

El mencionado numeral agrega que “el tribunal arbitral ejercerá su discrecionalidad y al efecto dirigirá las actuaciones de modo que se eviten demoras y gastos innecesarios, y que se llegue a una solución justa y eficaz del litigio entre las partes”.

El Reglamento de Arbitraje de la ICDR, división internacional de la AAA, establece en su artículo 16 que “el tribunal arbitral podrá conducir el arbitraje de la manera que considere más

apropiada, siempre y cuando las partes sean tratadas con igualdad y que a cada una se le conceda el derecho de ser oída y una justa oportunidad para presentar su caso”.

El mismo precepto señala que “el tribunal arbitral, en ejercicio de su discreción, conducirá el procedimiento con miras a agilizar la resolución de la controversia”.

El Reglamento de Arbitraje de la CANACO prevé, en el numeral 20, que “el tribunal arbitral podrá dirigir el arbitraje del modo que considere apropiado siempre que se trate a las partes con igualdad y que, en cada etapa del procedimiento, se dé a cada una de las partes plena oportunidad de hacer valer sus derechos”. El precitado artículo contempla que “a petición de cualquiera de las partes y en cualquier etapa del procedimiento el tribunal arbitral celebrará audiencias para la presentación de pruebas por testigos, incluyendo peritos, o para alegatos orales”; establece también que “a falta de tal petición, el tribunal arbitral decidirá si han de celebrarse audiencias o si las actuaciones se sustanciarán sobre la base de documentos y demás pruebas”.

De las citas apuntadas se advierte la presencia de regulación que de manera general hace referencia a la forma en la que los tribunales arbitrales han de conducirse; sin embargo, en los reglamentos estudiados, no se encuentran preceptos que regulen la conducta, actitudes o comportamientos que los participantes deben mostrar durante el procedimiento arbitral, por lo que esta investigación pretende aportar algunos de esos elementos, con la finalidad de abordar lo que la reglamentación nacional e internacional no prevé.

1.8. Método de investigación

La investigación que se llevará a cabo es de modelo cualitativo, por lo que se utilizará un abordaje cualitativo para el análisis de resultados.

En atención a la información expuesta, en la presente investigación se medirán con precisión las variables individuales desde un enfoque cualitativo, a fin de proporcionar un sentido de entendimiento del fenómeno de estudio.

En esta investigación se tendrá un primer acercamiento al procedimiento arbitral, para posteriormente determinar los personajes principales intervinientes en aquél y analizar los factores exógenos, externos o subjetivos, íntimamente relacionados con dichos personajes y que determinan la eficacia del arbitraje, así como la consecuente validez y ejecutabilidad del laudo emitido.

El tipo de estudio será, en una primera etapa, descriptivo. Los estudios descriptivos pretenden describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; es decir, cómo son y cómo se manifiestan. Este tipo de estudios busca determinar las propiedades, características, rasgos importantes y perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se describirá la percepción de los integrantes de la muestra respecto al procedimiento arbitral con base en sus experiencias, así como las actitudes, comportamientos y conductas que perciben de los principales personajes en el arbitraje.

Finalmente, en una segunda etapa, se realizará un estudio explicativo. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, lo cual significa que están enfocados a establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Su interés se centra en explicar la razón por la cual ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En esta última etapa se intentarán determinar las causas por las cuales se evidencian los comportamientos, actitudes y conductas por parte de los principales personajes en el procedimiento arbitral, que inciden en la validez y ejecutabilidad del laudo. De igual forma, se pretenderán explicar las condiciones bajo las cuales se han presentado dichos comportamientos, actitudes y conductas en los procedimientos arbitrales referidos por los integrantes de la muestra.

Como se ha mencionado con antelación, esta investigación no es de carácter exhaustivo, sino que pretende explorar el objeto de estudio, con la finalidad de abarcar el análisis de algunos elementos cuya importancia ha resaltado, para abrir así una línea de investigación a la que se dará continuidad en posteriores esfuerzos.

CAPÍTULO II: LOS PERSONAJES PRINCIPALES Y SU ROL EN EL ARBITRAJE

Recientemente, ha habido casos que han puesto en duda la eficacia y conveniencia de la utilización del arbitraje. La razón de ello es la participación de quienes intervienen en él, desempeñando roles distintos a los que se espera que desarrollen, en función del papel que les corresponde dentro del procedimiento.

El fracaso en el arbitraje se da cuando el acuerdo arbitral no tiene efectos o cuando es imposible obligar a que cumpla, a la parte a la que el laudo condena.

En México, casos que se han suscitado en el último tiempo han mostrado las siguientes complicaciones: laudos anulados o cláusulas arbitrales que no probaron ser efectivas, pues no lograron llevar a la escena arbitral todas las disputas derivadas de una relación jurídica; e intervenciones judiciales que han obstaculizado el procedimiento arbitral (González, 2013).

Dado el escenario descrito, en el presente capítulo se determinarán quiénes son considerados los personajes principales en el procedimiento arbitral, según autores que han recorrido un camino importante en el arbitraje, para posteriormente analizar el rol que se espera que cada uno de esos personajes principales desempeñe, a fin de coadyuvar a que el arbitraje tome un rumbo eficaz, que le permita culminar en un laudo válido y ejecutable, cuyo cumplimiento se verifique.

2.1. Los personajes principales y los secundarios en el arbitraje

Se define como personaje a cada uno de los seres humanos que intervienen en una obra literaria, teatral o cinematográfica (Real Academia de la Lengua Española, 2001).

Si se establece una analogía entre el arbitraje y una obra teatral, resulta pertinente referir que las características físicas, emocionales y los valores que distinguen a cada personaje lo definen, y su presencia o el papel que desarrollan a lo largo de la historia, los coloca en la categoría de personajes principales o secundarios.

Los personajes principales son aquéllos que sostienen la trama y participan a lo largo de la misma muy frecuentemente. En todos los casos estarán más caracterizados y mejor definidos, y de ellos se saben muchas cosas (Portal Académico del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM, 2014).

Los personajes secundarios son aquéllos que acompañan, que aparecen incidentalmente o que simplemente auxilian a los personajes principales en algún momento de la historia (Portal Académico del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM, 2014).

Es útil especificar que los personajes pueden ser descritos, tienen características que los distinguen y, por tanto, cuentan con ciertas cualidades o debilidades, mismas que se definen a partir de lo que hacen y de la manera cómo actúan.

A decir de Francisco González de Cossío (2013), “para que una novela arbitral sea exitosa se necesitan tanto buenos actores como un buen guión”. El buen guión se refiere a una buena cláusula arbitral y un buen laudo. Los buenos actores son:

1. Un buen tribunal arbitral;
2. Buenos abogados de parte; y
3. Un buen juez.

Con base en Ugo Draetta (2012), los principales actores en el procedimiento arbitral son:

1. Las partes en conflicto;
2. Los abogados de las partes, quienes clasifica como:
 - a. Abogados internos; y
 - b. Abogados externos;
3. Los árbitros; y
4. Las instituciones administradoras de arbitraje.

Francisco J. Gorjón Gómez (2001), Francisco González de Cossío (2007) y James A. Graham (2007) hacen referencia, en sus respectivas obras, a la importancia de la aparición de los jueces en la escena arbitral y señalan que la relevancia de su intervención obedece a su actuación en auxilio al arbitraje en ciertos actos y momentos procesales, que los árbitros no pueden llevar a cabo debido a falta de *imperium* de que adolecen.

Por tanto, los personajes principales en el arbitraje, a decir de los autores antes citados y con base en las nociones expuestas anteriormente, son:

1. Las partes en conflicto;
2. Los abogados de las partes;
3. Los árbitros;
4. Las instituciones administradoras de arbitraje; y
5. Los jueces.

Para efectos de esta investigación se estudiará a los abogados de las partes como una sola categoría, sin hacer la distinción entre abogados internos y externos que hace el precitado árbitro Ugo Draetta (2012), debido a que no en todos los casos existen las dos figuras; habrá algunos arbitrajes en los que los propios abogados internos sean los que manejen el arbitraje, sin necesidad de contratar abogados externos; por lo que, siguiendo el mismo criterio de que los personajes principales serán aquéllos cuya participación en el procedimiento arbitral será necesaria, resultaría contradictorio incluir la categorización entre abogados internos y externos.

Se evidencia la importancia que reviste la actuación de las partes en conflicto en un procedimiento arbitral, pues son precisamente aquéllas quienes establecieron un vínculo jurídico del cual derivó la controversia que se ha sometido al arbitraje, por lo cual es impensable concebir un procedimiento arbitral sin partes, ya que son ellas a quienes interesa la solución de la disputa; en consecuencia, sin partes en conflicto, no hay cabida para el arbitraje.

De las partes emana la voluntad para someter la controversia al arbitraje, a través del acuerdo arbitral que se traduce en una cláusula compromisoria o en un convenio arbitral.

Por tanto, sin un conflicto derivado de una relación contractual entre dos o más personas físicas o morales, que hayan manifestado su voluntad para someter la disputa a arbitraje, tal procedimiento no tendría verificativo.

Ahora bien, los abogados de las partes desempeñan un rol de importancia, pues son ellos quienes, ya sea en calidad de abogados internos o externos de las partes, controlan el procedimiento arbitral y representan a las partes, participan de manera directa o indirecta, aportando pruebas y alegatos que influyen en las decisiones de los árbitros.

Por su parte, los árbitros son los grandes protagonistas del procedimiento, pues son precisamente ellos, quienes con el auxilio de los demás participantes, darán solución definitiva a la controversia.

Las instituciones administradoras de arbitraje no son menos importantes, ya que vigilan y controlan el procedimiento, de tal suerte que se lleve de una manera eficiente, sin dilaciones innecesarias; asimismo, apoyan a las partes con la finalidad de que experimenten una certeza jurídica respecto a las fases y tiempos en los que se desahogarán los distintos actos procesales.

Finalmente, debe ser estudiado el rol que desempeñan los jueces en el arbitraje, en virtud de que son quienes cuentan con el *imperium* del Estado, del cual no gozan los árbitros y gracias a dicho poder que el Estado les ha conferido, están facultados para actuar en auxilio del arbitraje en los distintos momentos procesales y respecto a los actos que señalan los reglamentos y demás normativa aplicable al arbitraje. Es así como los jueces pueden actuar en auxilio del arbitraje ordenando medidas cautelares, apoyando en el nombramiento de los árbitros en caso de que las partes no se logren poner de acuerdo, ordenando la ejecución del laudo, entre otros actos procesales.

Los personajes que tienen el carácter de secundarios, dado que en algunos arbitrajes participan cuando lo consideran conveniente las partes y sus abogados, o bien, los árbitros, son los testigos y los peritos, quienes no intervienen en todos los casos, sino solo si se les asigna un papel en caso de ser necesaria su aparición en la escena arbitral, cuando su intervención resulte necesaria para aportar elementos que ayuden a los árbitros a resolver de manera rápida y equitativa.

La participación de los testigos puede darse cuando existen personas a quienes les consta que ciertos hechos o actos que requieren ser probados en el arbitraje, tuvieron verificativo. Su intervención puede aportar elementos a los árbitros que les permitirán resolver con base en datos más claros y certeros. Pese a la utilidad que puede llegar a tener la prueba testimonial en un procedimiento arbitral, no en todos los casos existen testigos, o es posible que no se hayan presentado hechos o realizado actos que requieran ser probados mediante una prueba testimonial; es por ello que se les considera personajes secundarios, razón por la cual no serán materia de esta investigación, aunque podrán ser objeto de estudios posteriores.

La importancia del rol de los peritos en los procedimientos arbitrales, en los casos en los que es necesaria su participación, radica en que contribuyen a determinar cuestiones relacionadas con la controversia, que revisten una especialidad técnica compleja, la cual rebasa la esfera de conocimiento inclusive de los propios árbitros; sin embargo, dado que los peritos son personajes que no necesariamente participan en el arbitraje, serán considerados personajes secundarios en este estudio.

No obstante lo anterior, se reconoce la relevancia de su rol en los procedimientos arbitrales en los que participen y su influencia en el rumbo que tome el arbitraje, así como en el laudo que se dicte. En atención a su influencia en el arbitraje en los casos en los que intervienen, serán objeto de estudio de investigaciones futuras que sirvan de complemento a la presente.

2.2. El rol de los personajes principales: Los protagonistas y los antagonistas

Se considera que cada personaje, al ser un ser humano, tiene cualidades y defectos. Los personajes involucran valores positivos y negativos; pese a ello, es importante considerar que su conducta responde a ciertas condiciones que determinan su forma de ser o de actuar.

A decir del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM (2014), no es atinado catalogar a los personajes de forma “maniquea”, esto es, catalogarlos como buenos o malos; sin embargo, es pertinente asumir que en la mayoría de las historias prevalece la premisa de que hay personajes positivos y otros que no lo son, y generalmente estos últimos son confrontados de uno u otro modo.

En este orden de ideas, los protagonistas son los personajes más importantes y quienes representan las fuerzas que normalmente existen en la obra y que se encuentran en conflicto; lo común es que estos personajes busquen la solución del conflicto de forma positiva.

Por otra parte, se encuentran los antagonistas que igualmente son personajes importantes y representan la otra fuerza que lucha; son entonces quienes se oponen a los protagonistas pues están en contra de que estos logren sus fines. Realizan actos en aras de retrasar la solución del conflicto (Portal del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM, 2014).

La categorización de los personajes en protagonistas y antagonistas no está predeterminada, ello en razón de que no hay un listado de los personajes que se consideran protagonistas y uno de los que son considerados antagonistas. Dicha categorización dependerá de la actuación de los propios personajes.

Lo anterior da lugar a la reflexión sobre la importancia de que todos los personajes principales en el arbitraje desarrollen un rol de protagonistas y no de antagonistas; es decir, la categorización de cada personaje principal en protagonista o antagonista será determinada en función de la posición en la que cada personaje se coloque en el arbitraje.

Por tanto, si un personaje principal en el procedimiento desempeña un rol positivo, o dicho en otras palabras, si se coloca en la posición de contribuir con sus acciones, actitudes, comportamientos y conductas a la solución del conflicto de forma positiva, dando cumplimiento a la regulación de fondo y de forma que las partes hayan elegido o las que resulten aplicables, o bien, mostrando conductas colaborativas y proactivas que coadyuven a la rápida y equitativa solución de la controversia, aquel personaje será catalogado como protagonista.

Si de lo contrario, un personaje principal en el procedimiento no da cabal cumplimiento a las normas procesales de fondo y forma aplicables al mismo, o si durante el arbitraje muestra conductas, comportamientos o actitudes negativas que se oponen a la pronta y eficaz solución de la disputa, obstaculizando la actuación de los demás personajes y retrasando la solución del conflicto, dicho personaje estará desempeñando un rol de antagonista.

Lo conducente ahora será describir ese rol de protagonistas que se espera que los personajes principales en el arbitraje desempeñen. En principio, se espera que todos los personajes principales tengan interés, respeto, conocimiento y plena comprensión del procedimiento arbitral, y que estén debidamente informados sobre los principios, características, etapas y reglas del mismo, que lo distinguen de un litigio judicial.

Asimismo, se espera que muestren un rol participativo y colaborativo en los momentos en los que sus intervenciones se requieran y que éstas sean pro-arbitraje, esto es, respetando en todo momento, la esencia del arbitraje, así como también que, desde su esfera de acción propicien, fomenten o respeten —según sea el rol que desempeñen— el acercamiento entre las partes en aras de lograr acuerdos entre ellas, que les permitan poner fin a la controversia.

Por lo que respecta a las partes, el rol que se espera que desempeñen se traduce en un buen criterio destinado a beneficiar la relación jurídica existente entre ellos; es decir, se espera que sus posiciones estén debidamente fundamentadas y que sea legítimas, así como también, que

los motivos para someter la controversia a arbitraje no sean de carácter estrictamente emocional, y que sean racionales y objetivos en relación con las cuestiones de fondo de la reclamación planteada pues, de lo contrario, se pensaría en la pertinencia de intentar la negociación entre las partes, en lugar de presentar una solicitud de arbitraje (Draetta, 2014).

Se espera que entre las partes prevalezca el sentido común sobre cualquier sentimiento o emoción que pudiese obscurecer su juicio racional; de igual manera, se espera que las partes compartan con sus abogados toda la información relevante para el caso, así como también, que aporten todos los elementos de prueba que sirvan para esclarecer los hechos. Se espera que las partes sean honestas con el manejo de la información y de los medios probatorios y que muestren un rol proactivo de participación e involucramiento en las distintas etapas del procedimiento arbitral.

De los abogados de las partes, se espera que asesoren a las partes respecto a la participación que habrán de tener en el procedimiento arbitral, que les informen acerca del arbitraje, sus principios, características, etapas y reglas, a fin de involucrarlas, manteniéndolas informadas acerca de las acciones y etapas procesales que se vayan presentando.

De igual forma se espera que los abogados de las partes planteen demandas racionales, nombren árbitros con base en sus capacidades y no en intereses personales, que tengan la disposición y la experiencia para negociar los intereses de la parte que representan, con el objetivo de propiciar la celebración de acuerdos que contribuyan a encontrar soluciones equitativas y de que el arbitraje tome un rumbo eficaz y satisfactorio para las partes.

Es deseable que los abogados fundamenten sus posturas legales en el arbitraje, en aras de dar celeridad al procedimiento, facilitando la actuación de los árbitros; igualmente, se tiene la expectativa de que proporcionen de manera ordenada y clara los argumentos, información, documentación y demás pruebas que se requieran, a fin de aportar a los árbitros elementos

más sólidos para que estos resuelvan con una perspectiva más amplia, atinada, certera y precisa de los hechos.

De igual forma, se tiene la expectativa de que los abogados muestren ética antes, durante y después del procedimiento arbitral, respetando los principios de confidencialidad, honestidad y legalidad; dando cumplimiento a las reglas aplicables al procedimiento y, en general, actuando en *pro* del arbitraje.

En cuanto a los árbitros, se ha dicho que un buen arbitraje depende de los árbitros quienes, según la literatura consultada, son los grandes protagonistas; son quienes dirigen la orquesta por lo que, si su dirección no es clara, transparente, profesional, responsable, respetando a las partes y al propio procedimiento, el resultado será un laudo disonante, vulnerable a ser anulado por alguna de las partes por derivar de un procedimiento en el que los árbitros no hubiesen actuado de conformidad con la naturaleza y las normas adjetivas aplicables al mismo.

A decir de Gonzalo Uribarri Carpintero (2000), existe un perfil idóneo de lo que se espera de un árbitro, así como ciertos requisitos que las leyes no prevén acerca de la persona del árbitro. Este autor señala que deben considerarse ciertos elementos subjetivos que tienen que ver con el profesionalismo y las cualidades morales del árbitro; agrega que es indispensable que las partes designen a árbitros que reúnan las cualidades de imparcialidad e independencia, pues dichas cualidades constituyen las cualidades morales de los árbitros.

El perfil que se espera del árbitro corresponde con el perfil que se espera de un juez, ambos actuando con plena consciencia de lo importante y complejo de su encargo, por lo que se esperaría que el árbitro reuniera las características mínimas deseables de un juez, esto es, profesionalismo, honestidad, imparcialidad, prudencia, entre otras (Uribarri, 2000).

Es menester resaltar la importancia de la relación entre las partes y sus abogados, por un lado, y entre éstos y los árbitros, pues se debe puntualizar que el arbitraje surge por una

manifestación de voluntad de las partes de querer someterse a dicho mecanismo alternativo de solución de disputas.

A su vez, existe una relación jurídica entre las partes y sus abogados, así como otra más entre estos —partes y sus abogados— y los árbitros; de ahí la relevancia que reviste la descripción respecto a la naturaleza de ese vínculo.

Las partes son las facultadas para seleccionar al árbitro o a los árbitros con cuya intervención se resolverá la disputa y realizarán tal selección partiendo de la premisa de que el árbitro es el equivalente al juez; las partes lo han dotado de jurisdicción por lo que es válido considerar que la relación entre los árbitros y las partes es la misma que podría haber o que debería haber entre el juez y partes, pues en ninguno de los dos supuestos las partes pueden indicar al árbitro o al juez el sentido en el que deben dictar su sentencia o laudo, según sea el caso; las partes solo establecen las reglas del procedimiento, más no imponen o limitan al juez o árbitro a resolver en el sentido que a alguna de ellas mejor satisfaga.

La naturaleza de la relación jurídica entre las partes y los árbitros es, pues, de carácter contractual y se trata de un contrato atípico que se asemeja al contrato de mandato, ya que los árbitros se comprometen a la prestación de una obra intelectual que se traduce en la elaboración de un laudo o sentencia.

Por tanto, si la relación entre las partes y los árbitros es de naturaleza contractual, de ella se desprenden derechos y obligaciones para las partes, algunas de las cuales están previstas en los reglamentos de arbitraje, como la obligación consistente en que el árbitro desempeñe el cargo —excepto cuando tenga causas para excusarse— pues, de no cumplir con dicha obligación, sería removido de su cargo; o bien, la obligación para las partes que se traduce en pagar al árbitro los honorarios, en virtud de que su función consiste en prestar un servicio que en la mayoría de los casos requiere una remuneración al tratarse de una labor intelectual (Uribarri, 2000).

Por otra parte, se espera que los árbitros conozcan y comprendan la naturaleza propia del arbitraje, así como sus principios y reglas aplicables; dichas competencias son adquiridas con la experiencia que aquellos personajes llegan a adquirir pues, de lo contrario, podrían entorpecer el procedimiento o limitarlo por sus confusa o falsa percepción sobre esta figura jurídica, lo cual pondría en tela de juicio la seriedad y responsabilidad con la que los árbitros se estarían conduciendo.

De los árbitros se espera también que creen un espacio propicio para la comunicación efectiva entre las partes, que podría propiciar los acuerdos entre ellos; por lo que es deseable que los árbitros permitan el diálogo entre las partes y que, en caso de que éste no pueda darse, resuelva de manera que verdaderamente ponga fin a la controversia, es decir, con firmeza y definitividad.

Por lo que respecta a las instituciones administradoras de arbitraje, se espera que den apoyo respecto a la información y seguimiento del proceso, pendientes de las dudas, inquietudes e inconformidades que las partes legítimamente puedan experimentar y externar.

En opinión de Ugo Draetta (2012), las instituciones arbitrales cumplen de manera satisfactoria su rol en el contexto de los arbitrajes institucionales, aunque ese rol es distinto dependiendo de la institución de que se trate. El precitado autor señala que los beneficios de una institución son más palpables cuando se ha participado en arbitrajes *ad hoc*, pues en este tipo de arbitrajes la flexibilidad, menores costos o mayor confidencialidad en ocasiones no se presentan, debido a que no existe un marco regulatorio certero respecto a asuntos relevantes como los honorarios de los árbitros, la duración del procedimiento o la asistencia de la institución en aspectos como la constitución del tribunal arbitral, entre otros.

En el arbitraje *ad hoc* el procedimiento dependerá de la diligencia de los árbitros que no se encuentran sujetos a algún marco normativo y en el cual el laudo que emitan no se someterá a examinación técnica, formal o procesal.

El arbitraje administrado por una institución calificada que proporciona un marco normativo para el desarrollo del mismo, garantiza a las partes que el procedimiento se llevará a cabo correctamente con una noción más clara de lo que costará (Draetta, 2012, p. 98).

El autor de referencia señala que el rol de las instituciones arbitrales es complejo, pues éstas deben ofrecer flexibilidad institucionalizada, noción que se deriva del hecho de que los reglamentos emitidos por las instituciones van dirigidos a una figura —el arbitraje— instituida con la premisa de la flexibilidad y dotada de escasas reglas fijas.

Ugo Draetta (2012) menciona también que el rol de las instituciones arbitrales debería consistir en proveer los medios para corregir los defectos de lo que ocurre en el marco del arbitraje y que va más allá de lo que se percibe, pues está relacionado más bien con los factores que en este estudio se han denominado factores exógenos al arbitraje y de cuyo primer análisis general el autor determina que las instituciones arbitrales podrían concentrarse menos en el aspecto de mercado y enfocarse en el servicio social, ya que prestan sus servicios en aras de coadyuvar al mejoramiento del sistema de justicia.

En ese sentido, Ugo Draetta (2012) argumenta también que en ocasiones las instituciones arbitrales pierden de vista que sus usuarios finales o, dicho en otras palabras, sus clientes, son las empresas y sus abogados; y lejos de tener ese enfoque de satisfacer las necesidades de sus usuarios finales, se concentran en mantener un acercamiento y una relación positiva con los árbitros.

Finalmente, el multicitado autor hace una reflexión respecto a la importancia de que las instituciones arbitrales tengan plena consciencia sobre el hecho de que en los casos en los que gozan de facultades específicas de toma de decisiones, dichas facultades carecen de restricciones, tal como sucede con las facultades con las que cuenta la Corte de la Cámara de Comercio Internacional, mismas que no están sujetas ni a apelación ni limitadas a estar

razonadas; por lo que el referido árbitro internacional pone de relieve la necesidad de que las instituciones arbitrales desempeñen sus funciones con sentido de responsabilidad.

El rol de los jueces en el arbitraje resulta crucial para la eficacia del procedimiento que dependerá del conocimiento y experiencia que tengan los jueces en la materia. Antes de iniciar el arbitraje, durante el arbitraje o con posterioridad a la emisión del laudo durante la fase de homologación o reconocimiento, o de su ejecución, puede requerirse la intervención del juez.

Únicamente una intervención judicial que evidencie un apoyo de la institución arbitral y una interpretación de acuerdo con las normas internacionales vigentes sobre el tema garantizan la eficacia del arbitraje (Solís, 2013).

A decir de Francisco González de Cossío (2007), el diseño de todo sistema implica una selección de las piezas que lo compondrán para posteriormente unirlas y hacerlas funcionar; y precisamente fue lo que los redactores del derecho arbitral actual llevaron a cabo al crear el sistema arbitral, es decir, identificaron los componentes para estar en posibilidad de regularlos.

El autor citado en líneas precedentes señala que un importante componente del sistema arbitral es la judicatura, debido a que proporciona los elementos de coacción que se requieren para que el sistema funcione correctamente; y para ello se requiere que el sistema se mantenga, sea respetado evitando la realización de actos que lo obstaculicen o entorpezcan y comprendiéndolo, a fin de entender la naturaleza propia del sistema con el objeto de determinar los actos que son acordes con dicha naturaleza y por ende, de realización posible, y los actos contrarios a la naturaleza, mismos que no deben realizarse.

Asimismo, se resalta la importancia del respeto al sistema arbitral, en función de lo que la judicatura no debe hacer, pese a que constituye un componente clave en el sistema.

Existe un principio general que rige todo procedimiento arbitral y señala que, con excepción de los casos expresamente establecidos en el cuerpo legal, no debe haber intervención a cargo de un órgano judicial. La consecuencia de este principio general es importante, pues hace que el derecho arbitral sea cerrado, autosuficiente —al contener todos sus elementos sin requerir apoyarse en otros cuerpos normativos— por tanto, es pertinente mencionar los asuntos regulados por el propio derecho arbitral que son: el acuerdo arbitral, el tribunal arbitral, el procedimiento arbitral, el laudo y la conclusión del procedimiento, las costas, la nulidad del laudo, el reconocimiento y la ejecución de éste (González, 2007).

En opinión de Francisco González de Cossío (2007), la excepción al principio general de la no intervención judicial, esto es, los casos en los que es necesaria la participación del juez en el arbitraje son: ejecución del acuerdo arbitral, constitución del tribunal arbitral, medidas precautorias —incluyendo la asistencia con las pruebas— costas, nulidad, y reconocimiento y ejecución del laudo arbitral.

En consecuencia, se espera que el juez sea un aliado del arbitraje, que asista al arbitraje cuando su participación sea imprescindible, en los casos previstos en la propia normativa arbitral, actuando siempre en *pro* del arbitraje, es decir, en favor de dotar de validez al compromiso arbitral acordado por las partes, así como los demás actos derivados del arbitraje, incluyendo el propio laudo.

En palabras del aludido autor Francisco González de Cossío (2007):

“El derecho arbitral mexicano es eficaz y por ende útil, ya que casi todas las personas que acuden al mecanismo arbitral obedecen casi todas las veces casi todas las obligaciones derivadas de un acuerdo o laudo arbitral. Los casos desafortunados son excepcionales tanto en la práctica mexicana como en la internacional. El arbitraje ha sido utilizado en materias diversas y ha funcionado...”

Siguiendo al árbitro citado en las líneas que anteceden, el derecho arbitral en México ha constituido un mecanismo alternativo eficiente de solución de controversias, debido a que los

personajes involucrados en los procedimientos la mayoría de las veces obedecen las obligaciones derivadas de un laudo arbitral o de un acuerdo alcanzado en el marco del arbitraje.

Restaría agregar a tal opinión que, para que el arbitraje se consolide en nuestro país y en el mundo como una institución eficaz y segura, es menester que los personajes intervinientes en el procedimiento, antes de iniciarlo, durante y posterior al mismo, cumplan con las reglas que fueron elegidas previamente y que por tal razón lo rigen, actuando de buena fe y con honestidad, mostrando actitudes y comportamientos que denoten el interés y respeto por el compromiso arbitral, así como por la naturaleza y principios que lo distinguen del litigio judicial, y desempeñando el rol positivo que se espera de cada uno.

CAPÍTULO III: LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES EXÓGENOS EN EL ARBITRAJE

Esta investigación estudiará la actuación a cargo de los personajes principales en el arbitraje, por lo que se refiere a aquello que los reglamentos de arbitraje no contemplan, esto es, los elementos subjetivos o factores exógenos relacionados con los personajes principales, que no se refieren a los actos procesales que esos personajes deben llevar a cabo, de acuerdo con las reglas previamente establecidas, sino a la forma en la que realizan dichos actos, es decir, las actitudes, los comportamientos, las conductas que muestran en el procedimiento y que influirán en el rumbo que tome el arbitraje y en que éste culmine con un laudo que ponga fin a la controversia y que sea efectivamente cumplido por las partes.

Es por ello que en el presente capítulo se definirá lo que para efectos de esta investigación se considerarán factores endógenos al procedimiento arbitral y lo que se considerarán factores exógenos al mismo, para posteriormente describir la influencia que los factores exógenos ejercen en el procedimiento arbitral y específicamente el impacto que tienen respecto a la validez y ejecutabilidad del laudo.

En un primer momento, se debe determinar si el problema radica en el arbitraje mismo como herramienta de solución de controversias, o si el problema deriva del uso de la herramienta; o puesto en otras palabras, la discusión relevante radica en identificar si la problemática recae sobre los factores endógenos al procedimiento arbitral o si es atribuible a los factores exógenos al mismo, es decir, a los comportamientos, actitudes y conductas de quienes participan en él.

Tal como se había citado en el capítulo II de esta investigación, Francisco González de Cossío (2007), ha referido que para que una novela arbitral sea exitosa se necesitan tanto buenos actores como un buen guión; el buen guión se refiere a una buena cláusula arbitral y un buen laudo; y los buenos actores son, como se había mencionado en el capítulo II de este estudio: un buen tribunal arbitral, buenos abogados de parte y un buen juez.

Si se hace referencia al buen guión, es decir, una buena cláusula arbitral y un buen laudo, se debe considerar que la cláusula arbitral la redactan las partes o sus abogados y la aceptan, así como el laudo lo emiten los árbitros; de ello se desprende que los personajes en el arbitraje son quienes crean la cláusula arbitral o el laudo de manera que, si su desempeño es distinto a lo que se espera, tal situación repercutirá en el rumbo del arbitraje y, por tanto, en los resultados del mismo.

Así que todo acto procesal en el arbitraje, deriva de una norma que lo prevé, pero es ejecutado por uno de los participantes en el procedimiento por lo que, si el actor no desempeña su papel de conformidad con el rol que el guión le asigna, basándose en criterios de ética y profesionalismo, su actuación será negativa y constituirá un elemento de disonancia en la escena arbitral con consecuencias que posiblemente se traduzcan en falta de validez y/o ejecutabilidad del laudo.

Las normas que regulan el procedimiento arbitral están contenidas en los diversos reglamentos de arbitraje emitidos por instituciones tanto nacionales como internacionales. Cada reglamento constituye el guión que los actores deben estudiar y seguir a fin de conocer el papel que les corresponde desarrollar.

Sin embargo, dicho guión contiene derechos y obligaciones que en el proceso arbitral cada personaje tiene, mas no prevé las conductas, comportamientos y actitudes que se espera que cada personaje muestre en escena para tener una mejor actuación; puesto de otro modo, el guión establece una pauta procesal y general de lo que cada personaje deberá hacer o no hacer en escena, pero no contempla las cuestiones subjetivas relacionadas con el comportamiento que cada actor debe mostrar en escena para lograr resultados positivos.

3.1. Lo endógeno al arbitraje

Endógeno se entiende como aquello que se genera en virtud de causas internas (Real Academia Española, 2001). En congruencia con esta definición, los factores endógenos al procedimiento

arbitral son aquéllos que se generan por causas internas o, expresado en otros términos, se generan por causas propias del procedimiento mismo, atinentes a su naturaleza y funcionamiento.

En términos generales los factores endógenos están relacionados con las características propias que se desprenden de la naturaleza del arbitraje y con las normas procedimentales que lo rigen, las cuales prevén los actos procesales que deben realizar los intervinientes en el procedimiento, dependiendo del rol con el que participen.

Dentro de ese conjunto de factores endógenos se ubican tanto las fortalezas como las debilidades, complicaciones o limitaciones que la propia figura del arbitraje presenta, sin que aquéllas sean atribuibles a los personajes intervinientes en el procedimiento.

Si bien es cierto, los participantes en el arbitraje son elementos endógenos al procedimiento, en razón de que intervienen en él y sin ellos sería inconcebible que se iniciara un arbitraje, pues son quienes lo hacen posible ejerciendo las acciones procedentes y dando impulso procesal al mismo, también es cierto que sus actitudes, comportamientos y conductas ya no se consideran factores endógenos al procedimiento, en virtud de que no están predeterminados y variarán de persona a persona, aun cuando se trate de individuos que desempeñen un mismo rol dentro del procedimiento; de ahí que dichas conductas, comportamientos y actitudes sean catalogados como factores exógenos al arbitraje, al estar plasmados de subjetividad.

Ejemplificando, los árbitros son factores endógenos al procedimiento arbitral, en razón de que son parte integrante e indispensable del mismo; pese a ello, las actitudes, comportamientos o conductas de cada árbitro variarán de persona a persona y no se pueden determinar con exactitud de manera anticipada, por lo que los referidos aspectos constituyen factores exógenos al procedimiento, debido a que no se generan por causas internas al mismo, sino por causas externas relacionadas con las personas y no con el propio procedimiento, aunque se deriven de éste.

Siguiendo esta categorización, uno de los factores endógenos al arbitraje es la característica propia de ser un método voluntario de solución de conflictos, por lo que las partes se someten a él por voluntad propia, sin existir la posibilidad de que el Estado les obligue a someterse a este mecanismo, por muy útil y eficiente que pueda resultar para dar solución a disputas que presenten un alto grado de complejidad, derivado del conocimiento especializado involucrado en la controversia.

Otro factor endógeno se deriva del origen contractual del arbitraje, que resalta la prevalencia del principio de autonomía de la voluntad de las partes, facultándoles a que ellas mismas determinen las reglas del procedimiento que se aplicarán para ventilar la controversia, teniendo como único límite las razones de orden público.

De ahí que el Código de Comercio vigente en México, en su artículo 1424 señale lo siguiente:

“El juez al que se someta un litigio sobre un asunto que sea objeto de un acuerdo de arbitraje, remitirá a las partes al arbitraje en el momento en que lo solicite cualquiera de ellas, a menos que se compruebe que dicho acuerdo es nulo, ineficaz o de ejecución imposible.

Si se ha entablado la acción a que se refiere el párrafo anterior, se podrá no obstante iniciar o proseguir las actuaciones arbitrales y dictar un laudo mientras la cuestión esté pendiente ante el juez”.

El precitado numeral prevé un acto que el juez debe ejecutar en caso de que alguna de las partes ejerza su derecho a que se ventile la controversia por la vía del arbitraje cuando así se haya pactado mediante el compromiso arbitral; por tanto, la obligación para el juez, que se deriva de la norma de referencia, constituye una regla que se desprende de la figura del arbitraje en la cual prevalece, como se había mencionado, el principio de la autonomía de la voluntad de las partes, manifestado al pactar un acuerdo de arbitraje, y no constituye un acto que dependa de la ética o profesionalismo del juez, pues es una conducta prevista en un precepto legal, que la convierte en una obligación objetiva y tangible jurídicamente.

Otro factor endógeno se desprende del hecho de que la cláusula arbitral, en el caso de que le sea reconocida plena validez legal, la conservará pese a que al contrato que la contiene no le sea reconocida validez legal; en consecuencia, la cláusula arbitral será vinculante aun cuando el contrato que la prevé se quede sin efectos.

También constituye un factor endógeno al arbitraje la cuestión relativa al principio de *kömpetenz-kömpetenz*, que se entiende como la facultad de que el tribunal arbitral resuelva sobre su propia competencia cuando exista una causa que permita dudar legítimamente sobre la validez de la cláusula compromisoria y la consecuente competencia del tribunal arbitral.

La flexibilidad se suma a la lista de los factores endógenos al arbitraje, pues aun cuando existen reglas aplicables al procedimiento, ésta es una de sus características eminentes al permitir que la estructura del proceso se adapte como un traje a la medida, al particular interés de las partes en función de la naturaleza, cuantía o complejidad de la controversia (Coronel, 2014).

Una de las más importantes variantes en la cultura jurídica de los países latinoamericanos, que introdujo el fenómeno del arbitraje como mecanismo de solución de conflictos es precisamente la flexibilidad que permite el arbitraje, por lo que al procedimiento se refiere, es decir, la flexibilidad que impera al tramitar las actuaciones, garantizar el derecho de defensa de los participantes, y determinar aspectos relevantes como la admisibilidad, pertinencia y valor de las pruebas que servirán como fundamento al laudo arbitral.

Un factor endógeno más es la circunstancia de que los árbitros no estén revestidos de *imperium* del Estado y, por tanto, no estén facultados para obligar a las partes a la realización de ciertos actos procesales ni para ordenar y/o ejecutar por sí mismos algunos otros actos, aún y cuando estos sean absolutamente necesarios para el desarrollo del arbitraje, tal es el caso de la ejecución del acuerdo arbitral, la emisión de medidas precautorias, la obtención de pruebas, la determinación de costas y la determinación de la nulidad, el reconocimiento y la ejecución del laudo arbitral.

Con base en lo ya señalado anteriormente en este apartado, existen también factores endógenos que se desprenden de la regulación existente en materia de arbitraje, por lo que constituyen normas adjetivas de interés y que componen el guión que los participantes en el arbitraje deben seguir, de acuerdo con el rol que les corresponda desempeñar en el procedimiento.

Por señalar algunos ejemplos de estos factores endógenos, el artículo 3 del nuevo Reglamento de Arbitraje de la ICC establece que todos los escritos y comunicaciones presentados por cualquiera de las partes, así como todos los documentos anexos, deberán presentarse en tantas copias como partes haya, más una copia para cada árbitro y otra para la Secretaría.

Otro ejemplo de factor endógeno al arbitraje está contemplado en el artículo 6 de las Reglas de Arbitraje del CAM, que prevé que la parte que recurra al arbitraje de conformidad con dichas Reglas deberá presentar su demanda al Secretario General y éste comunicará a las partes — actora y demandada— que ha recibido la demanda, así como la fecha en que la recibió.

Un ejemplo más de factor endógeno está contenido en el numeral 19 del Reglamento de Arbitraje del CAMCA, mismo que prevé que los períodos de tiempo establecidos por el tribunal arbitral para las comunicaciones o declaraciones por escrito no deberá exceder de treinta días.

Las normas citadas previamente, contemplan acciones que deben realizar los personajes en el procedimiento, por tanto, no se trata de conductas paraprocesales que se espera que realicen, sino de actos procesales previstos en reglamentos de arbitraje.

3.2. Lo exógeno al arbitraje

A contrario *sensu*, exógeno se define como aquello que se produce en virtud de causas externas. Para efectos de esta investigación, se entiende por exógeno todo aquello que es atribuible a los participantes en el arbitraje y no al procedimiento *per se*.

Tal como se expuso en el apartado anterior de esta investigación, los participantes son elementos endógenos al arbitraje, pues éste sería inconcebible sin aquéllos; sin embargo, la forma en la que intervienen en el procedimiento varía y es atribuible solo a cada persona, de ahí que dicha participación se considere factor exógeno al arbitraje, en virtud de que la manera en la que se dará dependerá de la ética, moral y profesionalismo de cada individuo.

Algunos preceptos contenidos en reglamentos de arbitraje refieren aspectos que pueden considerarse factores exógenos al arbitraje en el contexto de este estudio; tal es el caso del artículo 15.2 del nuevo Reglamento de Arbitraje de la ICC, que contempla la obligación de que los árbitros cumplan con sus funciones dentro de los plazos establecidos, a fin de evitar demoras en los procedimientos arbitrales, atribuibles a las ineficiencias o a la escasa dedicación del árbitro, obligación que en caso de no ser cumplida, conlleva la consecuencia para el árbitro de poder ser sustituido válidamente.

El precitado numeral alude a comportamientos negativos que los árbitros podrían mostrar durante el procedimiento y que pudiesen ocasionar su sustitución; dichos comportamientos se refieren al bajo rendimiento que los árbitros pueden presentar, en razón de falta de capacidad, o bien, al escaso esfuerzo o interés por conducir el arbitraje con celeridad y eficiencia.

Otro ejemplo de factor exógeno está previsto en el artículo 8 del Reglamento de Arbitraje del CAMCA, que resalta el deber de los árbitros de ser imparciales e independientes. El precepto de referencia agrega que, previo a aceptar el nombramiento, el árbitro debe señalar al administrador del procedimiento arbitral, cualquier circunstancia que pudiese generar una duda justificada acerca de su imparcialidad e independencia.

El ejemplo que se señala en el párrafo anterior enfatiza la importancia de que el árbitro sea honesto y prudente al considerar alguna circunstancia personal que pudiese poner en tela de juicio su imparcialidad o independencia respecto a las partes; es decir, en el árbitro recae la facultad de decidir si determinada circunstancia personal pudiese ser lo suficientemente

relevante para justificar su abstención de conocer de alguna controversia que sea sometida a su consideración.

Un ejemplo más de este tipo de factores lo constituye el contenido en el artículo 21(2) del multicitado nuevo Reglamento de Arbitraje de la ICC que prevé que si una de las partes, a pesar de haber sido debidamente convocada a audiencia por el tribunal arbitral, con la debida antelación, no comparece sin excusa válida, el tribunal arbitral podrá celebrar la audiencia.

El precepto de referencia contempla la conducta pasiva de las partes consistente en la falta de participación en las audiencias por causas que no pudiesen ser consideradas válidas y que podría generar complicaciones en el procedimiento, pues éste se seguiría aún sin la participación de quien no compareció, situación que no resultaría la más deseable y que podría generar descontento para quien no participó, en caso de que el laudo le resultase desfavorable, derivando de ello posibles peticiones de nulidad del mismo.

Por otra parte, el numeral citado anteriormente, resalta la facultad del tribunal arbitral de convocar a audiencia con la antelación que juzgue conveniente, determinación que implica subjetividad al no señalar concretamente qué plazo es considerado debida antelación; de igual manera, queda al arbitrio del tribunal arbitral discernir sobre qué causas serán válidas para justificar la falta de comparecencia de una de las partes a la audiencia, aspecto igualmente impregnado de subjetividad.

3.3. La influencia de los factores exógenos en el arbitraje

Los ejemplos anotados en el apartado anterior de esta investigación, hacen pertinente la reflexión acerca de la forma en la que influyen los factores exógenos en el procedimiento arbitral.

Si los principales personajes dan cumplimiento a las normas aplicables, desempeñan el rol que les ha sido asignado y muestran comportamientos, conductas y actitudes acordes y

congruentes con la naturaleza, principios y características del arbitraje, éste se desarrollará de una manera rápida, ágil, eficaz, confiable, segura, honesta, transparente y menos costosa.

De una manera rápida, ágil y eficaz porque los participantes darán cumplimiento a sus obligaciones y actuarán en aras de contribuir al mejor desarrollo del procedimiento, participando de manera activa, positiva y efectiva en las distintas etapas del arbitraje, proporcionando argumentos y medios de prueba válidos y pertinentes, e información auténtica y ordenada.

De una manera confiable, segura, honesta y transparente porque los participantes actuarán basándose en la verdad de los hechos, permitiendo que los árbitros resuelvan sin presiones ni obstáculos y proporcionando a éstos todos los elementos que sean de utilidad para coadyuvar a una solución pronta y equitativa.

La disminución en costos se deberá a que los árbitros conducirán el procedimiento con celeridad y eficiencia, y los demás participantes realizarán los actos que les corresponden, de modo que contribuirán con los árbitros al eficaz desarrollo del mismo, con lo cual ahorrarán tiempo y, por ende, costos.

3.3.1. El impacto de los factores exógenos en la validez y ejecutabilidad del laudo

En términos del artículo 1462 del Código de Comercio vigente en México, inspirado en el artículo V de la Convención sobre el Reconocimiento y Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras de 1958 —Convención de Nueva York— y en el artículo V de la Convención Interamericana sobre Arbitraje Comercial Internacional de 1975 —Convención de Panamá— únicamente se podrá denegar el reconocimiento o la ejecución de un laudo arbitral, cualquiera que sea el país en que se hubiere dictado, cuando:

“I. La parte contra la cual se invoca el laudo, pruebe ante el juez competente del país en que se pide el reconocimiento o la ejecución que:

- a) Una de las partes en el acuerdo de arbitraje estaba afectada por alguna incapacidad, o que dicho acuerdo no es válido en virtud de la ley a que las partes lo han sometido, o si nada se hubiere indicado a este respecto, en virtud de la ley del país en que se haya dictado el laudo;
 - b) No fue debidamente notificada de la designación de un árbitro o de las actuaciones arbitrales, o no hubiere podido, por cualquier otra razón, hacer valer sus derechos;
 - c) El laudo se refiere a una controversia no prevista en el acuerdo de arbitraje o contiene decisiones que exceden los términos del acuerdo de arbitraje. No obstante, si las disposiciones del laudo que se refieren a las cuestiones sometidas al arbitraje pueden separarse de las que no lo están, se podrá dar reconocimiento y ejecución a las primeras;
 - d) La composición del tribunal arbitral o el procedimiento arbitral no se ajustaron al acuerdo celebrado entre las partes o, en defecto de tal acuerdo, que no se ajustaron a la ley del país donde se efectuó el arbitraje; o
 - e) El laudo no sea aún obligatorio para las partes o hubiere sido anulado o suspendido por el juez del país en que, o conforme a cuyo derecho, hubiere sido dictado ese laudo; o
- II. El juez compruebe que, según la legislación mexicana, el objeto de la controversia no es susceptible de arbitraje; o que el reconocimiento o la ejecución del laudo son contrarios al orden público.”

El análisis del numeral citado permite reflexionar sobre la forma en la que los factores exógenos pudieran influir a que se actualizaran las causales contenidas en el precepto de referencia. La primera reflexión se relaciona con el hecho de que aquellas causales aplican tanto a laudos nacionales como extranjeros.

Lo anterior se basa en la opinión del autor Óscar Cruz Barney (2013) quien, al realizar un estudio del nuevo Reglamento de Arbitraje de la ICC, refiere que éste elimina la distinción entre controversias de carácter internacional y no internacional como respuesta al hecho de que existen arbitrajes nacionales que se ventilan y se administran bajo el Reglamento de la ICC.

Ello se debe a que la ICC ofrece confianza que permite a instituciones y empresas tanto nacionales como internacionales, acudir al arbitraje administrado por dicha institución de prestigio mundial.

De una siguiente reflexión se desprende la posibilidad de que los participantes en el arbitraje incurran en comportamientos, conductas o actitudes negativas o desfavorables, que de alguna manera contravengan las normas o principios que rigen al arbitraje, ocasionando la vulnerabilidad del laudo ante la nulidad.

Tal sería el caso de alguna parte que argumentara que no fue debidamente notificada de las actuaciones arbitrales y que no estuvo en posibilidad de hacer valer sus derechos, en virtud de que no se le hubiese dado oportunidad de manifestar su conformidad respecto a un cambio de hora para la celebración de la audiencia, suponiendo que en realidad el cambio de hora radicara en una diferencia de diez minutos posteriores a la hora previamente establecida y que se hubiera notificado vía correo electrónico el cambio de horario a ambas partes con una hora de anticipación.

Si en este supuesto una de las partes argumentara no haber visto el correo electrónico, pese a que fuera el medio de comunicación elegido y utilizado en el arbitraje y que esa parte señalara que llegó a la hora originalmente establecida, es decir, diez minutos antes y que como no había nadie se retiró, sin averiguar las razones de la ausencia de la otra parte y de los árbitros.

En este caso la audiencia no podría llevarse a cabo y se consideraría que, si bien es cierto las partes tienen derecho a manifestarse respecto a las modificaciones que los árbitros o la otra parte propongan, en relación con la fecha, hora y lugar en los que tendrá verificativo una audiencia o cualquier encuentro con motivo del arbitraje, también es cierto que hay algunas modificaciones que por sentido común no requerirían de ser sometidas a la aprobación previa, expresa y formal de las partes, sino que solo bastaría que se hiciera del conocimiento de aquéllas de manera informal y con una anticipación razonable dependiendo de las

implicaciones y consecuencias derivadas de la modificación, obedeciendo al principio de flexibilidad que caracteriza al arbitraje.

Por tanto, no sería razonable que alguna de las partes argumentara, una vez dictado el laudo arbitral, que no pudo hacer valer sus derechos en circunstancias como las descritas, puesto que podría mostrarse una conducta colmada de mala fe que tuviese la única intención de retrasar y entorpecer el procedimiento, en aras de ganar tiempo para no dar cumplimiento a la resolución emitida.

Otro ejemplo pudiese ser el caso en el que las partes y los árbitros decidieran llevar a cabo una audiencia por *Skype* y durante la audiencia alguna de las partes experimentara cierta complicación con la conexión y omitiera manifestar algo al respecto, continuando con la audiencia de manera normal y participando en la misma y que posteriormente, una vez dictado el laudo arbitral, argumentara que no tuvo oportunidad de hacer valer sus derechos en función de que durante la audiencia no le era posible escuchar bien y que perdió algunos detalles de la conversación, lo cual le colocó en situación de desventaja frente a la otra parte, por lo que no hubo igualdad en el proceso.

En tal supuesto, igualmente se evidenciaría la mala fe de la parte que quisiera argumentar una situación que en su momento no tuvo implicaciones relevantes y que quisiera hacerlo con el único propósito de restarle validez al laudo arbitral.

Una siguiente reflexión del precepto citado en líneas precedentes, hace pertinente mencionar que, si la autoridad jurisdiccional competente declara nulo un laudo arbitral, ello implicará la denegación del reconocimiento y de la ejecución del mismo.

En consecuencia, los factores exógenos al arbitraje tienen un impacto en la validez y ejecutabilidad del laudo, debido a que si los personajes principales muestran comportamientos, actitudes o conductas en las que denoten mala fe, ineficiencia, falta de capacidad o falta de

dedicación o de interés, ello repercutirá de manera negativa en el laudo arbitral y generará desconfianza, descontento e insatisfacción de las partes, ocasionando que éstas intenten invocar la nulidad del laudo con la finalidad de que no sea reconocido ni ejecutado.

CAPÍTULO IV: LAS PARTES EN CONFLICTO

No puede concebirse un arbitraje sin partes pues, de no existir éstas, no habría quien diera nacimiento e impulso al procedimiento arbitral. Es precisamente ésa la razón por la cual este capítulo se dedicará a analizar quiénes pueden fungir como partes en el arbitraje para posteriormente exponer una reflexión acerca de la importancia que tienen dentro del procedimiento, seguido de la determinación y explicación de los que se consideran factores exógenos identificados en el rol que deben desempeñar las partes en el arbitraje.

4.1. ¿Quiénes pueden ser partes en el procedimiento arbitral?

Para los efectos de esta investigación se entenderán como partes, las personas físicas o morales que celebran contratos nacionales o internacionales, de cuya interpretación o incumplimiento devienen controversias que han dispuesto resolver a través del arbitraje.

Es requisito indispensable para la validez del acuerdo arbitral, que las partes gocen de capacidad o, en su caso, de poder para celebrarlo. Respecto a la capacidad, los convenios internacionales prevén que ésta se encuentra regida por la ley aplicable a las partes, es decir, por su estatuto personal.

El artículo V.I.a de la Convención de Nueva York y el artículo del mismo numeral de la Convención de Panamá contemplan la posibilidad de rechazar la ejecución del laudo si las partes se encontraban sujetas a alguna incapacidad al momento de celebrar el compromiso arbitral, en virtud de la ley que les es aplicable.

Para verificar que las personas físicas que celebraron un acuerdo arbitral de carácter comercial tuvieron la capacidad legal para hacerlo, el CoCo, en su artículo 81, reenvía al CCF, que a su vez dispone que se aplique la *lex domicilii*, es decir, la ley del lugar en donde se celebró aquel acuerdo. La supletoriedad del CCF se dará en virtud de que la materia comercial es de aplicación federal en México y, por consiguiente, el CCF es de aplicación supletoria para determinar la ley que regula la capacidad.

Es relevante resaltar que, de conformidad con la CPEUM, solo las materias expresamente reservadas para la Federación son competencia de ésta, las demás serán competencia de las entidades federativas; razón por la cual el juez tendrá que hacer referencia a la *lex domicilii* cuando así lo prevean las legislaciones locales o a la *lex fori*, esto es, la ley del lugar elegido para ser sede del arbitraje, como en el caso de la legislación del Distrito Federal (Pereznieto & Graham, 2009).

En términos del precepto 2736 del CCF, la capacidad de las personas morales está regulada por la ley de su constitución, es decir, la ley del Estado en donde se cumplen los requisitos de fondo y forma establecidos para la creación de dichos entes legales. En materia de empresas o corporaciones se aplica de manera exclusiva el CCF, pues en todos los contratos que celebren en su carácter de comerciantes colectivos, se estará en presencia de asuntos de carácter mercantil; ello se debe a que en el caso de las personas morales lo relevante son las facultades otorgadas mediante la escritura constitutiva y no el estatuto personal como en el caso de las personas físicas.

En México, las personas físicas a partir de los dieciocho años gozan de la capacidad legal para celebrar actos jurídicos y, por ende, desde esa edad están en posibilidad de firmar un compromiso arbitral y de participar en el arbitraje por sí mismas. Los emancipados requieren de un tutor para los negocios judiciales, pues su patrimonio pudiese resultar afectado sin que, para la administración de sus bienes, requieran de tutor, en función de que tienen la libre administración, aunque no la libre disposición de los mismos.

La reflexión debe girar en torno a si la firma de un acuerdo de arbitraje se debe considerar un acto de administración o de disposición. Según Leonel Pereznieto Castro y James A. Graham (2009), se trata de un acto de disposición condicionado en razón de que, si el laudo no resultara favorable al emancipado, su patrimonio quedaría afectado por lo que, siguiendo este criterio, el emancipado sí requiere de un tutor para la firma del acuerdo de arbitraje.

El arbitraje implicaría que el emancipado pusiera en riesgo su patrimonio, toda vez que el laudo podría resultarle desfavorable; por esa razón, la ley protege al menor aún emancipado, de poner en riesgo su patrimonio y contempla el requisito de que firme el acuerdo arbitral y participe en el arbitraje el tutor en representación de aquél.

El tutor requiere de una autorización judicial para participar en el arbitraje (Pereznieto & Graham, 2009). Este requisito no está contemplado expresamente en algún precepto legal, sin embargo, el caso equivale al del tutor de un incapaz quien, en términos del numeral 566 del CCF, requiere de una licencia judicial para transigir o comprometer en árbitros los negocios del incapacitado. Igualmente, el nombramiento de los árbitros hecho por el tutor tiene que sujetarse a la aprobación del juez (artículo 567 del CCF).

La persona moral tiene capacidad legal para contratar dentro de los límites que establece su objeto social y podrá ser representada por su administrador o administradores, quienes tendrán la facultad de realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad (numeral 10 de la LGSM).

La LGSM no prevé expresamente la facultad de recurrir al arbitraje; pese a ello, no existe norma que prohíba que las empresas o corporaciones elijan el arbitraje como medio de solución de sus conflictos. Para que se considerara una prohibición de la persona moral el participar en un arbitraje, tendría que existir disposición expresa en ese sentido en su objeto social. Contrario a esto, podría darse el caso en el que en los estatutos se incluyera una cláusula arbitral aún para ventilar las disputas que se llegaren a suscitar entre los socios (Pereznieto & Graham, 2009).

La figura del poder legal para realizar actos jurídicos a nombre y representación de otra persona, ya sea física o moral, resulta trascendente en el arbitraje en virtud de que las personas físicas pueden participar en el procedimiento por conducto de representantes legales y las personas morales en todo caso participan en el arbitraje a través de apoderados legales.

El requisito general para los poderes otorgados en el extranjero implica que se cumplan con las formalidades de autenticación ante el cónsul o funcionario diplomático del lugar en donde se otorgó, o que se formalicen de conformidad con la Apostilla de acuerdo con la Convención de la Haya.

En los arbitrajes con sede en México no se requieren poderes notariales para comparecer ante el tribunal arbitral, aunque recomienda que se exhiban poderes notariales al comparecer, en los casos en los que la ejecución del laudo se pretenda llevar a cabo en territorio mexicano, toda vez que los tribunales mantienen formalismos y que la personalidad con la que comparecen las partes está estrechamente ligada a los emplazamientos y a las notificaciones (Pereznieto & Graham, 2009).

A fin de alcanzar un laudo arbitral válido y ejecutable es indispensable que a las partes involucradas en el arbitraje se les reconozca capacidad legal para firmar acuerdos arbitrales, de conformidad con las normas del lugar en donde se firmó dicho acuerdo y que, de igual manera, se les reconozca capacidad legal para comparecer ante el tribunal arbitral, en el lugar en donde se pretenda ejecutar el laudo.

4.2. Importancia y rol de las partes en el procedimiento arbitral

Como se ha mencionado antes, no se puede concebir un arbitraje sin partes; de ahí la importancia de analizar el rol que tienen asignado durante el procedimiento arbitral.

Es menester señalar que el arbitraje se basa en el principio de buena fe, en virtud del cual, las partes que han celebrado un contrato están dispuestas a cumplirlo en los términos pactados; dentro de ellos, se encuentra la cláusula arbitral; o bien, un convenio arbitral en el que aparece plasmada la voluntad expresa de las partes de dirimir cualquier controversia presente o futura, derivada de la interpretación o del cumplimiento del contrato que en su caso se haya celebrado entre ellas.

La noción de buena fe se relaciona con el respeto al principio de la autonomía de la voluntad de las partes plasmado en el contrato o convenio, según el cual han manifestado resolver sus controversias presentes o futuras por la vía del arbitraje.

Asimismo, se entiende el principio de la buena fe, en el sentido de que las partes deben respetar las reglas del procedimiento arbitral, sin pretender entorpecerlo o retrasarlo innecesariamente; o bien, sin incidir de manera mañosa o dolosa en la voluntad de la otra parte o de los árbitros.

Lo anterior responde a la lógica del comerciante o empresario, quien por hipótesis está habituado a cumplir su palabra; lo cual es difícil de comprender para los abogados en ejercicio y fácilmente comprensible para el práctico del arbitraje (Gómez-Palacio, 2006).

En la ejecución voluntaria del laudo se materializa también el principio de buena fe en el arbitraje, en razón de que un laudo es válido y ejecutable *per se* y se espera que la parte que no ha resultado favorecida por el mismo, lo acate sin pretender encontrar elementos para restarle validez o retrasar su cumplimiento, atrayendo la intervención de órganos jurisdiccionales, de cuya participación decidieron alejarse las partes desde el momento en el que optaron por el arbitraje como método alternativo para ventilar su controversia.

La buena fe de las partes que intervienen en el procedimiento arbitral es indispensable, ya que son precisamente ellas quienes lo respaldan, pues se someten y garantizan con su propia palabra el proceso que ellos mismos articulan.

4.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de las partes en el arbitraje

Del principio de buena fe que ha sido explicado en líneas precedentes se desprenden los factores exógenos que se identifican en el rol de las partes en el procedimiento arbitral.

Ello es así porque detrás de cada conducta procesal que los reglamentos de arbitraje requieren de las partes, existen esos elementos que se logran determinar cuando se estudia de cerca el procedimiento y se analizan a detalle las conductas de las partes.

Por no ser objeto de esta investigación las conductas procesales que los reglamentos de arbitraje exigen a las partes, haremos alusión a lo que sí es objeto de este estudio, es decir, a los factores exógenos o conductas, actitudes y comportamientos de las partes en el procedimiento arbitral, que aun pudiendo estar previstas en los reglamentos de arbitraje, requieren de una interpretación e implementación que parta de la buena fe, toda vez que no están específicamente contempladas en dichos reglamentos, sino que se prevén de una manera general, pretendiendo que sean cumplidos por las partes que actúan en beneficio de que el procedimiento se desarrolle con celeridad, honestidad y eficiencia.

Este apartado comenzará con el análisis de la legítima reclamación de las partes, para continuar con el estudio de lo que se considera actuación racional de aquéllas en el arbitraje y se proseguirá al análisis del interés de las partes en el mismo.

4.3.1. Legítima reclamación

En palabras de Ugo Draetta (2012), existen procedimientos arbitrales que nunca debieron de haberse iniciado, en razón de que se trata de casos en los que el contrato del cual deriva el arbitraje es contrario al orden público, o bien, de casos en los que la cláusula arbitral o el convenio arbitral son notoriamente inválidos y, por tanto, el arbitraje improcedente, en razón de que no se trata de una mera patología, sino de una causal de nulidad absoluta del compromiso arbitral, que ocasiona la improcedencia del arbitraje.

En ambos supuestos, la conducta de las partes previa al arbitraje es relevante, en razón de que implica que celebren un contrato que incluya una cláusula arbitral, o firmen un convenio arbitral, habiéndose asesorado adecuadamente respecto a la forma en la que deben redactar dicho compromiso, es decir, respecto a los elementos esenciales y de validez que aquél debe

contener, con la finalidad de gozar de eficacia jurídica y dar procedencia al arbitraje en caso de que se presente alguna desavenencia entre las partes contratantes.

Dado que la celebración de contratos y la redacción de compromisos arbitrales válidos no es necesariamente objeto de conocimiento de las partes, que en ocasiones no tienen un bagaje jurídico, es menester que se asesoren de expertos en dichos asuntos, de tal suerte que el compromiso arbitral que celebren sea acorde a sus intereses y plasme efectivamente su voluntad de recurrir al arbitraje en caso de controversia.

De ahí que la legítima reclamación puede entenderse como el derecho de las partes a celebrar, en principio, contratos y compromisos arbitrales válidos, con la correlativa obligación de asesorarse de personas expertas en la materia para lograr dichos objetivos.

Las partes deben celebrar contratos que no sean contrarios al orden público, tal como se ha mencionado anteriormente, para lo cual recurrirán a su propio sentido común y, en caso de duda, al referido asesoramiento de expertos; asimismo, es importante que reciban orientación sobre el significado y alcance de las obligaciones contraídas mediante el contrato base y el compromiso arbitral; éstas son las responsabilidades de las partes que les permitirán, en su caso, hacer legítimas reclamaciones al pretender iniciar un procedimiento arbitral y al demandar por dicha vía el cumplimiento de obligaciones efectivamente contraídas.

Según lo expone el multicitado árbitro Ugo Draetta (2012), hay ocasiones en las que las partes se ven tentadas a iniciar un procedimiento arbitral como modo de justificar sus propios errores o demorar el momento en el que esos errores salgan a la luz, con consecuencias perjudiciales para sus propias vidas o para sus carreras.

La legítima reclamación de las partes se refiere entonces al carácter fundado de sus reclamaciones, en el sentido de que demanden aquello que tienen derecho legítimo a reclamar, dado que les fue reconocido en el contrato celebrado; en consecuencia, se espera que exijan el

cumplimiento de obligaciones efectivamente contraídas y que soliciten legítimamente el arbitraje en caso de que realmente exista un incumplimiento de obligaciones.

En contraste, la ilegítima reclamación de las partes basada en el carácter infundado de sus reclamaciones se presenta en aquellos casos en los que la parte que solicita el arbitraje lo hace con el objeto de retrasar la exigencia sobre el cumplimiento de alguna obligación que sabe y reconoce que tiene, pero que está imposibilitada a cumplir, por lo que presenta la solicitud de arbitraje y pretende que éste verse sobre la interpretación acerca del contenido o alcance de las obligaciones contraídas.

De ahí la importancia de que las partes hagan peticiones legítimas al tribunal arbitral, a la otra parte, o bien, al juez competente, en los supuestos en los que sea necesario el auxilio judicial; y que ya sea antes, durante o después de concluido el procedimiento arbitral, utilicen de manera legítima y fundada las herramientas que el reglamento aplicable les concede para el eficaz desenvolvimiento del procedimiento y con miras a coadyuvar con los árbitros, proporcionándoles todos los elementos pertinentes y relevantes para que aquéllos estén en posibilidad de dictar un laudo válido y ejecutable, que sea efectivamente acatado por las partes, absteniéndose de solicitar infundadamente la nulidad del mismo; o de intentar juicios de amparo contra las resoluciones del juez interviniente, u otros canales judiciales que evidencien su insatisfacción por el hecho de que el laudo no les haya resultado favorable.

4.3.2. Actuación racional

La actuación racional de las partes se refiere al buen criterio que se espera de ellas antes de iniciado el procedimiento arbitral, durante el mismo y aún después de concluido éste (Draetta, 2012). Se relaciona con supuestos ya mencionados en el apartado previo de esta investigación, que son consecuencia de la falta de asesoría de especialistas en arbitraje, o de la mala fe contractual; tal es el caso de las partes que celebran contratos contrarios al orden público, o bien, que contraen compromisos arbitrales nulos, haciendo improcedente el arbitraje.

Hay casos en los que el monto de la controversia es irrisorio con relación al valor del contrato del cual deriva (Draetta, 2012); en estas circunstancias, el arbitraje no resulta el canal idóneo, en razón de que para las partes resultará más costoso y les tomará más tiempo iniciar el procedimiento arbitral, que buscar una solución por la vía de la negociación; sin embargo, en estos casos predominan las emociones negativas de las partes que empañan su visión sobre la situación e impiden que la analicen de manera clara y objetiva, estimando su oportunidad de verse beneficiados mediante un proceso de negociación.

Tal como se expuso en el anterior apartado de este estudio, se presentan supuestos en los que se evidencia la falta de fundamento en la posición de la parte que solicita el arbitraje. Esos supuestos se relacionan con la legítima reclamación de las partes y con su actuación racional, toda vez que se trata de una posición infundada de quien solicita el arbitraje y se espera que las partes asuman la ilegitimidad de sus posiciones y de manera racional se abstengan de solicitar el arbitraje basándose en reclamaciones infundadas.

Asimismo, se espera que las partes se abstengan de hacer reclamaciones ilegítimas durante el procedimiento arbitral, dotadas de mala fe y de irracionalidad, en aras de obtener beneficios personales infundados e ilegítimos; o bien, que se opongan infundadamente a dar cumplimiento al laudo arbitral, intentando acciones por la vía judicial con el propósito de retrasar la exigencia sobre el cumplimiento del laudo o de quedar eximidos de tal cumplimiento.

Se presentan supuestos en los que las razones para dirimir la controversia a través del arbitraje son de carácter emocional, irracional o subjetivo, en relación con las cuestiones de fondo de la disputa ventilada. En estos casos la actuación es irracional, toda vez que una de las partes solicita el arbitraje con el propósito de vengarse, exhibir a la otra parte, hacer que la otra parte sufra un menoscabo económico, que sirva como un pretexto para dar por terminada la relación personal o de negocios, o bien, con la finalidad de evidenciar inconformidades que no tienen relación directa con el fondo del conflicto del cual deriva el arbitraje.

En palabras de Ugo Draetta (2012):

“Las partes no siempre actúan de forma racional al momento de iniciar un procedimiento de arbitraje y, en ocasiones, se necesitaría un psicólogo para dilucidar los motivos irracionales que pueden llevarlas a adoptar esa medida...”

“Con frecuencia se descubre que existe animosidad entre las partes, provocada por la sensación de haber sufrido presuntos daños que se quieren vengar o por una insuperable antipatía personal. Esa mentalidad de “me las pagará” prevalece sobre el sentido común, nubla el juicio racional acerca de la decisión de recurrir al arbitraje y, principalmente, impide que se realice una evaluación objetiva del carácter fundado o no de las propias reclamaciones.”

Como se había señalado anteriormente, se dan ocasiones en las que las partes firman documentos que contienen todos los elementos contractuales esenciales para constituir acuerdos vinculantes y los firman sin consultar a sus abogados e ignorando los efectos que se originan de dicha vinculación, y con ello se comprometen a dirimir una disputa futura a través del arbitraje y, llegada la disputa, con tal de no admitir su equivocación, se oponen al arbitraje que la otra parte solicita con la finalidad de exigir el cumplimiento de lo que efectivamente era un contrato (Draetta, 2012).

Una consecuencia de que las partes no actúen de manera racional antes de iniciar el arbitraje, durante el procedimiento arbitral o después de emitido el laudo es que se perjudica la relación entre ellas, debido a que la parte que se ve perjudicada por la actuación irracional de la otra, puede llegar a experimentar impotencia, coraje y/o frustración, que ocasionarán una fractura en la relación personal o de negocios.

El árbitro internacional Ugo Draetta (2012) señala al respecto que una solicitud de arbitraje es una “declaración de guerra” en la que las partes no muestran una actitud conciliadora, sino que intentan maximizar las reclamaciones, e inclusive pueden llegar al extremo de realizar demandas irracionales, ocasionando el efecto de que la otra parte, en respuesta a aquella actuación irracional, plantee exageraciones en sentido opuesto.

El nuevo Reglamento de Arbitraje de la ICC —mismo que entró en vigor el 01 de enero de 2012— es un marco institucional estructurado, enfocado a garantizar la transparencia, eficacia y equidad en los procedimientos arbitrales, con la finalidad de lograr arbitrajes más eficientes y menos costosos. El artículo 22.1 de dicho Reglamento prevé un principio rector respecto a la forma en la que debe ser conducido el arbitraje y constituye un mandato a través del cual se impone a las partes y a los árbitros, un deber de conducta enfocado a garantizar que el arbitraje sea manejado de manera expedita y eficaz en términos de costos, sin dilaciones innecesarias o injustificadas (Menéndez, 2013).

El numeral de referencia señala lo que a continuación se expone:

“Artículo 22

Conducción del arbitraje

1. El tribunal arbitral y las partes deberán hacer todos los esfuerzos para conducir el arbitraje de una manera expedita y eficaz en término de costos, teniendo en cuenta la complejidad y el valor de la controversia.”

Un análisis aislado del precepto citado anteriormente permitiría determinar que el mandato previsto es impreciso y subjetivo, en razón de que no incluye lineamientos puntuales respecto a lo que se considerará forma expedita y eficaz de conducción de los participantes en el procedimiento, por lo que la satisfacción de estos requerimientos dependerá precisamente de los factores exógenos relacionados con los participantes en el arbitraje; por tanto, este principio rector exige un comportamiento prudente y razonable; en consecuencia, el incumplimiento de esta disposición podría generar efectos negativos y desfavorables para las partes y para los árbitros, como la imposición de los costos a la parte que muestre un comportamiento contrario al mandato, o el cálculo y señalamiento de los honorarios del tribunal arbitral; casos que convierten al mandato en una norma imperativa y eficaz.

Los organismos internacionales se han dado a la tarea de elaborar lineamientos para el mejor desenvolvimiento del proceso arbitral —como las Directrices de la IBA para la redacción de cláusulas de arbitraje internacional (2010) o las Notas de la UNCITRAL sobre la organización del

proceso arbitral (1996)— éstas prevén algunas conductas procesales que favorecen a la eficaz conducción del procedimiento. Un ejemplo es la Nota 10 de la UNCITRAL sobre la organización del proceso arbitral (1996) que contempla la posibilidad de que las decisiones del tribunal arbitral relativas a la organización de las actuaciones se adopten previa consulta con las partes.

Aquellos lineamientos son útiles para establecer directrices sobre las conductas procesales que favorecen al desarrollo del procedimiento, aunque no señalan comportamientos o actitudes que vayan más allá de lo procesal y que se relacionen con cuestiones culturales y principios éticos de los participantes en el arbitraje (Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago, Chile, 2014).

Se presentan casos en los que alguna de las partes opta por estrategias para demorar el proceso arbitral injustificadamente, haciendo uso de tácticas y maniobras que se traducen en solicitar pruebas innecesarias, retrasar la práctica de aquéllas que ya han sido ordenadas, o censurar sin fundamento las actuaciones del tribunal arbitral. Dichas tácticas pueden tener como efecto dilatar innecesariamente el procedimiento, ya sea por la falta de experiencia de los árbitros, por su excesiva flexibilidad en la conducción del proceso, o bien, por la reacción de la parte que se considera afectada y plantea réplicas y objeciones. Otros ejemplos de actitudes poco razonables de las partes son los casos en los que aquéllas plantean pretensiones desmedidas, muestran una falta de respeto a las órdenes procesales, o bien, una falta de respeto al calendario procesal sin causa justa (Menéndez, 2013).

4.3.3. Interés en el arbitraje

Una problemática que se presenta con frecuencia es que las partes dejen el procedimiento arbitral en manos de sus abogados bajo la creencia de que, una vez iniciado un arbitraje, éste toma su propio rumbo, sin que resulte necesaria su intervención, sino solo la actuación de sus abogados.

Las partes pueden llegar a perder interés en el arbitraje y concentrar su atención en proyectos presentes y futuros, sin atender conflictos que forman parte del pasado. Evidentemente se presenta un distanciamiento de las partes, debido a que se sienten incómodas por tener que mantener algún tipo de relación o establecer algún acercamiento, aun cuando éste se deba a la necesidad de su cooperación para llegar a la solución que ponga fin a la controversia, por lo que optan por delegar totalmente a los abogados la intervención en el procedimiento arbitral (Draetta, 2012).

La falta de intervención, participación y/o colaboración de las partes en el arbitraje produce efectos negativos en razón de que son aquéllas quienes tienen un conocimiento preciso y claro de las circunstancias que dieron origen a la disputa y quienes podrán, en su caso, establecer acuerdos equitativos que satisfagan sus propios intereses y necesidades.

Por tanto, se espera que las partes sean activas antes, durante y después del procedimiento arbitral, participando en la negociación de los contratos que celebren y en los compromisos arbitrales que contraigan, buscando una asesoría especializada que les permita recibir información clara y certera acerca del arbitraje y sus implicaciones, así como colaborando en la integración del tribunal arbitral, en las audiencias, en la presentación de las pruebas, en el planteamiento de los alegatos, y demás actos procesales encaminados a coadyuvar con el tribunal arbitral a la mejor conducción del procedimiento que le permita culminar con un laudo dotado de validez.

CAPÍTULO V: LOS ABOGADOS DE LAS PARTES

Las partes actúan en colaboración con sus abogados, quienes fungen como sus voceros y representantes durante el procedimiento arbitral, de tal suerte que las conductas, comportamientos o actitudes señaladas en el Capítulo IV de esta investigación, son atribuibles tanto a las partes, como a sus abogados.

El desempeño de los abogados de las partes en el arbitraje es relevante, en función de que los procesos en los que la solución del conflicto se basaba en pruebas que casi en su totalidad eran de naturaleza documental se han convertido en años recientes, en arbitrajes más modernos y sofisticados, aunque más litigiosos, con abundancia de pruebas y diversidad de incidentes procesales.

Es por ello que se destinará el presente capítulo a puntualizar quiénes pueden ser abogados de parte en el arbitraje, para posteriormente hacer un análisis acerca de su importancia y rol en el procedimiento, finalizando con la determinación de las conductas, comportamientos o actitudes que se identifican en el rol que estos importantes personajes desempeñan en el arbitraje y que permitirán que éste se desenvuelva de manera eficaz.

5.1. ¿Quiénes pueden ser abogados de parte en el procedimiento arbitral?

En el arbitraje pueden participar abogados que tengan el carácter de representantes legales de las partes. Para tal efecto, deberán de contar con un poder general para actos de administración o, en su defecto, con un poder especial para pleitos y cobranzas (artículo 2554 del CCF y 1069, tercer párrafo, del CoCo).

En el caso específico de las personas morales, la representación en el arbitraje puede ser a cargo de abogados internos o externos de las partes (Draetta, 2012). Los abogados internos son aquéllos que laboran dentro de la empresa y actúan en el arbitraje, en representación de ésta. Los abogados externos son a su vez contratados por los apoderados legales de las personas morales, para efecto de representarlas en el procedimiento arbitral.

Para los fines de esta investigación y por las razones ya expuestas en el Capítulo II, no se hará distinción entre los abogados internos y externos de las partes, y en la noción de abogados de las partes se englobarán ambas categorías para las cuales aplican los mismos aspectos que se analizarán.

5.2. Importancia y rol de los abogados de las partes en el procedimiento arbitral

Los abogados de las partes representan un papel crucial antes, durante y después de concluido el procedimiento arbitral cuando ya ha sido dictado el laudo que pone fin a la controversia.

Las diligencias anteriores al inicio del procedimiento arbitral y que corren a cargo de los abogados de parte se refieren a la celebración del compromiso arbitral. Hay ocasiones en las que las partes prescinden de sus abogados para comprometer su asunto en árbitros, aunque lo deseable es que recurran a sus abogados para que les asistan sobre la mejor manera de pactar dicho compromiso arbitral y que estos a su vez estén bien informados y entrenados en materia de arbitraje, de tal suerte que puedan actuar con profesionalismo y responsabilidad, en aras de contribuir a un procedimiento arbitral eficiente.

Al inicio y durante el procedimiento arbitral resulta importante que los abogados actúen de conformidad con los principios y características propios del arbitraje, evitando llevar un proceso impregnado de litigiosidad en el que se evidencie la inexperiencia y desconocimiento de los abogados en materia de arbitraje y el afán por hacer de éste un proceso complicado, lento y tortuoso, a fin de satisfacer intereses personales y de robustecer sus propios egos.

Es importante que los abogados de las partes viertan argumentos sólidos y relevantes, así como pruebas pertinentes que proporcionen a los árbitros los elementos necesarios para emitir un laudo equitativo y válido. Después de dictado el laudo arbitral, se espera que los abogados de parte coadyuven a su cumplimiento cabal y eviten interponer juicios innecesarios con la finalidad de atraer los mecanismos judiciales de los cuales las partes decidieron apartarse desde el momento en el que optaron por comprometer en árbitros su asunto.

A decir del árbitro comercial nacional e internacional mexicano Ignacio Gómez-Palacio (2006), “debido a la falta de sanción adecuada al perjurio, a la simulación de testigos y demás intentos ilícitos de evadir la justicia en diversos países latinoamericanos, el procedimiento de procuración de justicia se convierte en una lucha en la que se premia la trampa y la marrullería del litigante, como si fuere algo deseable en el abogado, al grado que causa la admiración de los jóvenes que apenas se inician en la práctica profesional.”

Ese escenario que se presenta en diversos países se debe a la cultura y a la desacreditación de los poderes judiciales; sin embargo, debe erradicarse dicha problemática y no permitir que se traslade a la esfera del arbitraje, ni en la fase del procedimiento arbitral, ni en el procedimiento judicial que eventualmente pueda surgir como consecuencia de la solicitud de nulidad y del reconocimiento y ejecución del laudo arbitral.

5.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de los abogados de las partes en el arbitraje

5.3.1. Actuación racional

Una solicitud de arbitraje es una declaración de guerra en la que las partes no optan por un tono conciliador, sino que intentan maximizar las reclamaciones, aun llegando al extremo de plantear demandas irracionales; y normalmente la otra parte, en respuesta, incluirá exageraciones en sentido contrario. En medio de esta lucha de intereses participan los abogados quienes hacen suyos los intereses de sus clientes.

Una forma irracional de actuar por parte de los abogados se presenta cuando estos se ponen al mismo nivel de los especialistas técnicos, lo cual obstaculiza la celebración de acuerdos a los que estos especialistas pueden llegar respecto al establecimiento de parámetros para definir la cuestión.

Otra forma de irracionalidad en la conducta de los abogados se muestra cuando estos se dejan llevar por la inercia de su actuar cotidiano ante los tribunales, y su cultura procesal los conduce a retrasar los procedimientos al máximo, en beneficio de sus clientes. En palabras de Bernardo

Cremades (1979), las estrategias dilatorias utilizadas en el arbitraje representan actualmente una enfermedad grave ante la cual los árbitros tienen el deber de reaccionar de manera precisa y contundente.

A decir de Uria Menéndez (2013), otros ejemplos de conductas procesales poco razonables son las excesivas solicitudes de presentación de documentos, los argumentos jurídicos insostenibles, los contra interrogatorios excesivos, las tácticas dilatorias, las pretensiones desmedidas, el no respeto a las órdenes procesales, las medidas provisionales injustificadas y el no respeto al calendario procesal sin causa justificada.

Los abogados pueden caer en el exceso de solicitar a la otra parte que exhiba documentos que obran en su poder y que guardan cierta relación con la controversia, más no resultan relevantes ni indispensables para resolver la disputa.

De igual forma, los abogados vierten argumentos irrelevantes y dotados de agresividad innecesaria, evidenciando la desesperación por intentar vencer en el arbitraje; inclusive se argumenta la mala fe o el dolo de la otra parte solo por el hecho de que expone opiniones distintas. En estos casos se debe considerar que los árbitros estarán en posibilidad de decidir cuál de las dos partes se hará cargo de las costas en el arbitraje; y para ello tomarán en cuenta las acusaciones sin fundamento, las reclamaciones desestimadas por no tener sustento legal y las peticiones infundadas.

Se presentan casos en los que los abogados no actúan de forma tal que favorezcan los intereses de la parte que representan, pues en ocasiones el tribunal arbitral determina que las reclamaciones de una de las partes gozan de fundamento, pero que la conducta innecesariamente agresiva por parte de su abogado resta solidez a su posición.

De lo anterior se deduce que los abogados de las partes deben actuar con honestidad, profesionalismo, seriedad y buena fe. La honestidad se revelará en el momento en el que los

abogados muestren sus conocimientos y experiencia en materia de arbitraje y actúen en congruencia con dichos conocimientos, lo cual les llevará a mostrar profesionalismo y seriedad al llevar a cabo las actuaciones dentro del procedimiento arbitral, tal como lo prevea el reglamento aplicable y en atención a los requerimientos de los árbitros.

La buena fe y el profesionalismo se evidenciarán cuando los abogados actúen en aras de dar celeridad al procedimiento, exhibiendo los documentos y demás pruebas pertinentes, exponiendo argumentos sólidos y relevantes; y respetando los principios y características que distinguen al arbitraje sin mostrar conductas litigiosas o chicaneras.

5.3.2. Designación de árbitros por sus capacidades

A cada una de las partes y a sus abogados corresponde nombrar al árbitro o árbitros que habrán de participar en el procedimiento. Esta tarea genera un gran impacto, toda vez que para estar en condiciones de nombrar a un árbitro, se debe actuar con honestidad, buena fe y transparencia, en virtud de que no se deberá buscar a un árbitro con el que se simpatice por haber resuelto de manera favorable en algún asunto previo en el que haya estado involucrada la misma parte, sino que se elija al árbitro con base en su perfil académico y profesional.

Es recomendable que las partes y sus abogados entrevisten a los candidatos a árbitros, con la finalidad de formar su propia opinión acerca de aquéllos para estar en posibilidad de formularles preguntas que, a su juicio, resulten relevantes. Ugo Draetta (2012) propone que dichas preguntas versen sobre los conocimientos y cualidades de los candidatos, su imparcialidad, neutralidad, independencia, pericia profesional, habilidades lingüísticas, disponibilidad de tiempo y disposición para facilitar un acuerdo negociado.

Según lo establece la Comisión de Mediación y Arbitraje Comercial de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (2015), nada en el arbitraje tiene tanta importancia como el árbitro o el tribunal arbitral, por lo que es deber de los abogados de las partes vigilar que se mantenga al máximo la intervención de éstas en la designación del tribunal arbitral. En los

casos en los que las partes y sus abogados realmente intervienen en dicha selección, el contexto en el que se desarrolla el procedimiento tiende a ser de amabilidad y colaboración.

Si las partes y sus abogados identifican este derecho a intervenir en la elección de los árbitros, la nominación de estos resulta más atinada pues, son precisamente las partes y sus abogados, quienes se encuentran en la mejor posición de determinar las características idóneas de los árbitros; es decir, su especialización, experiencia, procedencia, entre otras. Es responsabilidad de los abogados de las partes actuar con meticulosidad al designar a los árbitros, sin basar el nombramiento en opiniones de terceros, en el prestigio que como árbitros hayan ganado los candidatos, o en relaciones personales o de amistad (Comisión de Mediación y Arbitraje Comercial de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, 2015).

Las cualidades más importantes del árbitro se refieren a los conocimientos y experiencia necesarios para solucionar el conflicto que las partes expongan. Se espera que el árbitro esté familiarizado con la materia sobre la cual versa la controversia; en consecuencia, al seleccionar al árbitro, se recomienda elegir a una persona calificada en el ámbito comercial o técnico de la disputa, con conocimientos especializados. Asimismo, se espera que el árbitro posea experiencia en la ley y en la práctica del arbitraje.

En arbitrajes internacionales es deseable que el árbitro cuente con una amplia visión sobre la operatividad de las relaciones internacionales, así como de las distintas tradiciones jurídicas, con la finalidad de que comprenda las diferentes posturas y perspectivas de las partes en conflicto (Comisión de Mediación y Arbitraje Comercial de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, 2015).

Una ventaja del arbitraje es que el tribunal arbitral puede estar integrado por expertos en distintas materias, con la capacidad de dar solución a un conflicto, sin necesidad de recurrir a peritos. Aun cuando no existe limitación sobre el área de *expertise* de los árbitros ni sobre su capacidad legal, según datos de la precitada Comisión de Mediación y Arbitraje Comercial de la

Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (2015), la tendencia arroja que existe preferencia hacia los abogados sobre otro tipo de expertos, debido a que en ciertos casos el fondo de la disputa exige resolver cuestiones relacionadas con el derecho aplicable, la competencia, la interpretación de cláusulas contractuales o de normas jurídicas aplicables.

En los arbitrajes en los que participa un árbitro único, es común designar a un abogado, por las razones expuestas con antelación. Ahora bien, en los casos en los que el tribunal arbitral se integra por tres árbitros, la Comisión antes referida recomienda que uno de ellos —preferentemente el árbitro presidente— sea abogado.

Otra de las cualidades que se deben considerar al elegir a los árbitros es el idioma. Los árbitros deben dominar el idioma del arbitraje para generar un clima de entendimiento con las partes. En el caso de que los árbitros no tengan un manejo adecuado del idioma se tendrá que recurrir a un intérprete que traduzca los argumentos y las pruebas de las partes; sin embargo, tal situación podría dar cabida a discrepancias entre la versión de un idioma y la versión del otro, lo cual ocasionaría un encarecimiento y retraso en el procedimiento, por el tiempo que toman las traducciones e interpretaciones.

Otra cuestión que se considera una cualidad al designar a un árbitro es la nacionalidad de éste, ya que dicho elemento influye en la confianza que las partes experimentan. En el caso de arbitrajes nacionales es pertinente designar a un árbitro de la misma nacionalidad de las partes, en virtud de que éstas tendrán más seguridad al saber que la persona que emitirá un laudo arbitral para dirimir la controversia comparte su misma cultura, la misma forma de analizar aspectos litigiosos y de comprender la ideología de las partes.

En el caso de arbitrajes internacionales, y en los que el tribunal se integra por un árbitro, lo óptimo es que éste sea de nacionalidad diversa a la de las partes, con el objeto de salvaguardar la imparcialidad; por otro lado, en los arbitrajes internacionales en los que el tribunal arbitral se integra por tres árbitros, es conveniente que cada parte designe a un árbitro de su misma

nacionalidad y que el tercero, sea de nacionalidad diversa; ello con los propósitos antes descritos, que se basan en la confianza y la imparcialidad (Comisión de Mediación y Arbitraje Comercial de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, 2015).

Una cualidad más, que resulta atractiva al designar a un árbitro es la disponibilidad. Esta cualidad implica que el árbitro debe estar en posibilidad de priorizar su labor como árbitro del asunto a resolver, para poder concluirlo en atención a las expectativas legítimas de las partes. Es importante que el árbitro cuente con el tiempo para escuchar a las partes y atenderlas directamente, sin verse en la necesidad de recurrir a asistentes o intermediarios.

Según lo establece la multicitada Comisión de Mediación y Arbitraje Comercial de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (2015), además de las cualidades señaladas, se deben considerar algunas más que el árbitro debe poseer para ser un buen candidato; éstas son:

- Probidad, honradez e integridad moral;
- Seguridad y firmeza para ejercer el control del procedimiento;
- Flexibilidad;
- Creatividad para adoptar las resoluciones más convenientes, en atención a las circunstancias del caso;
- Pensamiento lógico y capacidad de raciocinio;
- Liderazgo;
- Capacidad de organización; y
- Buen estado de salud físico y mental.

En síntesis, la facultad y responsabilidad de designar árbitros competentes es una de las más importantes que tiene el litigante que se encarga de un asunto arbitral. Por tanto, es indispensable que los abogados de las partes designen árbitros bajo la consideración de sus capacidades más que de la fama que han tomado sus nombres.

5.3.3. Experiencia en negociación de acuerdos

Ni los abogados ni las partes deben subestimar su posibilidad de resolver la controversia mediante la negociación en cualquier etapa del arbitraje, hasta antes de ser emitido el laudo. Es importante que los abogados de las partes tengan un perfil negociador que dé la pauta para la celebración de acuerdos y que permita que las partes se acerquen a negociar; de lo contrario, los propios abogados estarían tomando conductas que obstaculizarían la oportunidad de resolver la controversia de la manera que mejor satisfaga los intereses de sus clientes y estarían actuando en función de sus propios intereses.

Todos los actores en un procedimiento arbitral tienen el deber de hacer lo que esté a su alcance para facilitar un acuerdo entre las partes en cada etapa del procedimiento. Un buen acuerdo, ahorra a las partes tiempo y dinero, así como también les da la oportunidad de experimentar la sensación de satisfacción, por no haber tenido la necesidad de esperar la emisión de un laudo arbitral, en el que notoriamente una de las partes se ubicaría como vencida y otra como vencedora.

Hay momentos en el curso del arbitraje, en los cuales la manera en la que se desarrollan los argumentos permite a las partes tener una perspectiva más objetiva sobre las debilidades de su propia posición, y sobre la legitimidad y veracidad de la posición de la otra parte. En esos momentos, la participación de los abogados es crucial, pues serán ellos quienes podrán aprovechar esas oportunidades para lograr que los intentos de llegar a un acuerdo sean exitosos (Draetta, 2012).

El precitado autor Ugo Graetta (2012) señala que los abogados en pocas ocasiones aprovechan esas oportunidades de llegar a acuerdos en el arbitraje, entre otras razones porque existe un elemento psicológico que responde al hecho de que aquéllos han sido capacitados en la práctica contenciosa y son abogados litigantes, sin experiencia en la negociación de acuerdos, por lo que su formación académica y profesional los condiciona a pelear hasta el final de la batalla, con el objetivo de ganar. Perciben toda actitud conciliatoria como una muestra de

debilidad y dicha percepción constituye un obstáculo a la negociación de acuerdos en el procedimiento arbitral.

Otro obstáculo emana de la diferencia en las percepciones de las partes respecto a la legitimidad y solidez legal de sus argumentos; en estos casos, es recomendable sacrificar algunas pretensiones a cambio de obtener la satisfacción de otras de manera equilibrada y equitativa, sin esperar a que los árbitros lo hagan, ya que son limitadas las posibilidades de que estos lo hagan de la forma en la que las partes hubiesen podido hacerlo.

Un obstáculo más, se debe a la tendencia de subestimar el costo del procedimiento arbitral, en cuanto a tiempo, dinero y recursos internos. Las partes inician el arbitraje bajo la convicción de que la resolución representará menos tiempo, dinero y esfuerzos, de lo que sucede en la realidad. A este respecto es pertinente señalar que los abogados de las partes no pueden realizar todo lo conducente por ellos mismos, sino que necesitan el apoyo de las partes y demás personas involucradas en los negocios o situaciones que han generado el conflicto, a fin de que éstas recaben información, documentación, realicen declaraciones escritas o asistan a audiencias en calidad de testigos. Es por ello que se deben considerar los costos del arbitraje sin minimizarlos, incluyendo el tiempo y el dinero que se invertirán, así como los esfuerzos a cargo de las personas involucradas directa o indirectamente en la controversia.

Por tanto, cuando las partes no han logrado arribar a un acuerdo negociado con anterioridad al inicio del procedimiento arbitral, es importante continuar buscándolo en cada etapa del arbitraje. Todo acuerdo negociado concede notorias ventajas como lo son el ahorro de tiempo y de dinero, así como la protección de relaciones personales o comerciales entre las partes.

Respecto a los acuerdos negociados durante el procedimiento arbitral, el numeral 32 del Reglamento de Arbitraje de la ICC prevé que “si las partes llegan a un acuerdo después de que el expediente haya sido entregado al tribunal arbitral, se dejará constancia de dicho arreglo en

un laudo por acuerdo de las partes, siempre y cuando las partes así lo hayan solicitado y el tribunal arbitral esté de acuerdo con dictarlo”.

En ese orden de ideas, basta con que las partes y sus abogados decidan sacrificar algunas de sus pretensiones a cambio de obtener otras, para estar en disposición de negociar un acuerdo que será reconocido por el tribunal arbitral, en caso de ser válido legalmente, y que se plasmará en un laudo, poniendo fin así al conflicto.

La actitud de rechazo a los acuerdos, a cargo de los abogados de las partes evidencia falta de conocimiento del procedimiento arbitral, en razón de que la negociación es una herramienta válida y útil en el arbitraje, que permite a las partes llegar a una solución satisfactoria a sus intereses, posteriormente validada por los árbitros. Aquella actitud de rechazo a los acuerdos evidencia también una falta de ética profesional que puede dejar en entredicho si el verdadero interés de los abogados es ahorrar tiempo y dinero a sus clientes, o si verdaderamente buscan que sus honorarios no se vean reducidos por haber concluido el procedimiento arbitral antes de lo previsto.

5.3.4. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas

Los abogados deben hacer peticiones, solicitudes y requerimientos fundamentados en el reglamento de arbitraje que rija al procedimiento o, en su defecto, en las demás leyes que resulten aplicables en razón de que, de no hacerlo así, serán desestimados por los árbitros y esa desestimación afectará a la parte que representan, en virtud de que los árbitros tomarán la actuación del abogado como un comportamiento de mala fe, cuyo único propósito podría ser el de retrasar innecesariamente el procedimiento para ganar tiempo al ver inminente la derrota en el arbitraje, o bien, para confundir a los árbitros al momento de resolver.

Algunos ejemplos de cuestiones procesales carentes de fundamento legal, que los abogados de las partes pudiesen llegar a plantear son:

- La formulación de nuevas demandas que estén fuera de los límites del acta de misión, que no guarden relación con los hechos planteados en la primera demanda y que el proceso arbitral ya haya avanzado en sus etapas —en caso de procedimientos arbitrales regidos por el Reglamento de la CCI— (Cruz, 2013).
- Presentar escritos, alegaciones o pruebas que no guarden relación directa con las cuestiones que serán resueltas en el laudo.
- Solicitar a alguna autoridad judicial competente, la adopción de medidas provisionales o cautelares, sin causa fundada.
- Recusar árbitros, sin razón fundada.
- Solicitar al tribunal arbitral, sin causa justificada, prórrogas o extensiones de plazos para la entrega de escritos, documentación, para el desahogo de pruebas y demás actuaciones procesales.
- Objetar pruebas presentadas por la parte contraria, sin sustento legal alguno.
- Interponer el juicio de nulidad del laudo arbitral, por el simple hecho de no haber resultado favorecido en dicho laudo, sin que se verifiquen los supuestos de ley para solicitar la nulidad.

Los comportamientos procesales antes descritos, denotan un conocimiento limitado, una falta de pericia y escasez de habilidades de los abogados en el procedimiento arbitral; asimismo pueden evidenciar la mala fe que permea sus actuaciones, con la finalidad de posponer el cumplimiento de sus obligaciones procesales, de manipular el tiempo a su favor y de retrasar la inminente exigencia de dar cumplimiento a un laudo arbitral desfavorable a sus intereses y a los de su cliente.

5.3.5. Proporcionar información suficiente

Es deber de los abogados aportar toda la información necesaria, a fin de proporcionar a los árbitros los elementos que requieren para estar en aptitud de resolver la controversia. Dicha información debe estar completa, ser clara, concisa y estar ordenada con la finalidad de facilitar la labor de los árbitros.

Los abogados de las partes tienen la tarea de determinar la estrategia que perseguirán durante el arbitraje, para lo cual tomarán decisiones relativas al contenido de la solicitud de arbitraje y discernirán si ésta será amplia o incluirá únicamente los elementos considerados esenciales y reservará todos los argumentos legales para los memoriales escritos que habrán de presentarse posteriormente.

Una vez que se ha tomado la decisión acerca de la estrategia arbitral a seguir, los abogados redactan y presentan los memoriales escritos, mismos que deberán contener los antecedentes relevantes, la narración sucinta de los hechos y demás datos pertinentes, así como las pretensiones de las partes. Durante las audiencias, los abogados desempeñarán el rol principal que consiste en la presentación de argumentos, interrogatorio de testigos y respuesta a las preguntas de los árbitros; es por ello que es importante que los abogados estén empapados de los datos acerca de la actividad de las partes y otras cuestiones de hecho (Draetta, 2012).

En ese orden de ideas, se destaca la importancia de que los abogados de las partes conozcan la verdad de los hechos, proporcionen todos los datos necesarios, relevantes y pertinentes, a fin de facilitar la tarea de los árbitros al analizar toda la información proporcionada y resolver el conflicto a través del laudo que dictarán.

La información que proporcionen las partes y sus abogados es la única con la que contarán los árbitros para resolver la controversia, de ahí la relevancia de que las partes se comuniquen de manera efectiva con sus abogados, les hagan saber la relación de los hechos, las circunstancias que se suscitaron, los detalles del caso, sus posiciones, sus pretensiones, así como sus intereses, con la finalidad de que sean los abogados quienes den a conocer la información a los árbitros, de manera clara, precisa y organizada, coadyuvando así al mejor desempeño de estos.

5.3.6. Presentar pruebas suficientes

De igual forma, los abogados, con ayuda de las partes, deberán recabar los medios de prueba idóneos y válidos para sustentar sus argumentos y pretensiones. Deberán hacer todo lo que

esté a su alcance para presentar dichas pruebas y cerciorarse de que éstas sean suficientes para corroborar el dicho de la parte que representan.

A decir de Carlos Loperena Ruiz y de Francisco González de Cossío (2004), “el propósito de las pruebas es permitirle al tribunal arbitral realizar las determinaciones sobre hechos u opiniones controvertidos por las partes y que constituirán las premisas para anclar las determinaciones jurídicas, a efecto de resolver la controversia objeto de la misión del tribunal”.

Las pruebas en el arbitraje tienen un tratamiento distinto al que se les da en los procedimientos judiciales. El formalismo judicial no existe —ni debe existir— en el arbitraje. No se establece un periodo predeterminado para ofrecer pruebas; es el tribunal arbitral el que decide acerca del momento y la forma en que se presentarán y desahogarán —si fuere el caso—. Las pruebas las reciben los árbitros, quienes las tienen por desahogadas, sin necesidad de que exista una declaración expresa en tal sentido. Por lo que respecta a las pruebas de personas, se requiere la celebración de una audiencia en donde se reciben las declaraciones, para lo cual los árbitros designan la fecha para que aquélla tenga verificativo (Loperena & González, 2004).

Las pruebas que se pueden presentar en el procedimiento arbitral son: la documental, la testimonial, la pericial, la inspección física/ocular del objeto de la controversia y la confesional. La prueba documental es la más utilizada en el arbitraje; es común que los documentos se presenten en copia simple y, solo en el caso de que una de las partes ponga en duda su autenticidad, se le solicita que presente el original.

En México se observa con frecuencia en la práctica que se utiliza la institución extranjera conocida como *discovery*, la cual ha sido utilizada de manera eficaz ya que, aún a falta de sanción jurídica para el caso de que las partes no exhiban los documentos que se les requieren, existe una sanción fáctica que se traduce en la postura que adopta el tribunal arbitral al considerar que las partes no cooperan exhibiendo documentos, en razón de que estos afectan su postura (Loperena & González, 2004).

Respecto a la prueba testimonial, es costumbre en el arbitraje aceptar, a petición de la parte oferente, la declaración de cualquier persona que tenga conocimiento de los hechos relacionados con la disputa. En contraste con el litigio jurisdiccional, en el arbitraje no se objeta de forma general la imparcialidad y veracidad de una persona para intervenir como testigo.

Es posible que el tribunal arbitral reste credibilidad a la declaración de un testigo por su relación con alguna de las partes, ya sea ésta de índole familiar, laboral, de amistad, de negocios, entre otros criterios; sin embargo, las declaraciones de un testigo, aún en el caso de sostener alguna relación de cualquier tipo con alguna de las partes, gozará de eficacia probatoria y el tribunal arbitral analizará sus declaraciones en el contexto de todas las pruebas aportadas en el procedimiento, pues resulta más importante la firmeza de la declaración del testigo y su consistencia que las acreditaciones o desacreditaciones que se impongan a su persona.

Cabe resaltar que es importante analizar la *lex fori* o la *lex arbitri* con la finalidad de verificar que no prevean normas imperativas en relación con ciertas calidades que deberán exigirse en los testigos ya que, de existir tales normas y en caso de que se incumplieren, se incurriría en una violación de procedimiento que haría procedente la nulidad del laudo, o bien, la negativa de reconocimiento y ejecución del mismo (Graham, 2000).

La recepción de la declaración de testigos y el ofrecimiento de la prueba testimonial no implican mayores formalidades ni fórmulas solemnes —salvo las que establezca la *lex fori* o la *lex arbitri*—. Por regla general, la regulación de la prueba testimonial queda a discreción de los árbitros, quienes deberán garantizar a las partes un trato equitativo y la plena oportunidad de cada una de ellas de hacer valer sus derechos (Graham, 2000).

La prueba pericial que consiste en la opinión de expertos en áreas técnicas es utilizada con frecuencia en el arbitraje, especialmente en arbitrajes que versan sobre cuestiones técnicas (Loperena & González, 2004). La preparación y recepción de la prueba pericial es similar a la

prueba testimonial, en el sentido de que la opinión/dictamen del experto se presenta como una declaración y los principios que rigen a la prueba testimonial son aplicables a la prueba pericial. El experto puede rendir su dictamen por escrito, en forma oral ante el tribunal arbitral, o de ambas formas, de manera complementaria. El perito puede ser interrogado por el tribunal arbitral y por la contraparte, en la modalidad de repreguntas.

La parte que requiere el apoyo de un dictamen técnico para sus argumentos debe anunciarlo al presentar su caso; el tribunal arbitral estará facultado para decidir sobre la admisibilidad de esta prueba y sobre el desahogo de la misma. En caso de ser admitida, las partes están obligadas a colaborar con el perito proporcionándole la información necesaria para elaborar su dictamen (Graham, 2000).

Se identifican dos métodos generales para presentar y desahogar la prueba pericial: el primero implica que cada una de las partes designe a un experto, quien presentará su opinión acerca del tema en cuestión; o el segundo, en el que el tribunal nombra a un experto que deberá rendir el dictamen, el cual podrá someterse a interrogatorio de las partes y del tribunal. Éste debe definir específicamente la misión del experto (Loperena & González, 2004).

Por su parte, la inspección es una prueba muy utilizada en los asuntos relacionados con contratos de construcción y de procesos de producción; con la calidad de alimentos, de materias primas y de mercaderías; o bien, con la evaluación de la prestación de servicios —como es el caso de la operación de una franquicia— (Graham, 2000). No es necesario que desde que se anuncie la inspección se precisen los aspectos a probar con ella. A fin de que el tribunal advierta la buena fe procesal de la parte anunciante es suficiente con que, de las manifestaciones contenidas en su presentación de caso, se deduzca el propósito de la prueba y con ello la necesidad de la misma.

Frecuentemente, los árbitros y las partes están presentes en la inspección; sin embargo, no es indispensable su presencia. Es posible que la inspección se dé en el sitio o que se sustituya por

medios complementarios como fotografías y videos. Para el desahogo de esta prueba se requieren las formalidades que los árbitros consideren adecuadas, las cuales normalmente son mínimas. El tribunal arbitral establece el procedimiento más apto que permita a las partes probar lo conducente, evitando abusos en dicho procedimiento.

Para ilustrar la importancia del respeto a los principios que rigen el desahogo de la prueba de inspección, a continuación, se hará referencia a lo previsto por el artículo 33 del reglamento de arbitraje de la AAA:

“Siempre que el árbitro considere necesario hacer una inspección o una investigación en conexión con el arbitraje, se dirigirá a la AAA para que avise a las partes. El árbitro fijará la fecha y la AAA les notificará a las partes. Cualquier parte que desee, puede estar presente en tal inspección o investigación. En caso de que una o ambas partes no estén presentes en la inspección o en la investigación, el árbitro dará un informe verbal o escrito a las partes y les garantizará una oportunidad para comentar”.

Finalmente, respecto a la prueba confesional, existe una tendencia a opinar que esta prueba en el arbitraje no existe. Es prudente señalar que aun cuando no se le da el nombre de prueba confesional, las partes sí pueden ser llamadas a declarar en el procedimiento arbitral. La prueba de posiciones es la que no se suele utilizar en el arbitraje y los árbitros no la admiten. No existen ordenamientos legales que impidan que esta prueba se ofrezca y se desahogue; sin embargo, en la práctica no se admite. Lo que sí se acostumbra en la práctica es solicitar a las partes que acudan a declarar con base en un interrogatorio abierto sin que esté limitado a las posiciones (Loperena & González, 2004).

En resumen, es necesario que las partes ofrezcan y desahoguen las pruebas suficientes para esclarecer los hechos, de conformidad con las reglas aplicables al arbitraje y con las reglas que establezca el propio tribunal arbitral, a fin de proporcionar a los árbitros todos los elementos que requieren para un mejor desempeño en el análisis de los hechos y argumentos de las partes.

5.3.7. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición

Los argumentos vertidos por los abogados de las partes deberán tener un fundamento legal que les dé solidez; igualmente, deberán ser relevantes y pertinentes para coadyuvar a la solución que ponga fin a la disputa. El árbitro internacional Ugo Draetta (2012) recomienda no presentar demasiados argumentos.

El precitado árbitro Ugo Draetta (2012) señala que “los argumentos carentes de fundamento empañan los argumentos más sólidos”; por tanto, el objetivo no es verter demasiados argumentos como si fuesen a tener mayor peso mientras más argumentos se acumulen, no es una cuestión de cantidad, sino de calidad de los argumentos en el sentido de que estén fundamentados en la realidad de los hechos y en las normas aplicables al procedimiento arbitral.

Los argumentos desestimados causan un impacto importante, ya que determinan el grado de éxito de cada una de las partes; el tribunal arbitral podrá decidir que la parte que vierta argumentos desestimados deberá soportar las costas del arbitraje. Es por lo anterior, que se sugiere que los abogados de las partes sean selectivos con los argumentos, identificando los que efectivamente invocan como fundamento de sus reclamaciones y enfocándose en ellos (Draetta, 2012).

5.3.8. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada

Se espera que los abogados exhiban los documentos relevantes al caso y que lo hagan de manera organizada para permitir a los árbitros un estudio amigable de dichos documentos y un manejo accesible que facilite su valoración probatoria.

Existe la falsa creencia de que los abogados de las partes deben buscar en las carpetas cualquier material que sustente los hechos; sin embargo, esto no es recomendable, ya que en ocasiones los árbitros se pierden en documentos sin relevancia, ilegibles, incompletos o incomprensibles (Draetta, 2012).

El multicitado árbitro Ugo Draetta (2012) recomienda que los abogados de las partes refieran, después de cada argumento, cuál es el documento anexo que invocan y lo expliquen. Asimismo, sugiere que cada documento vaya identificado con un número en numeración secuencial, y que los documentos vayan organizados en carpetas separadas, de tal forma que en cada carpeta haya una lista de contenido, número, descripción y fecha del documento. Propone el uso de la tecnología moderna para insertar fragmentos de documentos, fotografías, diseños; lo cual facilitará la lectura de los documentos y evitará que se anexasen demasiados.

Es frecuente que la demandante presente junto con la demanda la documentación en la que funda sus pretensiones; de igual manera, es común que el demandado o reconvencionista presente los documentos en los cuales fundamenta su defensa o su reconvención. Aunque no existe un principio establecido, que prevea que todos los documentos deban acompañarse a la demanda y contestación nada impide que, después de presentadas éstas, puedan exhibir otros documentos (Loperena & González, 2004).

Al respecto, el Reglamento de Arbitraje de la ICC —numeral 20(5) — prevé que “en todo momento durante el proceso arbitral, el Tribunal Arbitral podrá requerir a cualquiera de las partes para que aporte pruebas adicionales”; lo anterior permite al Tribunal Arbitral ordenar la exhibición de documentos, de oficio o a petición de parte (Derains & Schwartz, 1998).

En contraposición con lo que contempla el Reglamento de Arbitraje de la ICC y que se expuso en el párrafo que antecede, y en contraste con lo que señalan otros reglamentos arbitrales, el artículo 1439 del CoCo establece que, al formular sus alegatos, las partes aportarán todos los documentos que consideren pertinentes o harán referencia a los documentos y otras pruebas que se vayan a presentar. Por tanto, el CoCo prevé esa limitante respecto a la presentación de las pruebas, limitante que no prevén los reglamentos de arbitraje por lo que, con base en el principio de flexibilidad que rige al arbitraje, es posible exhibir los documentos y demás pruebas aun después de presentadas la demanda y contestación.

A decir de Uria Menéndez (2013), en la realidad práctica se dan procedimientos extensos y complicados, solicitudes inexactas relacionadas con la exhibición de documentos y pruebas testimoniales y periciales innecesarias; asimismo, esta situación se manifiesta cuando los abogados provenientes de distintas tradiciones jurídicas utilizan procedimientos a los cuales están acostumbrados, de tal suerte que ello genera duplicidades innecesarias. La injustificada complicación de los procedimientos, pudiese resultar la principal causa por la cual se presentan arbitrajes internacionales prolongados y, en consecuencia, costosos.

5.3.9. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad

En el contexto del arbitraje, los valores de los abogados de las partes se refieren a la entereza de ánimo que se requiere de estos para cumplir sus deberes durante el procedimiento arbitral, sin arredrarse por amenazas, manipulaciones ni vejámenes (Real Academia Española, 2001).

A decir de Ugo Draetta (2012), “hay casos en los que se evidencia un mal asesoramiento de los abogados a las partes, pues se ven tentados a iniciar un procedimiento arbitral como modo de justificar sus propios errores o retrasar el momento en el que esos errores se ventilen, con consecuencias desfavorables para sus propias carreras”. Por tanto, los abogados de las partes deben actuar regidos por la ética y guiados por el buen juicio, haciendo a un lado sus intereses personales y egos para velar por los intereses de sus representados.

La ética de los abogados implica que actúen con rectitud y de conformidad con la moral, antes, durante y después de concluido el procedimiento arbitral. La cultura legal que tengan repercutirá en su desempeño. En los países latinoamericanos, los abogados buscan tomar la delantera con ingenio y creatividad, lo cual genera la necesidad en los usuarios de servicios legales, de estar representados por litigantes amañados, siendo sus conocimientos jurídicos un elemento de importancia secundaria (Gómez-Palacio, 2006).

Aunado a lo anterior, en la cultura latinoamericana se percibe un menor respeto a los jueces y, en general, a las autoridades judiciales (Gómez-Palacio, 2006); por ende, las partes y sus

abogados tienden a subestimar la labor de los árbitros cuando ésta resulta contraria a sus intereses particulares de tal suerte que, en algunos casos, se ha caído en la aberración de demandar o, inclusive, denunciar a los propios árbitros, en razón de que estos no resuelven a su favor, o bien, que no dan lugar a sus peticiones o exigencias durante el procedimiento arbitral.

Lo anterior amerita enfatizar en la importancia del respeto que las partes y sus abogados deben mostrar en el arbitraje, desde antes de que inicie, así como también durante el desarrollo del mismo, en las audiencias y demás momentos procesales, aun cuando no exista una comparecencia, ya que el respeto se externa hasta en la forma de llevar las actuaciones procesales, en las peticiones que se hacen a los demás participantes y en sus interacciones con ellos; en su conducción honesta al hacer declaraciones apegadas a la realidad de los hechos, al ofrecer pruebas veraces y pertinentes, al evidenciar un conocimiento y preparación acerca del arbitraje y sobre la controversia que se ventila; y al aceptar un laudo desfavorable, en caso de no haber logrado demostrar tener la razón.

CAPÍTULO VI: LOS ÁRBITROS

El árbitro es un experto a quien se acude con la finalidad de obtener una opinión sobre una cuestión técnica, que no necesariamente es jurídica (González, 2008). Se equipara a un juez privado y no público porque está desprovisto de poderes del Estado —*imperium*—. Las partes le otorgan los poderes para emitir una resolución —*laudo*— la cual pondrá fin a la disputa que se haya sometido a su conocimiento y consideración.

En vista del realce que reviste la figura del árbitro, se dedicará este capítulo para determinar quiénes pueden ser árbitros; posteriormente se delimitará su importancia y rol en el procedimiento arbitral; y se finalizará el apartado refiriendo los factores *exógenos* que se identifican en el rol que estos protagonistas desempeñan.

6.1. ¿Quiénes pueden ser árbitros en el procedimiento arbitral?

Puede ser árbitro cualquier persona que tenga capacidad de ejercicio y que esté en posibilidad de avalar *expertise* en un área del conocimiento, para poder ser reconocido como experto en dicha área. El *expertise* se respalda con un *curriculum vitae* que refleje una trayectoria académica y profesional; de esa manera, el experto será reconocido como tal cuando sea apto para exhibir la documentación que acredite que cuenta con los estudios y la experiencia profesional suficientes en el ramo, materia del conflicto.

El artículo 11, numeral 5° de la Ley Modelo de la UNCITRAL sobre Arbitraje Comercial Internacional solamente exige de los candidatos a árbitros, las condiciones de imparcialidad e independencia, sometiendo a consideración de las partes otras cualidades o condiciones que pudiesen requerirles.

Al respecto, la Ley Española de Arbitraje 60/2003 incorpora las mismas condiciones que la Ley Modelo de la UNCITRAL prevé y, además, contempla en su artículo 13, dos requisitos adicionales:

- Que los candidatos sean personas en pleno ejercicio de sus derechos civiles; y

- Que las normas a las que estén sometidos en función de la profesión que ejercen, no les prohíban desempeñarse como árbitros.

La referida Ley establece un requisito más para quienes pretendan resolver arbitrajes en derecho:

- Tener la condición de abogados en ejercicio.

El artículo 11 del Reglamento de Arbitraje de la ICC refiere que “todo árbitro debe ser y permanecer imparcial e independiente de las partes en el arbitraje”. Agrega que, previo a su nombramiento o confirmación, la persona propuesta como árbitro debe firmar una declaración de aceptación, disponibilidad, imparcialidad e independencia.

De lo anterior se advierte que, entre los requisitos de imparcialidad e independencia señalados previamente, la ICC contempla la condición de la disponibilidad, como una exigencia que en esta institución se juzga importante para estar en posibilidad de fungir como árbitro en un caso concreto. Dicha condición es justificable, toda vez que una persona disponible tendrá el tiempo para desempeñarse exitosamente como árbitro, ya que podrá trabajar en el análisis del caso, estará en posibilidad de atender a las partes, de gestionar positivamente el conflicto y de dictar un laudo equitativo, válido y ejecutable.

En el mismo sentido, el numeral 1428 del CoCo mexicano señala, como requisitos para ser nombrado árbitro en un asunto, la imparcialidad e independencia, y demás cualidades que convengan las partes. Este precepto exige al candidato a quien se comunique su posible designación como árbitro, que revele todas las circunstancias que puedan ocasionar dudas justificadas sobre su imparcialidad o independencia.

De la información antes expuesta se pueden enunciar las condiciones exigibles para un árbitro y es posible sumar algunas otras que se consideran relevantes:

- Gozar de capacidad de ejercicio;

- Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles;
- Gozar de amplia consideración moral;
- Acreditar el *expertise* en el ámbito sobre el cual versa la controversia;
- Tener experiencia en la gestión de procedimientos arbitrales;
- Ser imparcial e independiente de las partes;
- Contar con la disponibilidad para atender el asunto;
- Dominar el idioma elegido por las partes para la conducción del procedimiento;
- Satisfacer las demás condiciones que las partes señalen; y
- Ser nombrado árbitro por las partes o, en su defecto, por la persona, institución o autoridad judicial que las normas aplicables prevean.

Respecto al nombramiento, es posible que las partes propongan directamente a candidatos que conocen para que se desempeñen como árbitros, o bien, que las partes pidan a la institución administradora del arbitraje que exhiba la lista de árbitros reconocidos por tal institución, a fin de proponer a uno de la lista. Una tercera opción consiste en que la institución arbitral sugiera una terna de candidatos que cumplan con el perfil idóneo para gestionar la disputa, a fin de que las partes elijan a un candidato de la terna proporcionada.

La Comisión de Arbitraje y ADR de la ICC (2014), recomienda a las partes que sea la propia institución la que seleccione y nombre al tribunal arbitral, ya sea que se trate de un árbitro único, o de un tribunal arbitral integrado por tres miembros. En ausencia de acuerdo de las partes sobre la identidad de los árbitros, ésta es la manera más ágil para constituir el tribunal arbitral.

El hecho de que sea la propia institución arbitral la que elija a los árbitros, reduce el riesgo de recusaciones, propicia la integración de un tribunal arbitral con una variedad de especialistas con diversas aptitudes y crea una dinámica distinta al interior del tribunal arbitral, ya que los árbitros no tendrán la tentación de la imparcialidad que se genera cuando fueron sugeridos por una de las partes y más aún, cuando ya han sido elegidos por la misma parte en arbitrajes

previos, puesto que se pudiese presentar el caso de que se menoscabara la perspectiva de independencia respecto a la parte que lo ha nombrado.

En el supuesto de que las partes opten por intervenir en la selección del tribunal arbitral, éstas pueden solicitar a la institución administradora del arbitraje que les proporcione una lista de posibles candidatos a árbitros para ser seleccionados de acuerdo con el procedimiento establecido por las partes, con el apoyo de la institución arbitral (Comisión de Arbitraje y ADR de la ICC, 2014).

Cualquier objeción relacionada con el nombramiento de un árbitro entorpece la constitución del tribunal arbitral. Se recomienda que, al seleccionar a un árbitro, las partes analicen minuciosamente si el nombramiento de ese árbitro pudiese dar lugar a alguna objeción. Asimismo, se sugiere que se seleccionen árbitros diestros en la gestión de procedimientos, toda vez que un tribunal que es proactivo y eficaz en la conducción del procedimiento podrá desempeñar su rol en el manejo del arbitraje de modo que lo haga funcional, y que se reduzca la inversión de tiempo y de costos. Es aconsejable poner especial atención en la selección de los miembros del tribunal arbitral y, especialmente, en el nombramiento del árbitro único y presidente del tribunal arbitral (Comisión de Arbitraje y ADR de la ICC, 2014).

A continuación, se expondrán los aspectos relevantes a este estudio, relacionados con la designación de un árbitro único; posteriormente, se abordarán los asuntos relativos a la designación de un tribunal arbitral, escenario en el cual las partes optan por nombrar a dos o más árbitros, y en el que uno de los árbitros fungirá como presidente.

6.1.1. Árbitro único

Los Reglamentos de Arbitraje señalan que las partes pueden optar por un árbitro único o por tres árbitros —artículo 12 del Reglamento de Arbitraje de la ICC y numeral 14 de las Reglas de Arbitraje del CAM, entre otros—. Ambos numerales prevén que, cuando las partes hayan convenido que la controversia sea resuelta por un árbitro único, pueden designarlo de común

acuerdo y, si no lo hicieren dentro de los treinta días siguientes a la recepción de la solicitud por la otra parte, o de la demanda notificada por el Secretario General, el árbitro único será designado por la institución arbitral.

Al respecto, el artículo 7 del Reglamento de Arbitraje de la CANACO, igualmente prevé que la controversia se podrá someter a un árbitro único o a tres árbitros. El numeral 8 del mismo cuerpo legal establece que cuando la disputa se someterá a un árbitro único, salvo acuerdo de las partes, éste será designado por la Institución, previa propuesta que las partes pueden hacer, del nombre de una o más personas, a fin de ser consideradas al designar al árbitro único.

El mismo precepto contempla que el nombramiento procederá de conformidad con el sistema de lista, con la salvedad de que las partes se opongan al uso de este sistema o que la Institución determine que el sistema de lista no resulta apropiado para el caso concreto. De acuerdo con el sistema de lista, a petición de una de las partes, la Institución envía a ambas partes una lista idéntica de tres nombres de candidatos; dentro de los quince días siguientes a la recepción de esa lista, cada una de las partes puede devolverla a la Institución, posterior a haber eliminado el nombre o los nombres de los candidatos que objeta, enumerando los nombres restantes de la lista en el orden de su preferencia. Al transcurrir ese plazo, la Institución nombra al árbitro único de entre las personas aprobadas en las listas devueltas y respetando el orden de preferencia anotado por las partes.

El mismo numeral señala que la Institución tomará las medidas necesarias para asegurar el nombramiento de un árbitro independiente e imparcial y, en los casos en los que el arbitraje sea internacional, considerará la conveniencia de nombrar a un árbitro de distinta nacionalidad a la de las partes.

Elegir a un solo árbitro representa una ventaja atractiva para las partes, en términos de reducción de costos. En los asuntos en los que el monto de la controversia es bajo, es prudente nombrar a un árbitro único. En estos casos en los que las partes optan por nombrar a un árbitro

único es necesario resaltar la importancia de que el árbitro actúe con madurez y responsabilidad, asumiendo que todo el compromiso recae sobre su persona, sin posibilidad de intercambiar opiniones con otros árbitros, puesto que no se integró un tribunal arbitral por lo que, de haber optado las partes por un arbitraje institucional, el único intercambio de opiniones que puede sostener el árbitro único, es con el personal de la institución arbitral elegida (Draetta, 2012).

Por tanto, la principal labor del árbitro único consistirá en analizar la problemática tomando en cuenta todos los argumentos de las partes, sin omisión alguna, enfrentando el compromiso de autoevaluar sus propias opiniones, en aras de resolver con equidad y firmeza.

6.1.2. Tribunal arbitral

Los numerales 12 del Reglamento de Arbitraje de la ICC y 14 de las Reglas de Arbitraje del CAM, que ya han sido referidos en el apartado previo —entre otros numerales de reglamentos de arbitraje de instituciones— señalan que cuando las partes hayan convenido que la disputa sea resuelta por tres árbitros, cada parte, en la solicitud y en la contestación, respectivamente, deberá designar un árbitro y, si una de las partes se abstuviera de designarlo, el nombramiento lo hará la institución arbitral; el tercer árbitro fungirá como presidente del tribunal arbitral y será nombrado por la institución, al menos que las partes hayan señalado otro procedimiento para su designación. Los mismos ordenamientos —en sus artículos 13 del Reglamento de Arbitraje de la ICC y 15 de las Reglas de Arbitraje del CAM— contemplan también la facultad de la institución arbitral de confirmar a los árbitros elegidos por las partes.

Al respecto, el precepto 9 del Reglamento de Arbitraje de la CANACO señala que, en los casos en los que la disputa haya de someterse al conocimiento de tres árbitros, cada una de las partes nombrará uno; cada parte deberá notificar a la Institución y a la otra parte el nombramiento del árbitro que haga y en todos los supuestos, la Institución gozará de la facultad de confirmar o negar el nombramiento. Salvo que las partes acuerden algo distinto, el tercer árbitro, quien ejercerá las funciones de presidente del tribunal arbitral, será nombrado por la Institución,

siguiendo el sistema de lista, o bien, el mecanismo que las partes convengan, o el que la propia Institución indique.

De la información antes expuesta, se resalta la puntualización que realizan las instituciones arbitrales respecto a la opción de someter la controversia al conocimiento de un árbitro único o de tres árbitros, sin dejar abierta la posibilidad de que sean dos árbitros; ello en razón de que éste es un número par que complicaría la votación para la efectiva toma de decisiones equitativas.

La integración del tribunal arbitral representa ventajas y desventajas para las partes. Entre las ventajas resalta el hecho de que el laudo es emitido por un cuerpo colegiado interdisciplinario, compuesto por expertos en los aspectos de interés que se relacionan con la controversia, con lo cual el laudo que estos emitan será el resultado del análisis global de la disputa, desde las empatadas perspectivas de los expertos.

Por otra parte, la desventaja más representativa de que las partes opten por un tribunal arbitral integrado por dos o más árbitros radica en el costo que se eleva en razón de que los honorarios para los árbitros se duplican, triplican o multiplican, en proporción al número de árbitros nombrados.

Otra desventaja en el nombramiento de un tribunal arbitral se refleja en la complejidad de los procesos de deliberación a cargo de los árbitros ya que, a decir de Jean-Francois Poudret y Sébastien Besson (2002), la deliberación “es un arte que requiere prudencia, habilidad y firmeza”.

En palabras de Francisco González de Cossío (2008), “la deliberación no es una negociación”. La obligación de deliberar no se agota con la emisión del laudo; aplica a todo el procedimiento y a todos los integrantes del tribunal arbitral, no solo al árbitro presidente, aun cuando sobre éste recaiga mayor poder en las cuestiones procesales, cuyo impacto es importante, pues influyen

en la oportunidad de las partes de ejercer sus derechos ante el tribunal; razón por la cual, la experiencia de todos los árbitros integrantes del tribunal es conveniente y relevante.

La voluntad del tribunal arbitral no es la de todos los árbitros que lo constituyen, sino la postura que represente el común denominador de la voluntad de todos, o la que la mayoría considere correcta, pese a que ello implique excluir a algún árbitro. Estos dos criterios son los que prevalecen al momento de considerar la voluntad del tribunal arbitral, aunque se aconseja que se opte por determinar la postura que represente el común denominador de la voluntad de todos los árbitros y, en caso de que esto no se logre, recurrir al criterio de la mayoría. Esta aplicación subsidiaria de criterios tiene como finalidad buscar la concordancia de voluntades, antes de optar por el criterio de la mayoría, en el que se tendrá que excluir a algún miembro del tribunal (González de Cossío, 2008).

6.2. Importancia y rol de los árbitros en el procedimiento arbitral

La calidad del arbitraje se define por la calidad de los árbitros que lo conducen (Sanders, 1999). El tema más relevante en el arbitraje son los árbitros, de ahí la importancia y dificultad que representa la selección de estos para las partes, para sus abogados y para las instituciones arbitrales. El arbitraje valdrá tanto como valgan los árbitros (González de Cossío, 2013). En palabras del árbitro internacional Ugo Draetta (2012), “un buen arbitraje depende de un buen árbitro”. En ese orden de ideas es posible aseverar que los árbitros son los personajes principales en el procedimiento.

El árbitro y el juez comparten un poder jurisdiccional. De ellos depende el rumbo que tome un litigio y el destino del mismo. Pese a ello, la función del árbitro no se equipara a la del juez, debido a que éste actúa a nombre del Estado y dentro de un contexto procesal establecido histórica y tradicionalmente; y aquél tiene la función de dar solución a una controversia que las partes han sometido a su estudio, análisis y determinación, por considerarlo el experto en la materia del conflicto.

De ahí la importancia de que el árbitro único o los miembros del tribunal arbitral realicen un examen concienzudo global de la problemática, de los argumentos de las partes y de las pruebas ofrecidas, en aras de dar al litigio una solución justa y equitativa; y en los casos en los cuales se integra un tribunal arbitral, es indispensable la cooperación de los árbitros para comprenderse e impedir que sus visiones se tropiecen entre sí, a consecuencia de sus diferencias culturales.

Es por ello que del árbitro se espera una actitud de neutralidad cultural frente a las partes, en lo relativo a su condición de imparcialidad e independencia, así como también se espera la misma actitud frente a las partes y a los demás árbitros, en relación a su capacidad para comprender las diferencias culturales y de tradición jurídica.

El árbitro es quien dirige la orquesta, de tal suerte que si no logra hacer que los demás actores en el procedimiento arbitral desempeñen de manera eficaz el rol que les corresponde, el resultado será la disonancia y el fracaso. El árbitro es quien conduce el vehículo que transporta a los demás participantes; por tanto, debe conducirlo con profesionalismo y responsabilidad, siguiendo el camino que marcan las reglas aplicables, utilizando la ruta más rápida y segura, generando confianza y credibilidad a los actores; y llevándolos al destino justo y equitativo que el árbitro haya decidido, en base a los elementos que los participantes hayan aportado en el camino.

En resumen, el árbitro es quien tiene el control del procedimiento, por lo que su rol es protagónico y de importancia fundamental para que el proceso arbitral se vea impulsado y conducido con eficacia. En aras de lograr estos objetivos, las normas contenidas en algunos reglamentos de arbitraje —artículos 37 del Reglamento de Arbitraje de la ICC, 40 de las Reglas de Arbitraje del CAM y 45 del Reglamento de Arbitraje de la CANACO— prevén la facultad del árbitro de hacer uso de una herramienta útil que es la distribución de los gastos del arbitraje entre las partes, en atención a la conducta procesal que éstas hayan observado durante el procedimiento.

Para el uso de esta herramienta, los árbitros deben comunicar a las partes que utilizarán la facultad de distribución de gastos, en los supuestos en los que sus conductas sean dilatorias del procedimiento o que lo obstaculicen o entorpezcan de algún modo; asimismo, deberán discutir con las partes y aclararles las formas más eficaces en las que podrán presentar su caso.

Los niveles de capacidad, calidad y disponibilidad de los árbitros son determinantes para garantizar la eficiente operatividad del proceso. El éxito de su trayectoria se basa en el esfuerzo en construir reputación y credibilidad, elementos que se pueden perder por errores, ineficiencia, o por conductas contrarias a la ética y a la moral. Los árbitros son nombrados por recomendación de otras personas, por lo que el hecho de poner en tela de juicio la reputación y credibilidad de un árbitro, ocasionaría que su carrera se pudiese ver truncada.

6.3. Factores *exógenos* que se identifican en el rol de los árbitros en el procedimiento arbitral

En este apartado, se hará referencia a los elementos, condiciones, circunstancias, actitudes y comportamientos determinantes del correcto desempeño de los árbitros en el procedimiento; entre los cuales se encuentran: la independencia, la imparcialidad, el respeto por el procedimiento —que implica el conocimiento del mismo, la especialidad y la disponibilidad de los árbitros—; y la utilidad de que ellos faciliten los acuerdos entre las partes.

6.3.1. Independencia

Se refiere a que el árbitro no tenga relación o conexión alguna, ya sea personal, social o financiera, con las partes ni con sus asesores legales (Gómez, 2004). Mientras más fuerte sea la conexión entre el árbitro y una de las partes o sus asesores legales, menos independiente será (Manzanares, 2007).

El concepto está relacionado con una medida objetiva, en el sentido de que es posible precisar cuál es la relación entre el árbitro y la parte en cuestión; por tanto, el punto esencial consiste en delimitar cuál es la proximidad necesaria entre ambos, que amerite considerar dependiente

a un árbitro y, en el supuesto de que exista alguna relación o conexión del árbitro con las partes, aquél deberá revelar la existencia de un conflicto de intereses.

El criterio objetivo de independencia alude al vínculo que puede existir entre un árbitro y las partes o el caso objeto de la disputa. Gozará de la condición de independencia un árbitro que no tenga nexos “próximos, sustanciales, recientes y probados”; aunque el aspecto definitorio consistirá en delimitar en qué medida esos nexos son próximos, sustanciales y recientes, en tal proporción que ocasionen que el árbitro carezca de esta condición indispensable (González de Cossío, 2014).

A decir de Francisco Victoria-Andreu (2011), la independencia del árbitro tiene “tintes o matices materiales o económicos” aunque, en el contexto internacional, va aún más allá de la esfera material, es decir, no solo se refiere a la ausencia de vínculos esencialmente económicos, sino que se ha equiparado con una “independencia intelectual” del árbitro.

La independencia del árbitro es una condición universal, salvaguardada legalmente en los contratos y en las leyes, inclusive en la arena internacional; esta condición es una de las exigencias que los árbitros deben cumplir, en su desempeño como jueces privados, cuya función jurisdiccional tiene como fuente la voluntad de las partes. Está reconocida en la mayoría de los sistemas jurídicos nacionales, en las convenciones internacionales y en los reglamentos de arbitraje. Por citar un ejemplo, el derecho francés prevé que se trata de un principio esencial del arbitraje y que la ausencia de esta condición en el árbitro atenta contra el orden público internacional —*ordre public international*—. La jurisprudencia francesa se ha pronunciado a favor de una independencia de espíritu como factor indispensable en el poder jurisdiccional que le es conferido al árbitro (Victoria-Andreu, 2011).

Es importante señalar que la independencia no necesariamente trae consigo la imparcialidad del árbitro, ya que ésta última es una cualidad, a diferencia de la primera, que es una condición relacionada con el espíritu de quien aspira a ser árbitro.

La independencia se traduce en la imposibilidad jurídica de emitir resoluciones, en razón de que existen relaciones financieras o de otra índole con alguna de las partes en conflicto o con sus abogados, como pudiese ser una “dependencia psicológica” que se presenta, por ejemplo, en los casos en los que el árbitro tiene la misma nacionalidad de una de las partes. En una resolución de 1991 —en el caso *Société KFTCC IC vs. Société Icori Estero*—, la Corte de Apelaciones de París definió la independencia como “el vínculo material con uno de los litigantes tal, que pueda afectar la decisión del árbitro, mostrando un riesgo de sesgo a favor de uno de los litigantes...” (Escobar-Martínez, 2009).

Respecto al principio de independencia, el Reglamento de Arbitraje de la ICC —numeral 11— prevé que:

- “1. Todo árbitro debe ser y permanecer independiente de las partes en el arbitraje.
2. Antes de su nombramiento o confirmación, la persona propuesta como árbitro debe suscribir una declaración de aceptación, disponibilidad, imparcialidad e independencia. La persona propuesta como árbitro debe dar a conocer por escrito a la Secretaría cualesquiera hechos o circunstancias susceptibles, desde el punto de vista de las partes, de poner en duda su independencia, así como cualquier circunstancia que pudiere dar lugar a dudas razonables sobre su imparcialidad. La Secretaría deberá comunicar por escrito dicha información a las partes y fijar un plazo para que éstas realicen sus comentarios.
3. El árbitro deberá dar a conocer inmediatamente y por escrito, tanto a la Secretaría como a las partes, cualesquiera hechos o circunstancias de naturaleza similar, relativos a su imparcialidad o independencia, que pudieren surgir durante el arbitraje”.

En la referida declaración de independencia, el árbitro debe manifestar si existe cualquier tipo de relación, pasada o presente, directa o indirecta, con alguna de las partes o con los abogados que les asisten.

En los mismos términos se regula la cuestión de la independencia e imparcialidad en las Reglas de Arbitraje del CAM —numeral 13— en donde, de igual manera, se exige a los árbitros que firmen una declaración de independencia.

Por su parte, el artículo 1428 del CoCo, así como la mayoría de los reglamentos institucionales, obligan a los árbitros a revelar cualquier información que pueda poner en tela de juicio su independencia o imparcialidad antes y durante el procedimiento arbitral.

Es lo óptimo que las partes se aseguren de que el árbitro que nombren no tenga relación con alguna de ellas o interés en el fondo de la controversia, pues tal circunstancia podría devenir en dilaciones al procedimiento y en una vulnerabilidad para el laudo que se dicte.

De igual manera, es responsabilidad de los árbitros actuar con ética y honestidad al manifestar cualquier vínculo con alguna de las partes, aun cuando dicho vínculo pudiese ser lejano o indirecto, ya que corresponderá a la parte que pudiera verse afectada definir si aquel lazo, a su juicio, es significativo para oponerse a la designación del árbitro.

Es por ello que en materia de independencia e imparcialidad se involucra una regla: “quien resuelve no puede ser parte del proceso”; por tanto, si el árbitro tiene intereses en el proceso, se presumiría que está defendiendo su propia causa, y su rol en el arbitraje es administrar justicia entre las partes, por lo que su trato equitativo y su postura imparcial exigen que éste mantenga su distancia con las partes.

En la práctica internacional del arbitraje se ha cuestionado la condición de independencia de los árbitros en los casos en los que se procede a la selección de éstos a través del sistema de listas, pues se ha considerado que las entrevistas previas de las partes y sus abogados, con los candidatos a ser nombrados árbitros, se han convertido en pasarelas en las que éstos desfilan y en las cuales las partes y sus abogados valoran las posturas de los aspirantes para evaluar si podrán resultar favorecedoras a sus intereses; de igual forma, se ha puesto en tela de juicio el

hecho de que un mismo árbitro sea nombrado por la misma parte en distintos procesos arbitrales, convirtiéndose el árbitro en un aliado de la parte que lo ha nombrado y confundiendo así su rol de árbitro con el de un abogado de parte (Draetta, 2012).

De lo antes expuesto, se infiere la remarcable importancia del principio de independencia de los árbitros en el proceso, por lo que se justifica el análisis metódico de las partes que los han de nombrar, a efecto de valorar que cumplan con esta condición. Por otra parte, respecto a los árbitros se espera que observen los principios de ética y honestidad al revelar cualquier circunstancia que pueda cuestionar su condición de independencia; todo ello en aras de garantizar la eficacia del proceso y la consecuente validez y ejecutabilidad del laudo arbitral.

6.3.2. Imparcialidad

La imparcialidad es un criterio subjetivo que atañe al estado mental de un árbitro. Se refiere a la ausencia de favoritismo o preferencia hacia una de las partes o hacia sus posturas, o a la sospecha de favoritismo o preferencia. En contraste con la independencia que puede ser poca o mucha, la imparcialidad es absoluta porque simplemente se evalúa si la hay o no, siendo irrelevante determinar si es poca o mucha. Se considera un deber ético que se manifiesta en un trato equitativo y en una posición equidistante ante las partes. Es posible analizar la imparcialidad del árbitro comparando su resolución con la conclusión que adoptaría una persona que contara con la información completa del asunto y que lo hubiese estudiado a fondo, de manera objetiva y práctica (González de Cossío, 2008).

La imparcialidad implica que el árbitro no tenga interés personal o profesional en la controversia (Gómez, 2004). La noción de “parcialidad” es más abstracta, ya que constituye un estado de la mente que sólo puede ser probado a través de hechos (Redfern, 2004). La imparcialidad es la ausencia de prejuicios, predisposición o tendencia en la mente del árbitro frente a alguna de las partes en la disputa; es la ausencia de la obligación o el compromiso de servir a alguna de las partes.

A decir de Doak Bishop y Lucy Reed (1998), imparcialidad e independencia son conceptos distintos, pues un árbitro que es imparcial pero no totalmente independiente podrá estar calificado para conocer de una controversia, mientras que un árbitro independiente que no es imparcial debe ser descalificado. Estos autores agregan que, en la selección de árbitros nombrados por las partes en el arbitraje internacional, el estándar inalienable y predominante debe ser la imparcialidad.

Según lo señala Francisco González de Cossío (2008), la imparcialidad se refiere a que el árbitro no haya prejuzgado; que la conclusión a la que llegue del asunto sea estructurada posterior a que las partes se hayan “enfrentado intelectualmente” y con fundamento en los propios argumentos que hayan vertido; que se desprenda de las interpretaciones personales y se base exclusivamente en el caso. En contraste, un árbitro será considerado parcial en los supuestos en los que su voluntad se vea influenciada en beneficio de la postura de una de las partes, sin haber tenido ambas la oportunidad de presentar todos sus argumentos.

La importancia de la independencia e imparcialidad de los árbitros se debe a que el arbitraje se basa en la confianza y la buena fe. En palabras de Francisco González de Cossío (2014), el árbitro debe contar con cualidades intelectuales y morales, debe ser “virtuoso” y, además, debe “aparentarlo”; es decir, “debe ser virtuoso tanto en fondo como en forma”.

Al respecto, el numeral 14(1) del Reglamento de Arbitraje del ICSID prevé que las personas designadas para aparecer en las listas de árbitros “deberán gozar de amplia consideración moral, tener reconocida competencia en el campo del derecho, del comercio, de la industria o de las finanzas, e inspirar plena confianza en su imparcialidad de juicio.”

Por su parte, el precepto 9 del Reglamento de Arbitraje de la UNCITRAL contempla que “un árbitro prospectivo debe revelar a quienes se le acerquen en relación con una posible designación, todas las circunstancias que puedan dar lugar a dudas justificadas acerca de su

imparcialidad o independencia. El árbitro, desde el momento de su nombramiento, revelará tales circunstancias a las partes, a menos que ya se hubiera hecho de su conocimiento.”

A fin de cumplir con el principio de imparcialidad, es menester que los árbitros realicen una introspección para identificar sus concepciones y percepciones, con miras a lograr mantenerlas al margen de sus resoluciones, en aras de dictar laudos objetivos, con base en los argumentos de las partes y en la aplicación de las normas procedentes.

La mejor manera de evitar complicaciones es que el candidato a árbitro revele todas las circunstancias que puedan despertar dudas de las partes respecto a su independencia e imparcialidad. Sin embargo, el divulgar cuestiones intrascendentes puede otorgarle armas a una parte que quiera utilizar estrategias dilatorias. Pese a ello, la buena práctica de los árbitros de revelar cualquier condición o circunstancia, les protege de futuros ataques y permite que el procedimiento quede resguardado contra prácticas de mala fe que atenten contra la eficacia y la eficiencia del mismo.

A decir de Doak Bishop y Lucy Reed (1998), existen algunos factores que deben considerarse impedimentos para ser árbitro en un caso concreto y que ameritan la renuncia al cargo del candidato a árbitro; éstos son:

- Un interés financiero en el asunto;
- Un interés financiero en una de las partes o en sus representantes;
- Relaciones familiares próximas con una de las partes o con sus representantes;
- Intromisión no-financiera en el asunto;
- Intromisión en las discusiones para transigir el asunto;
- Una relación adversarial con una de las partes.

En opinión de Francisco González de Cossío (2014), existen otras circunstancias que no son motivo de recusación del árbitro y son las siguientes:

- Que el candidato a árbitro y alguna de las partes hayan hecho publicaciones en un mismo libro o revista; que tengan la misma profesión o que hayan coincidido como conferencistas en uno o más eventos;
- Que el candidato a árbitro y alguna de las partes sean miembros de una misma asociación profesional; o
- Que estén posicionados dentro de la misma industria.

El precitado autor señala otras circunstancias que deben ser analizadas con la finalidad de valorar si pudiesen motivar la recusación del árbitro; éstas son:

- Que una parte o sus representantes hubiesen tenido en el pasado relaciones de negocios con el candidato a árbitro;
- Que el candidato a árbitro hubiese tenido vínculos familiares débiles con una de las partes o con sus representantes;
- Que el candidato a árbitro tenga amistad con una de las partes o con sus representantes;
- Que el despacho del candidato a árbitro y el despacho de alguna de las partes o de sus representantes estén afiliados;
- Que el candidato a árbitro y alguna de las partes o sus representantes compartan oficinas; o bien,
- Que el candidato a árbitro haya prestado sus servicios en otros arbitrajes.

De lo anterior es posible inferir que existen circunstancias o condiciones que causarían la legítima duda de las partes acerca de la independencia e imparcialidad del árbitro, por lo que es necesario que todo candidato a árbitro en un asunto concreto, revele cualquier factor que pueda generar dependencia de cualquier índole o favoritismo hacia alguna de las partes, toda vez que dichos elementos merman el buen juicio que el árbitro debe tener para resolver de manera objetiva el caso que le es ventilado, en aras de que aquél cumpla con el principal objetivo del arbitraje que es emitir un laudo válido y ejecutable que ponga fin a la controversia de manera definitiva.

6.3.3. Respeto por el procedimiento

A fin de abordar este elemento, se hará alusión a las condiciones relacionadas con los árbitros, cruciales para mostrar respeto por el procedimiento arbitral; entre ellas se mencionarán: el conocimiento que los árbitros deben tener acerca del arbitraje, la especialidad y la disponibilidad de tiempo para atender el asunto.

a. Conocimiento del procedimiento arbitral

Los árbitros no necesariamente requieren ser abogados; inclusive se ha determinado que, en asuntos con alta exigencia de especialización en algún ámbito de la industria, los árbitros que no son abogados logran llegar a soluciones más prácticas y económicas (Barclay, 1976).

Sin embargo, aun cuando el perfil del árbitro no es exclusivo de abogado, sí es importante que todo árbitro tenga conocimiento del procedimiento arbitral; es decir, es relevante que quienes desempeñan el papel de árbitro tengan conocimientos generales acerca de las formas de impartición de justicia, a través de la interpretación y aplicación de normas sustantivas y procesales, así como de la valoración de las pruebas ofrecidas y de los argumentos vertidos por las partes.

Si bien es cierto que cada institución arbitral cuenta con un reglamento propio, también lo es que existen principios universales en el arbitraje como la autonomía de la voluntad de las partes, la arbitrabilidad de la controversia, la flexibilidad, la transparencia, la legalidad, la equidad, la independencia e imparcialidad de los árbitros, la celeridad en el procedimiento, el respeto a las normas imperativas o de orden público del lugar sede del arbitraje, entre otros.

En Inglaterra y en Estados Unidos el arbitraje de asuntos comerciales está reservado principalmente a personas expertas en la materia de la controversia. Sin embargo, estos expertos requieren conocimientos amplios y actualizados respecto a prácticas legales y procedimientos arbitrales para tener el perfil que se requiere en el rol de árbitro; de ahí la importancia de que reciban capacitación y actualización de las modificaciones a las leyes. Los

cursos de capacitación son intensivos, en razón de que son tomados por personas ocupadas y con disponibilidad limitada. En ellos se desarrolla el pragmatismo y las habilidades morales que los árbitros deben detentar (Barclay, 1976).

Se espera que la capacitación que los expertos habrán de recibir, incluya aspectos elementales en el arbitraje, algunos de ellos los propone Cedric Barclay (1976) y son:

- La forma en la que se nombra a un árbitro y las consideraciones de éste para la aceptación de su nombramiento;
- La manera en la que se integra un tribunal arbitral;
- La validez de las cláusulas arbitrales o de los convenios de arbitraje;
- La arbitrabilidad de la controversia;
- La forma en que deben hacerse las notificaciones;
- El comportamiento que éste y los demás participantes en el arbitraje deben observar durante las audiencias;
- El tratamiento de las evidencias;
- Las buenas líneas de conducta antes y durante el arbitraje, y después de emitido el laudo;
- La manera en la que deben interpretarse y aplicarse las normas; y
- La evaluación y formulación del laudo arbitral.

En respuesta a la necesidad de los expertos de entrenamiento en materia de arbitraje, instituciones académicas e instituciones de arbitraje reconocidas a nivel mundial, ofrecen cursos intensivos de capacitación. Tal es el caso del CAM que, en coordinación con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ofrecen seminarios prácticos sobre arbitraje, a fin de que expertos puedan capacitarse a fin de obtener los conocimientos que se requieren para la práctica arbitral en su rol de árbitros; estos seminarios tienen una duración de 30 horas, distribuidas en 10 sesiones de 3 horas cada una (Centro de Arbitraje de México, 2013).

Por su parte, la ICC ofrece también un curso intensivo de capacitación en materia de arbitraje comercial internacional, que consta de 70 horas, distribuidas en 2 semanas y tomando 7 horas diarias de capacitación (International Chamber of Commerce, 2015).

Por tanto, existen opciones de capacitación para los expertos que pretendan desempeñarse como árbitros y es recomendable que opten por la que mejor se adecue a sus necesidades, ya que del conocimiento que los árbitros tengan del procedimiento, dependerá el rumbo que éste tome, pues son precisamente los árbitros quienes dirigen el procedimiento y cómo habrían de cumplir con esta labor directriz si no lo conocen.

Otra forma en la que los árbitros muestran respeto por el procedimiento arbitral es a través del conocimiento de las prácticas positivas y negativas que las partes pueden desarrollar. En palabras de Ugo Draetta (2012), “es responsabilidad del árbitro hacer todo lo posible a fin de garantizar que el procedimiento de arbitraje se vea investido de cierto grado de dignidad formal e impedir que otros actores del procedimiento adopten una conducta irrespetuosa”; al respecto, el precitado autor ejemplifica conductas irrespetuosas de los participantes en el arbitraje al señalar los momentos en las audiencias en los que alguno de ellos toma su celular y atiende sus correos electrónicos, mensajes o llamadas mientras algún otro participante está haciendo uso de la voz.

De igual manera, es deber del árbitro asegurar que el procedimiento de arbitraje se desarrolle conforme a sus propios principios y reglas, evitando a toda costa que los participantes lleven a la arena arbitral, las prácticas infundadas, irracionales, rígidas, deshonestas y dilatorias que se muestran en los tribunales judiciales.

En consecuencia, del conocimiento que tengan los árbitros acerca del proceso, dependerá el grado de control efectivo que estos puedan ejercer, en aras de propiciar que el arbitraje evolucione en las óptimas condiciones que favorezcan a su mejor desenvolvimiento y que

garanticen los derechos de las partes y el fin de la controversia mediante un laudo válido y ejecutable.

b. Especialidad

Los árbitros requieren ciertas cualidades que pueden ser impuestas por las partes o por la ley aplicable. Uno de los requisitos para que un árbitro pueda fungir como tal en una determinada controversia es la especialidad, que implica que los árbitros sean expertos en la materia sobre la cual versa el conflicto, pues de ese modo contarán con la experiencia práctica que se requiere para estar en posibilidad de resolver la disputa.

La especialidad del árbitro o *expertise* tiene entonces dos componentes indispensables: la competencia profesional y la experiencia en los asuntos que se someten a su decisión (Unzueta, 2005). Aunque, en el arbitraje, el árbitro no solo es un experto que participa vertiendo su opinión sobre una cuestión técnica en aras de resolver una disputa, sino que aquél resuelve una controversia después de llevar a cabo una labor jurisdiccional.

En ese orden de ideas, el árbitro es un juzgador y no solo un experto conocedor de una disciplina en particular. El árbitro emite un laudo que vincula a las partes en virtud de que éste goza de fuerza de cosa juzgada, mientras que un experto únicamente emite una opinión que, en principio, no es vinculante para las partes. Por tanto, el árbitro resuelve una controversia que involucra una pretensión de derecho, mientras que el experto se concreta a externar una opinión basada en hechos (González de Cossío, 2008).

De lo anterior se infiere que el árbitro goza del poder que las partes le confieren para dar solución a la controversia que los involucra; y precisamente la cualidad de especialidad o *expertise* es la motivación del poder conferido.

La especialidad o *expertise* representa una gran ventaja del arbitraje ante la justicia ordinaria, toda vez que los árbitros son expertos en la materia del conflicto a diferencia del juez, quien no

es experto en la materia de la disputa, por lo que debe confiar en el informe de los peritos, debido a que no le es posible abarcar todas las áreas de conocimiento que se someten a su consideración.

Expuesto lo anterior, es preciso resaltar la complejidad al momento de determinar si el nivel de especialidad de los árbitros es el que la disputa requiere, dado que los procedimientos arbitrales versan sobre cuestiones técnicas de algún ámbito en particular, además de las normas jurídicas que resultan aplicables a la controversia, y es difícil encontrar árbitros que cumplan con el perfil preciso de especialistas en la rama específica de la controversia y, además, que sean conocedores del Derecho. Las personas tienden a recibir una formación profesional universitaria general, por lo que es menester que los árbitros cuenten con la formación académica pertinente y con la experiencia en la gestión o solución de conflictos en la rama específica de que trate la disputa (Castillo & Sabroso, 2015).

Es por ello que las leyes especiales, los reglamentos de las instituciones administradoras de arbitraje o las propias partes involucradas en la controversia, señalan el perfil que los candidatos a árbitros deben tener para ser nombrados en el caso concreto. Ejemplo de ello es la Directiva No. 019-2012-OSCE/CD que regula el procedimiento de designación residual de árbitros al amparo de la normativa de contrataciones del Estado del Perú y contempla, en su numeral 8.2.4, que para que funjan como árbitros únicos o presidentes de tribunales arbitrales en arbitrajes derivados de controversias en el sector de las contrataciones del Estado, se seleccionará únicamente a abogados que cuenten con 3 especialidades: en arbitraje, en contrataciones con el Estado y en derecho administrativo.

El numeral 8.2.4.2 de la precitada Directiva prevé que “las especialidades de los árbitros se acreditarán mediante la formación académica y/o la experiencia verificable o calificable”, las cuales se rigen por los siguientes criterios:

- La acreditación académica se realiza exhibiendo certificado(s) de Diplomados/Maestrías/Doctorados expedidos por universidades que certifiquen

especialización en arbitraje, en contratación con el Estado y en derecho administrativo (mínimo 120 horas académicas para cada especialización).

- La acreditación de experiencia se efectúa exhibiendo documentos que hagan constar la experiencia en arbitraje actuando como árbitro, abogado o secretario arbitral (mínimo 10 años); la experiencia en contratación con el Estado y en derecho administrativo, mediante el ejercicio de la función pública o privada (mínimo 10 años en el ámbito de la contratación con el Estado y 10 años en el ámbito del derecho administrativo).

Por todo lo antes señalado, se concluye que la especialidad de los árbitros es un factor indispensable para la óptima operatividad del proceso arbitral y representa una de las más atractivas ventajas de este método alternativo de solución de disputas; asimismo se infiere que, en el caso de que se trate de un árbitro único, lo pertinente es que éste tenga conocimientos acerca de las formas de impartición de justicia mediante la interpretación y aplicación de las normas legales al caso concreto; ahora bien, tratándose de un tribunal arbitral es idóneo que tenga un miembro que sea licenciado en derecho para estar en posibilidad de aportar conocimientos acerca del manejo de los ordenamientos legales, a fin de conducir el arbitraje y de laudar en apego a las reglas y normas aplicables, blindando así al procedimiento de inconformidades y reclamos de los participantes, que puedan poner en duda su validez.

c. Disponibilidad

Se ha resaltado en apartados anteriores de esta investigación, el papel protagónico que desempeñan los árbitros, al ser quienes conducen el procedimiento y a quienes, en principio, se les adjudica el éxito o fracaso en los procesos arbitrales en los que intervienen. De ahí la necesidad de que los árbitros estén disponibles.

La disponibilidad es la condición o cualidad de estar libre de impedimento para prestar servicios a alguien (Real Academia Española, 2001). Puesto en contexto, se refiere a la condición o cualidad del árbitro de estar libre de obstáculos para dirigir el procedimiento arbitral. En este sentido, los impedimentos u obstáculos se traducen en las actividades o

compromisos que el árbitro haya podido adquirir con anterioridad, que disminuyan su tiempo libre, de tal forma que le imposibiliten para cumplir con el compromiso de llevar el arbitraje de manera eficaz.

En palabras de Francisco González de Cossío (2008), un riesgo en el arbitraje es que éste sea dirigido por un árbitro “demasiado ocupado”. Esta circunstancia de falta de disponibilidad del árbitro representa un peligro, toda vez que se originaría la excesiva duración de los procedimientos arbitrales, a consecuencia de retrasos sin justificación, ocasionados por la falta de tiempo y oportunidad para llevar a cabo audiencias o, en el caso de los tribunales arbitrales, para celebrar reuniones de deliberación.

Un árbitro que no cuenta con el tiempo para llevar a cabo el procedimiento puede cometer errores o incurrir en omisiones, en detrimento de las partes; tal sería el caso del árbitro que, por carecer de tiempo, no estudia a fondo el asunto y se ve en la necesidad de celebrar audiencias sin encontrarse debidamente preparado y, peor aún, de laudar sin fundamentos ni motivos sólidos, por no haber tenido el tiempo para encontrarlos.

Otra situación que pudiera suscitarse a causa de la falta de tiempo del árbitro sería el otorgamiento o denegación de prórrogas de plazos a las partes, con base en consideraciones subjetivas relacionadas con su propia agenda personal y no con el calendario procesal del arbitraje.

Por las consideraciones anteriores es imperativo indagar, antes del nombramiento de los árbitros, si estos tendrán el tiempo para conducir el procedimiento eficazmente; no se debe confundir la disponibilidad con la disposición; la disponibilidad se refiere, como se ha mencionado en líneas anteriores, a la ausencia de impedimento para que el árbitro preste sus servicios; en contraste, la disposición está relacionada con la voluntad, aptitud y capacidad para hacer algo (Real Academia Española, 2001); dicho de otro modo, el árbitro disponible cuenta con el tiempo y la oportunidad para dirigir el procedimiento arbitral con eficiencia; a

diferencia del árbitro dispuesto, quien tiene la voluntad, la aptitud, la vocación y la capacidad para conducir el arbitraje.

Por tanto, la disponibilidad es una condición, en contraposición con la disposición, que es una cualidad. Ambas, tanto la condición de disponibilidad como la cualidad de disposición de los árbitros, son necesarias para la mejor operatividad del arbitraje; aunque, la condición de disponibilidad es más difícil de detectar y de asumir, por lo que es recomendable que las partes averigüen, previo al nombramiento, si los árbitros cuentan con esta condición, así como también es imperante que los árbitros, en cumplimiento con su deber de honestidad y de respeto por el procedimiento arbitral, precisen si cuentan con el tiempo necesario para dirigir el arbitraje.

6.3.4. Facilitar acuerdos entre las partes

Una de las principales razones que propician la utilización del arbitraje es que este mecanismo de solución de controversias facilita el acercamiento entre las partes, lo cual no se presenta con frecuencia en el sistema judicial (Unzueta, 2005).

Se ha mencionado en diversos apartados de este estudio que los árbitros son quienes conducen el procedimiento arbitral y se ha señalado también que la emisión del laudo es su principal misión y que con esa resolución se pondrá fin a la controversia; sin embargo, es preciso puntualizar que no es el único escenario que se puede suscitar en el arbitraje dado que, dentro de las habilidades que se requieren del árbitro eficiente, está la de propiciar los acuerdos pues, es posible y deseable que las partes, aun habiendo comenzado el procedimiento arbitral, tengan la oportunidad de intercambiar argumentos y, de creerlo conveniente, llegar a la solución que satisfaga sus intereses.

Ésa es la naturaleza de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, por lo que los árbitros no pueden adoptar un rol que atente contra la propia naturaleza del arbitraje. De igual

manera, se espera que todos los participantes en el arbitraje estén preparados para buscar, propiciar y tomar ventaja de toda oportunidad de acuerdo (Draetta, 2012).

Sin embargo, son esencialmente los árbitros quienes están en mejores condiciones de desempeñar un rol determinante, que promueva la concreción de un acuerdo satisfactorio para las partes y tome la forma de un laudo consentido o laudo por acuerdo de las partes, dotado de todos los elementos concedidos a un laudo emitido por los árbitros, como lo son el reconocimiento y la ejecución, de conformidad con la Convención de 1958 sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras —Convención de Nueva York—.

Algunos reglamentos de arbitraje de instituciones contemplan expresamente el deber de los árbitros de explorar toda posibilidad de acuerdo en cada una de las etapas del procedimiento arbitral; tal es el caso del Reglamento de la Institución Alemana de Arbitraje —artículo 32— que señala:

“Artículo 32: Transacción

32.1. El tribunal arbitral deberá procurar en todo momento del procedimiento que se alcance un arreglo amistoso del litigio o de puntos litigiosos concretos.

32.2. En caso de que en el transcurso del procedimiento arbitral las partes lleguen a un arreglo de transacción sobre el litigio, el Tribunal Arbitral dará por finalizado el procedimiento. A solicitud de las partes, el Tribunal Arbitral reflejará la transacción en forma de laudo arbitral con una redacción acordada, siempre y cuando el contenido del arreglo no vaya en contra del orden público.

32.3. El laudo arbitral cuyo contenido sea el acordado mutuamente por las partes deberá emitirse de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 34, conteniendo la mención expresa de que se trata de un laudo arbitral. Dicho laudo tendrá los mismos efectos que cualquier otro recaído sobre el fondo.”

En resumen, uno de los principales objetivos de los árbitros consiste en promover y propiciar los acuerdos entre las partes, los cuales serán reconocidos como laudos arbitrales con todos los

efectos legales que las normas conceden a éstos, siempre y cuando sean apegados a derecho y no atenten contra el orden público.

CAPÍTULO VII: LAS INSTITUCIONES ADMINISTRADORAS DE ARBITRAJE

Según la forma en la que se administra el procedimiento arbitral, éste puede clasificarse en arbitraje *ad hoc* o arbitraje institucional. El arbitraje *ad hoc* es aquél en el cual las partes eligen las reglas procedimentales que han de seguir y en el que los árbitros actúan de conformidad con dichas normas y dirigen el procedimiento sin la intervención de una institución administradora de arbitraje. Por otra parte, el arbitraje institucional es aquél en el cual las partes eligen una institución arbitral que será la que administre el procedimiento y cuyo reglamento aplicará (Graham, 2000).

En el presente capítulo se mencionarán las principales instituciones administradoras de arbitraje a nivel internacional y a nivel nacional; se señalarán algunos datos respecto a su surgimiento y funciones. Posteriormente, se delimitará la importancia y rol de dichas instituciones en el procedimiento arbitral. Finalmente, se hará alusión a los factores exógenos que se identifican en el rol de las instituciones administradoras de arbitraje en el procedimiento arbitral, dentro de los cuales se referirá la asistencia efectiva a las partes, el control del tiempo, el control del costo y la responsabilidad en la toma de decisiones.

7.1. ¿Cuáles son las instituciones administradoras de arbitraje?

A continuación, se enlistarán las principales instituciones arbitrales a nivel internacional, para después mencionar las más destacadas a nivel nacional.

7.1.1. Principales instituciones administradoras de arbitraje a nivel internacional

a) International Chamber of Commerce (ICC)

La ICC fue fundada en 1919 bajo el liderazgo de su primer Presidente Etienne Clementel, ex ministro francés de Comercio. Desde entonces, el Secretariado Internacional de la ICC se ha ubicado en París, Francia.

Cuenta con más de 160 miembros del personal permanente que representan 25 nacionalidades.

La ICC tiene los siguientes departamentos y divisiones:

- Políticas y prácticas de negocios;
- Servicios de solución de controversias;
- Formación y conferencias;
- Publicaciones;
- Federación mundial de cámaras;
- Comités nacionales y miembros;
- Comunicaciones y relaciones con los medios de comunicación;
- Finanzas, administración y personal;
- Tecnología de la información; y
- Servicios generales.

De la anterior lista se evidencia que la ICC ofrece diversos servicios de solución de controversias en los negocios internacionales.

Dentro del departamento de servicios de solución de controversias, la ICC presta servicios de arbitraje, a través de un procedimiento de solución de controversias ágil y eficiente que conduzca a decisiones vinculantes y ejecutables en cualquier parte del mundo.

Cualquier persona puede utilizar el arbitraje ICC, ya sea una empresa, Estado, entidad federativa, organización internacional o un individuo.

La Corte Internacional de Arbitraje de la ICC se fundó en 1923 y es pionera en el arbitraje comercial internacional. No hay restricciones en cuanto a quién puede utilizar el arbitraje ICC o en cuanto a quién puede actuar como árbitro; de ahí que haya un gran número de nacionalidades que participan en el arbitraje ICC.

Desde que se creó, la Corte ha administrado más de 19,000 casos, involucrando partes y árbitros de unos 180 países.

Las últimas estadísticas de arbitraje ICC de 2012 revelan que 759 solicitudes de arbitraje fueron presentadas ante la Corte. Las demandas involucraban a 2,036 partes de 137 países. En 9.9% de los casos, al menos una de las partes era una entidad estatal o paraestatal. Las sedes de arbitraje se establecieron en 59 países del mundo. Árbitros de 76 nacionalidades fueron nombrados o confirmados bajo el Reglamento ICC. Los montos de las controversias fueron de menos de un millón de dólares USA en un 23.8% de los casos y 491 laudos fueron dictados. (Información disponible en el sitio web de la ICC <http://www.iccwbo.org>).

b) American Arbitration Association (AAA) y el International Centre for Dispute Resolution (ICDR)

La AAA es una organización no lucrativa con oficinas en todos los Estados Unidos. Su sede se ubica en Nueva York. Cuenta con una larga y sólida experiencia en el campo de las soluciones alternativas de conflictos, brindando servicios a individuos y organizaciones que desean resolver sus controversias fuera de la corte.

El rol de la AAA en los procesos de solución alternativa de disputas es administrar casos, desde que se integra el expediente hasta que se da por terminado el asunto. Provee servicios administrativos en los Estados Unidos, así como en otros países del mundo como México y Singapur, a través del International Centre for Dispute Resolution (ICDR).

Los servicios administrativos de la AAA y del ICDR incluyen la asistencia en el nombramiento de mediadores y de árbitros, fijar audiencias y proveer a los usuarios de información acerca de la mediación y el arbitraje que se llevan a cabo a través de procesos justos en los que el tercero que interviene para ayudar a resolver el conflicto (mediador) o el que lo resuelve en definitiva (árbitro), actúan de manera imparcial.

Aunado a lo anterior, los servicios de la AAA incluyen la designación y el desarrollo de sistemas de resolución alternativa de disputas para corporaciones, asociaciones, agencias gubernamentales, despachos de abogados y tribunales. (Información disponible en el sitio web de la AAA <https://www.adr.org>).

También provee servicios de educación, entrenamiento y publicaciones para aquellas personas que buscan un estudio, análisis y entendimiento más profundo de los métodos alternos de solución de conflictos.

En 2012 fueron 996 los casos que se presentaron ante el ICDR, de los cuales aproximadamente el 10% fueron mediaciones. Este número representa el más alto número de casos de mediaciones presentados ante una institución internacional de arbitraje. El crecimiento en el número de mediaciones refleja el aumento en el reconocimiento de las partes, acerca de los beneficios del procedimiento, en diversas regiones del mundo. (Información disponible en el sitio web de la AAA <https://www.adr.org>).

c) Commercial Arbitration and Mediation Center for the Americas (CAMCA)

De conformidad con los objetivos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), surgió el CAMCA en coordinación con la AAA, con el British Columbia International Commercial Arbitration Centre, cuya sede se encuentra en Vancouver, Canadá; con la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México y con el Quebec National and International Commercial Arbitration Centre, con sede en Quebec, Canadá.

El CAMCA tiene su sede en Nueva York y opera con reglas, políticas y procedimientos administrativos uniformes. Ofrece reglas uniformes para la resolución de conflictos fuera de la corte, administrados por representantes de cada uno de las instituciones que lo integran. Los casos pueden ser presentados en cualquiera de las oficinas de las instituciones miembros del CAMCA.

Ofrece paneles de árbitros y mediadores multinacionales para prestar servicios bajo reglas uniformes. Para resolver asuntos locales, se integran comités imparciales representados por prestadores de servicios de las nacionalidades de las partes y presididos por una persona de nacionalidad distinta a la de las partes.

El CAMCA administra procedimientos de arbitraje y mediación, a través de las oficinas nacionales de las instituciones que lo integran. (Información disponible en el sitio web del CAMCA <https://www.intracen.org>).

d) World Intellectual Property Organization (WIPO)

Cuenta con un Centro de Arbitraje y Mediación, con sede en Génova, Suiza. Se estableció en 1994 para ofrecer servicios de métodos alternos de solución de controversias, particularmente arbitraje y mediación para la solución de disputas comerciales internacionales entre particulares. Ha sido desarrollado por expertos en asuntos internacionales y los procedimientos que ofrece son ampliamente reconocidos y particularmente apropiados para la tecnología, el entretenimiento y demás controversias relacionadas con la propiedad intelectual. (Información disponible en el sitio web del WIPO <http://www.wipo.int>).

e) China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC)

Se estableció en 1956. También se le conoce como la Arbitration Court of the China Chamber of International Commerce. Su sede se ubica en Beijing.

CIETAC presta servicios de solución de controversias económicas y comerciales de manera imparcial e independiente, por medio del arbitraje.

En los últimos 50 años, CIETAC ha hecho contribuciones importantes a la legislación en materia de arbitraje en China. Ha mantenido relaciones positivas y de cooperación con diversas instituciones de arbitraje alrededor del mundo.

De conformidad con la Convención de Nueva York, los laudos de CIETAC han sido reconocidos y ejecutados en más de 140 países.

Aproximadamente 20,000 casos de arbitraje CIETAC concluidos han involucrado partes de más de 70 países y regiones; y los laudos derivados de dichos casos han sido reconocidos y ejecutados en más de 60 países y regiones.

Desde 1990, el número de casos administrados por CIETAC ha sido de los más altos de los que registran las instituciones arbitrales en el mundo. Recientemente, en promedio, CIETAC ha administrado alrededor de 1,300 casos anualmente, involucrando partes de más de 50 países y regiones fuera de China. (Información disponible en el sitio web de la CIETAC <http://www.cietac.org>).

f) Hong Kong International Arbitration Centre (HKIAC)

Se estableció en 1985 para proveer servicios de arbitraje tanto doméstico como internacional en la región del sureste de Asia. Administra arbitrajes internacionales bajo las reglas de UNCITRAL y aporta facilidades para los arbitrajes que se llevan a cabo en Hong Kong, bajo el auspicio de otras instituciones como la ICC y la AAA. (Información disponible en el sitio web del HKIAC <http://hkiac.org>).

g) Japan Commercial Arbitration Association (JCAA)

La JCAA es supervisada y financiada por el Ministerio de Comercio e Industria Internacional y administra arbitrajes bajo sus propias reglas o bajo las reglas de UNCITRAL y, pese a que sus reglas no especifican el lugar del arbitraje, la JCAA tiene la expectativa de que los arbitrajes que administra se lleven a cabo en Japón. (Información disponible en el sitio web de la JCAA <http://www.jcaa.or.jp>).

h) Singapore International Arbitration Centre (SIAC)

Administra arbitrajes bajo sus propias reglas o bajo las reglas de UNCITRAL, o bien, otras reglas determinadas por las partes. SIAC proporciona facilidades de reunión y apoyo de recurso humano en los arbitrajes que se lleven a cabo en Singapur. (Información disponible en el sitio web del SIAC <http://www.siac.org.sg>).

i) European Court of Arbitration

El Tribunal Europeo de Arbitraje es una institución privada creada en 1959, cuya sede principal se ubica en Estrasburgo. Cuenta con departamentos locales y nacionales en toda Europa, que administran procedimientos de arbitraje regulados específicamente.

Se ha consolidado como una institución de prestigio que administra procedimientos arbitrales rápidos y a costos accesibles, específicamente adaptados a las regulaciones nacionales de cada país.

El 11 de abril de 2008, la Asamblea General de la Corte Europea de Arbitraje acordó modificar sus estatutos y designar Valencia como Sede Internacional CEA y Delegación Multinacional para el Mediterráneo y el Medio Oriente, así como su sede internacional de mediación.

CEA Valencia se ha constituido como un centro con una estructura independiente, que cuenta con recursos materiales y humanos propios, una lista abierta de árbitros, y celeridad y confidencialidad en sus procedimientos. (Información disponible en el sitio web de la European Court of Arbitration <http://www.cour-europe-arbitrage.org>).

j) Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce (SCC)

Se estableció en 1976 y ha funcionado como una institución de arbitraje internacional que administra procedimientos bajo sus propias reglas o bajo las reglas que elijan las partes. Los arbitrajes SCC normalmente son conducidos por un panel de 3 árbitros, elegidos uno por cada parte y el tercer árbitro, que presidirá el panel, elegido por la SCC. (Información disponible en el sitio web de la SCC <http://www.sccinstitute.com>).

k) London Court of International Arbitration (LCIA)

Es la institución internacional de arbitraje más antigua del mundo. Cuenta con un panel de 26 árbitros experimentados provenientes de distintos países. Ha desarrollado sus propias reglas de arbitraje. Aunque su sede se ubica en Londres, ha establecido tribunales y administrado

procedimientos en cualquier ubicación solicitada por las partes y bajo cualquier reglamento internacional de arbitraje. (Información disponible en el sitio web de la LCIA <http://www.lcia.org>).

7.1.2. Principales instituciones administradoras de arbitraje a nivel nacional

a) Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) de la Ciudad de México

En el año 2000 surgió formalmente el Centro de Mediación y Arbitraje de CANACO. Su principal tarea consiste en vigilar el cumplimiento de los Reglamentos de Mediación y Arbitraje de CANACO durante los procedimientos. Asimismo, enfoca sus esfuerzos en la promoción, el estudio y la práctica de estos mecanismos alternativos de solución de conflictos, por tratarse de herramientas que favorecen la solución rápida y eficaz de las disputas de índole comercial.

Los servicios que ofrece este Centro son:

- Asesoría gratuita para orientar al público acerca de la forma de redactar e incluir en los contratos que celebren la cláusula arbitral; además de proporcionar información sobre las distintas etapas del procedimiento arbitral;
- Administración de procedimientos de mediación y arbitraje tanto nacionales como internacionales, de conformidad con sus Reglamentos;
- Designación de árbitros en los casos en los que las partes así lo acuerdan, en procedimientos *ad hoc*, para lo cual se acatan los lineamientos para la actuación como instancia nominadora;
- Actividades académicas, organizando simposios, talleres, seminarios, sesiones prácticas, etcétera, con la finalidad de promover la mediación y el arbitraje;
- Renta de salas de audiencias; y
- Capacitaciones (información disponible en el sitio web <http://www.arbitrajecanaco.com.mx>).

b) Centro de Arbitraje de México (CAM)

El Centro de Arbitraje de México (CAM) surgió en 1997. Es una institución especializada en la prestación de servicios de administración de procedimientos de arbitraje comercial privado. Fue creado con el propósito de ofrecer a los empresarios una herramienta distinta para la resolución de disputas comerciales, a través del arbitraje administrado, para lo cual cuenta con un Reglamento propio.

Su objetivo es generar las condiciones para que los empresarios y sus colaboradores conozcan, utilicen y se beneficien de las ventajas del arbitraje comercial, administrado por el Centro de Arbitraje de México (CAM).

Los servicios que ofrece son:

- Arbitraje;
- Capacitaciones;
- Nombramiento de árbitros;
- Nombramientos de peritos;
- Asesoría en torno a cláusulas arbitrales;
- Capacitación profesional en prevención y solución alternativa de conflictos;
- Librería especializada en materia de solución de controversias; y
- Salas de audiencias (información disponible en el sitio web <http://www.camex.com.mx>).

7.2. Importancia y rol de las instituciones administradoras en el procedimiento arbitral

Las instituciones administradoras de arbitraje desempeñan un papel relevante, toda vez que son los organismos que organizan y supervisan los procedimientos arbitrales. El término “administrar” es amplio y no se limita a un mero apoyo en el procedimiento. En ese contexto, la administración de un arbitraje se concibe como la asistencia, organización y vigilancia del procedimiento.

A fin de obtener la asistencia de una institución arbitral, las partes deben haberlo pactado de forma expresa, ya sea en la cláusula compromisoria contenida en el contrato que hayan firmado, o en un acuerdo en el que específicamente hayan decidido someterse al arbitraje (Centro de Comercio Internacional & Centro de Arbitraje de México, 2003).

Dentro de la lista de actividades que se consideran parte de la administración institucional de un arbitraje destacan: la designación de árbitros, las notificaciones a las partes y la fijación de emolumentos para los árbitros. Las instituciones administradoras de arbitraje suelen cobrar a las partes honorarios por los servicios que prestan, cantidad que sirve para cubrir sus costos administrativos.

Al optar por un arbitraje institucional se infiere que son las reglas de procedimiento de la institución elegida, conforme a las cuales aquél se conducirá, situación que realza la importancia en el rol de las instituciones arbitrales, en razón de que éstas cuentan con reglas procedimentales que han sido creadas por personas que gozan de amplia experiencia en la materia, aunado a que dichas reglas están soportadas por jurisprudencia, lo cual les otorga mayor eficacia (Graham, 2000).

La institución administradora de arbitraje concede a las partes la ventaja de evitarse la necesidad de que tengan que convenir sobre cuestiones específicas como, por ejemplo: sobre el número de árbitros, la sede, el derecho aplicable, el idioma, entre otros aspectos, en virtud de que la remisión de las partes a un arbitraje administrado por una institución implica que las reglas de dicha institución apliquen al procedimiento y éstas resuelvan las referidas cuestiones.

Asimismo, la asistencia de la institución arbitral es de gran relevancia en la designación del árbitro; ello es así en razón de que la selección del árbitro hecha por las partes presenta complicaciones. Una de ellas se refiere a la actitud de desconfianza que muestra una de las partes ante la propuesta de la otra, ya que las partes se hayan en un ambiente de hostilidad que les impide tomar decisiones como la que se requiere para nombrar a un árbitro. Ante tales

circunstancias, la institución arbitral coadyuva a la designación de un árbitro imparcial y competente (Pereznieto & Graham, 2009).

Aunado a lo anterior, en el ámbito del comercio internacional, las instituciones arbitrales proporcionan un apoyo valioso al ofrecer a las partes un listado de candidatos internacionales que cumplen con el perfil necesario para cubrir los requerimientos del caso. Esta aportación de las instituciones arbitrales es destacable, toda vez que en el campo del comercio internacional prevalece una tendencia a garantizar la neutralidad del árbitro, que se enfoca hacia la nacionalidad del árbitro, la cual debe ser distinta a la de las partes en disputa. En este sentido las partes, e incluso sus abogados, rara vez están familiarizados con el foro de otros países, situación que hace difícil que dispongan de una lista de candidatos de otras nacionalidades, de no ser por la asistencia de las instituciones arbitrales (Graham, 2000).

Las instituciones arbitrales tienen encomendada la labor de negociar o establecer los honorarios de los árbitros; esto representa un apoyo para las partes, en función de que les evita tener que negociar este rubro entre ellas y, posteriormente, con los árbitros; dicho de otro modo, las instituciones arbitrales les ahorran a las partes la incomodidad que pudieran experimentar al negociar los honorarios de los árbitros entre ellas o con los propios árbitros, sobre todo en los casos en los que se generan roces, por no existir un acuerdo liso y llano al respecto.

7.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de las instituciones administradoras de arbitraje en el procedimiento arbitral

En palabras de Ugo Draetta (2012), cualquier procedimiento arbitral administrado por una institución calificada que proporciona un marco de referencia para el desarrollo del arbitraje, seguramente les concede a las partes tanto una mejor garantía de que el procedimiento se llevará en forma correcta, como una idea más clara de lo que costará.

Una institución arbitral aporta mayor fiabilidad al arbitraje, toda vez que supervisa el procedimiento controlando tiempos y costos, coadyuva a la designación de un árbitro experto en la materia del conflicto y con ello garantiza la calidad del procedimiento arbitral (Íscar de Hoyos, 2013).

El arbitraje institucional, en contraste con el arbitraje *ad hoc*, representa ventajas que lo hacen más atractivo; tales ventajas se refieren al control del procedimiento arbitral que la institución ejerce, en aras de lograr que dicho procedimiento se conduzca con profesionalismo, agilidad y eficiencia, resultando así lo menos costoso posible; y en el que se provea a las partes de la asistencia requerida.

Por las consideraciones señaladas con antelación, en este apartado se abordarán los factores exógenos que se identifican en el rol de las instituciones administradoras de arbitraje en el procedimiento arbitral, es decir, aquellas acciones que realizan quienes integran las instituciones arbitrales y que se traducen en la gestión responsable, cautelosa, profesional y eficiente del procedimiento arbitral. Dichas acciones van encaminadas hacia la asistencia efectiva a las partes, el control del tiempo, el control del costo y la responsabilidad en la toma de decisiones.

7.3.1. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje

Se han mencionado ya en apartados previos de este estudio, algunos aspectos en los que la institución arbitral proporciona asistencia a los participantes en el procedimiento; sin embargo, en este apartado se puntualizarán algunas cuestiones.

Las instituciones arbitrales proporcionan asistencia a las partes inclusive desde el momento en el que se pretende insertar una cláusula arbitral en su contrato, o bien, en los casos en los que las partes tienen la intención de celebrar un convenio arbitral. En ambos supuestos, las partes pueden acercarse a las instituciones arbitrales a solicitar apoyo con la finalidad de redactar de manera clara, completa y precisa los compromisos arbitrales, y de dotarlos de plena validez

legal, dando procedencia al arbitraje en el supuesto de que se llegue a presentar alguna disputa (Comisión de Mediación y Arbitraje Comercial de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, 2015).

Por otro lado, tal como se ha mencionado previamente, las instituciones arbitrales otorgan apoyo a las partes en la selección de los árbitros, ya sea mediante el sistema de listas o mediante el sistema de selección “directa”, situación que se da en los arbitrajes administrados por instituciones que no utilizan el sistema de listas, sino que las instituciones o las partes realizan propuestas directas de árbitros cuyo perfil para el caso resulta idóneo, con base en antecedentes de arbitrajes que han atendido o en el prestigio que de aquéllos se ha transmitido de boca en boca (Draetta, 2012).

Al respecto, el multicitado árbitro Ugo Draetta (2012) señala que las listas de árbitros no se recomiendan, en razón de que no se actualizan constantemente y funcionan, como un “concurso de belleza” para los árbitros, quienes encuentran ventajas y desventajas al estar incluidos en ellas, así como también encuentran ventajas y desventajas al estar excluidos de ellas.

Lo anterior se debe a que en esas listas se incluye a árbitros de prestigio internacional, aunque también se incluye a algunos otros que no son conocidos. Ugo Draetta (2012) hace la comparación entre esas listas y los “concursos de belleza”, en virtud de que se desconocen los criterios que las instituciones utilizan para determinar si incluirán o no a cada árbitro y él cree que esos criterios no son estrictos ni objetivos; por tanto, él considera que se incluye en dichas listas a árbitros que tienen relaciones de simpatía o afinidades políticas con los miembros de la institución arbitral. De ahí la poca utilidad y confiabilidad que el sistema de listas proporciona en el proceso de selección de árbitros.

Aunado a lo anterior, las instituciones arbitrales ofrecen servicios administrativos, incluyendo servicios de secretaría a los árbitros, tales como recibir los escritos de demanda y las

contestaciones de las partes, fijar plazos para el procedimiento arbitral, conceder un plazo para dictar el laudo, entre otros (Íscar de Hoyos, 2013).

Otra forma en la que las instituciones administradoras de arbitraje asisten en el procedimiento es poniendo a disposición de las partes y de los árbitros, espacios adecuados, medios audiovisuales y de reproducción de documentos, así como personal auxiliar capacitado para las audiencias y para la práctica de pruebas (Íscar de Hoyos, 2013).

Algunas instituciones arbitrales como el Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, participan activamente en la supervisión del arbitraje y de su buen funcionamiento, lo cual representa un apoyo valioso tanto para las partes como para los árbitros.

7.3.2. Controlar tiempo y costo

Para instituciones arbitrales de remarcable prestigio como la ICC, es prioritario procurar un arbitraje más eficiente y, en consecuencia, menos costoso. En reacción a ese interés prioritario la ICC, en su nuevo reglamento, implementó normas cuyo contenido está enfocado a la sustanciación de procedimientos arbitrales más eficientes y menos costosos. Entre dichas normas se encuentran:

- Un mandato dirigido a las partes y al tribunal arbitral, de conducir el arbitraje de forma expedita y eficaz en términos de costos (artículo 22.1);
- La facultad otorgada al tribunal arbitral para adoptar las medidas procesales que considere adecuadas, siempre y cuando éstas no contravengan algún acuerdo de las partes (numeral 22.2);
- Una declaración de disponibilidad de tiempo de los árbitros (artículo 11.2); y
- El deber del tribunal arbitral de convocar una conferencia para definir cómo se conducirá el procedimiento, en la cual se consultará a las partes acerca de las medidas procesales que podrán ser adoptadas; durante el desarrollo de la conferencia o con

posterioridad a la misma, el tribunal arbitral deberá fijar el calendario procesal (numeral 24.1).

Aunado a lo anterior, el Reglamento de la ICC prevé, en el Apéndice IV, técnicas procesales para la administración eficiente del arbitraje, que se conciben como buenas prácticas; entre éstas se encuentran:

- La identificación de los aspectos que pueden ser resueltos por acuerdo de las partes;
- La identificación de aspectos que solo pueden ser decididos en base a documentos;
- Limitar la extensión y el alcance de las presentaciones escritas y de las pruebas testimoniales orales y escritas;
- Llevar a cabo conferencias telefónicas o de video para audiencias de procedimiento u otras audiencias en las que la comparecencia de las partes no sea estrictamente necesaria; y
- Procurar y propiciar, en la medida de lo posible, el arreglo de la disputa (Menéndez, 2013).

Es deber de la institución arbitral vigilar que los participantes en el procedimiento cumplan con los mandatos y ejerzan de manera eficiente las facultades que el Reglamento les otorga, así como también velar porque actúen en congruencia con las buenas prácticas en el arbitraje; de ahí la importancia que reviste la labor de las instituciones arbitrales de administrar el procedimiento, controlando que éste se lleve a cabo de manera eficiente, procurando el menor costo para las partes.

Es importante distinguir que las instituciones arbitrales administran el procedimiento más no se encargan de manejarlo directamente, labor que corresponde a los árbitros, por lo que la larga duración y excesivo costo de los procedimientos, se debe a la forma en la cual el arbitraje fue manejado por los árbitros, quienes seguramente no gestionaron el procedimiento de manera eficiente.

En algunos otros supuestos son los propios abogados de las partes quienes retrasan el procedimiento mediante la petición de prórrogas largas de los plazos para la presentación de sus memoriales, o bien, cuando adoptan estrategias dilatorias que obstaculizan el procedimiento; situaciones que ya han sido analizadas en apartados previos de esta investigación.

Por tanto, si bien es cierto que las instituciones arbitrales ejercen un control sobre el tiempo y el costo del procedimiento, también lo es que el control de éstas no es absoluto, ya que la responsabilidad sobre el control de tiempo y costo se comparte con los participantes en el arbitraje quienes, de no actuar de manera prudente y razonable, complicarán y dilatarán el procedimiento, impidiendo su eficaz desenvolvimiento.

No obstante lo anterior, existen etapas específicas en el procedimiento arbitral, de cuya eficiencia las instituciones son completamente responsables, tal es el caso del tiempo que toma la constitución del tribunal arbitral mismo que, en palabras de Ugo Draetta (2012), comprende etapas como lo son:

- “La notificación por parte de la institución arbitral a los dos co-árbitros;
- La aceptación de sus funciones y el envío de sus declaraciones de independencia;
- La comunicación de esta aceptación a las partes y a los co-árbitros;
- El vencimiento de todo plazo para recusar a los árbitros;
- La confirmación de las designaciones por parte de la institución arbitral;
- El procedimiento de designación y confirmación del presidente y la notificación a las partes y a los co-árbitros; y
- El envío del expediente a los árbitros por parte de la institución arbitral”.

A decir del precitado árbitro Ugo Draetta (2012), estas etapas “son necesarias, aunque toman mucho tiempo; incluso se dan casos en los que transcurren tres meses entre la solicitud de arbitraje y la constitución del tribunal arbitral”. En ese escenario, se comienza a dilatar el procedimiento más allá de lo esperado y de lo previsto en los propios reglamentos de arbitraje

de las instituciones administradoras, toda vez que éstos establecen plazos para el dictado del laudo, y en la mayoría de los casos dichos plazos se incumplen, debido a las demoras surgidas desde el inicio del procedimiento arbitral, demoras que se traducen en aumento de costos.

En razón de que la institución administradora fija los honorarios de los árbitros en base a su rendimiento en el procedimiento, éstos suelen esforzarse en mostrar un desempeño satisfactorio, en términos de capacidad, eficiencia, profesionalismo, imparcialidad, respeto, ética, entre otros aspectos que se han mencionado ya en este estudio.

De ese modo, las instituciones arbitrales ejercen un control parcial sobre la duración del arbitraje, en virtud de que los árbitros procurarán la mayor celeridad y eficiencia del procedimiento, a fin de mostrar el desempeño satisfactorio que determinará sus honorarios; para lo cual aquéllos, a su vez, incitarán a los participantes en el arbitraje a conducirse con eficiencia, honestidad y respeto, con el propósito de no entorpecer su óptimo rendimiento. En consecuencia, si se logran arbitrajes eficientes en tiempo, éstos resultarán menos costosos (Menéndez, 2013).

7.3.3. Responsabilidad en la toma de decisiones

Las instituciones arbitrales deciden algunos aspectos del procedimiento; dicha facultad de decisión está fundamentada en su propio reglamento y limitada a ciertos actos específicos que ayudan a las partes a conducir de manera eficiente el arbitraje. Tan importante es entonces este rol de asistencia, que deben ejercer sus facultades de decisión con responsabilidad, toda vez que sus decisiones incidirán en la credibilidad y confianza de los participantes en el procedimiento y su consecuente actuar dentro del mismo.

Por tanto, si la administración de la institución arbitral se da de manera profesional, transparente, eficiente y confiable, los participantes en el arbitraje tendrán un mejor rendimiento y desenvolvimiento antes y durante el procedimiento, lo cual determinará un rumbo positivo, así como un resultado exitoso.

Los aspectos del procedimiento sobre los cuales deciden las instituciones arbitrales se mencionarán a continuación:

- La selección de los árbitros. Esto se da en los supuestos en los que las partes no logran ponerse de acuerdo acerca del árbitro que designarán, o bien, cuando las partes delegan a la institución arbitral la facultad para realizar esta selección. A fin de seleccionar y nombrar a los árbitros, las instituciones arbitrales deben utilizar criterios objetivos, como experiencia, cualificación técnica y/o profesional adecuada y disponibilidad para dar solución a los aspectos objeto de la disputa;
- La recusación de los árbitros en base a criterios objetivos y que hayan hecho públicos. Las instituciones arbitrales deberán establecer en sus reglamentos procesos ágiles de recusación;
- La remoción y sustitución de los árbitros. Un árbitro deberá ser sustituido cuando se determine la existencia de un impedimento para el cumplimiento de sus funciones, o bien, un incumplimiento del reglamento. Las instituciones arbitrales establecerán en sus reglamentos el procedimiento de remoción procedente;
- Nombrar la sede del arbitraje en ausencia de pacto expreso de las partes. Las instituciones arbitrales, al elegir la sede del arbitraje, deberán considerar la *lex arbitrii* y la competencia de la judicatura, así como la actitud de la misma hacia el arbitraje;
- Sus derechos de administración y, si los hubiere, de admisión;
- Los honorarios de los árbitros en base a su desempeño;
- Costes de otros servicios asociados con el arbitraje. Los costes derivados del arbitraje deben ser cuantificados por la institución administradora, en base a criterios de moderación, ajustados de conformidad con la cuantía y complejidad de los asuntos (Club Español de Arbitraje, 2005); y
- Permitirán la adaptación, por acuerdo de las partes, de las previsiones de sus reglamentos a las circunstancias del caso. Esta flexibilidad deberá garantizar, en todo momento, la protección efectiva de los derechos de las partes, entre las cuales se encuentran las garantías procesales de igualdad, audiencia y contradicción (Club Español de Arbitraje, 2005).

En conclusión, las decisiones responsables de las instituciones arbitrales, en estricto ejercicio de las facultades que les confieren sus reglamentos, influye de manera determinante en el procedimiento, en virtud de que dichas decisiones se toman con la finalidad de asistir a los participantes en impulsar el arbitraje y coadyuvar a que éste se lleve de forma correcta y eficaz.

CAPÍTULO VIII: LOS JUECES

Las condiciones imperantes en la actualidad evidencian la necesidad de fomentar el arbitraje como mecanismo de solución de controversias, pues resulta casi imposible que los tribunales federales y estatales puedan responder a la excesiva carga de trabajo demandada por la sociedad; y a lo anterior se suma la negligencia y corrupción que ha permeado alguna parte del sistema judicial (Casillas, 2011).

Cada vez se requiere aún más la especialización para dar solución a los asuntos que se presentan en los tribunales y ello pone en tela de juicio la capacidad de los jueces de resolver controversias relacionadas con cualquier área del conocimiento, a fin de emitir sentencias congruentes, exhaustivas y justas, con la debida celeridad (Casillas, 2011).

El éxito del arbitraje está condicionado a la ejecutabilidad de los laudos mediante procesos simples y sumarios. Es por ello que resulta imprescindible abordar en esta investigación el importante rol de los jueces en la homologación y ejecución de los laudos arbitrales, así como en otros actos procesales que se requiera llevar a cabo en el procedimiento arbitral, mediante una orden judicial, con la finalidad de conducir el arbitraje de manera eficaz y válida para lograr resultados justos.

La necesidad de la intervención judicial en algunos momentos procesales responde a la circunstancia determinada por la falta de *imperium* de los árbitros o, dicho en otros términos, los árbitros no son autoridades dotadas de poder del Estado, aun cuando las partes les hayan conferido autoridad para efectos de resolver la disputa planteada.

Es en ese contexto en el que se identifica el rol de los jueces en el arbitraje, como autoridades investidas de *imperium* o poder público, que aparecen en la escena arbitral solo en los casos en los que se requiere su asistencia, con la finalidad de ordenar actos procesales específicos, los cuales no pueden ser ordenados por los árbitros, en razón de los criterios señalados anteriormente.

Debido a la importancia de los jueces en el procedimiento arbitral, el presente capítulo se destinará a la identificación de los jueces que pueden participar en un arbitraje; posteriormente, se analizará la importancia y rol de los jueces en el procedimiento arbitral; y finalmente, se delimitarán los factores exógenos que se identifican en el rol de los jueces en el arbitraje.

8.1. ¿Quiénes son los jueces que pueden participar en un procedimiento arbitral?

La legislación competente para determinar las condiciones o requisitos de conformidad con los cuales una resolución arbitral puede ejecutarse en cualquiera de las entidades federativas de México puede ser:

- El Código Federal de Procedimientos Civiles;
- El Código de Procedimientos Civiles del Distrito Federal; o bien,
- El Código de Procedimientos Civiles de cada uno de los Estados de la República Mexicana.

A fin de elegir una de estas opciones, es menester determinar si, en el caso concreto, se trata de una disputa internacional puesto que, de ser así, ésta sería de exclusiva competencia de la Federación por lo que, solo resultaría aplicable el Código Federal de Procedimientos Civiles. Sin embargo, tanto el Código Federal de Procedimientos Civiles, como el Código Civil y el de Procedimientos Civiles del Distrito Federal tienen el carácter de federales y son obligatorios en todo el país, de lo cual se infiere que son igualmente aplicables a los conflictos del ámbito internacional (Siqueiros, 1979).

Al respecto, el precepto 104, fracción I, de la Constitución vigente en México, establece que corresponde a los tribunales federales conocer de las controversias del orden civil y comercial, derivadas del cumplimiento y aplicación de leyes federales o de los tratados internacionales celebrados por el Estado mexicano.

Pese a ello, de acuerdo con el principio de la jurisdicción concurrente, en caso de disputas del orden civil o comercial en las que solo se involucren intereses particulares, el actor elegirá si las someterá al conocimiento de los jueces federales o de los jueces del orden común. En los supuestos de jurisdicción federal será competente el juez de distrito en materia civil de la demarcación territorial respectiva; y en los asuntos de jurisdicción del orden común será competente para conocer el juez que lo sería para iniciar el juicio (Siqueiros, 1979).

Al respecto, el artículo 1422 del Código de Comercio vigente en México prevé que, en los casos en los cuales se requiera la intervención judicial, será competente para conocer el juez de primera instancia federal o del orden común del lugar en donde se lleve a cabo el arbitraje; este precepto contempla también que, en los supuestos en los cuales el lugar del arbitraje sea fuera del territorio nacional, conocerá del reconocimiento y de la ejecución del laudo el juez de primera instancia federal o del orden común competente, del domicilio del ejecutado o, el de la ubicación de los bienes.

Por su parte, el numeral 24 del Código Federal de Procedimientos Civiles vigente en México prevé que:

“Artículo 24. Por razón de territorio es tribunal competente:

- I. El del lugar que el demandado haya señalado para ser requerido judicialmente sobre el cumplimiento de su obligación;
- II. El del lugar convenido para el cumplimiento de la obligación;
- III. El de la ubicación de la cosa, tratándose de acciones reales sobre inmuebles o de controversias derivadas del contrato de arrendamiento. Si las cosas estuvieren situadas en, o abarcaren dos o más circunscripciones territoriales, será competente el que prevenga en el conocimiento del negocio;
- IV. El del domicilio del demandado, tratándose de acciones reales sobre muebles o de acciones personales, colectivas o del estado civil;
- V. El del lugar del domicilio del deudor, en caso de concurso.
- VI. El del lugar en que haya tenido su domicilio el autor de la sucesión, en la época de su muerte, tratándose de juicios hereditarios; a falta de ese domicilio, será competente el de la ubicación de

los bienes raíces sucesorios. A falta de domicilio y bienes raíces, es competente el del lugar del fallecimiento del autor de la herencia.

Es también competente el tribunal de que trata esta fracción, para conocer:

- a) De las acciones de petición de herencia;
- b) De las acciones contra la sucesión, antes de la partición y adjudicación de los bienes, y
- c) De las acciones de nulidad, rescisión y evicción de la partición hereditaria;

VII. El del lugar en que se hizo una inscripción en el Registro Público de la Propiedad, cuando la acción que se entable no tenga más objeto que decretar su cancelación;

VIII. En los actos de jurisdicción voluntaria, salva disposición contraria de la ley, es juez competente el del domicilio del que promueve; pero, si se trata de bienes raíces, lo es el del lugar en que estén ubicados.

Cuando haya varios tribunales competentes conforme a las disposiciones anteriores, en caso de conflicto de competencias se decidirá a favor del que haya prevenido en el conocimiento...”

En suma, si el arbitraje se inició en ejercicio de una acción personal que solo afecta intereses particulares y se requiere de intervención judicial para la ejecución de actos procesales que solo un juez puede ordenar, será competente el juez del domicilio que se hubiere pactado para el cumplimiento de la obligación o, en su efecto, el del domicilio de la parte contra la cual se procederá a la ejecución del acto procesal del que se trate; o bien, el del domicilio en donde se ubique la cosa contra la cual se ejercerá la acción; o tratándose de la ejecución del laudo arbitral, el del domicilio de la parte contra la cual éste se invoque. En caso de que hubiere varios jueces de primera instancia en el lugar del asunto, el actor podrá elegir entre ellos (Siqueiros, 1979).

8.2. Importancia y rol de los jueces en el procedimiento arbitral

En la presente investigación se han estudiado todos los participantes en el sistema arbitral, el cual no podría funcionar debidamente sin la intervención de los jueces, quienes proporcionan los elementos de coacción necesarios para que el sistema opere eficazmente. A decir de Francisco González de Cossío (2007), “la judicatura es un aliado del arbitraje, es una pieza más del sistema arbitral”.

En alguna fase del procedimiento arbitral o en la ejecución del laudo será necesaria la asistencia de algún juez, a fin de ejecutar las resoluciones del árbitro ya que, como se ha mencionado previamente, el árbitro carece de *imperium*, por tanto, no cuenta con el poder público imprescindible para hacer cumplir coercitivamente la resolución que ha emitido. En consecuencia, la eficacia del arbitraje depende de la colaboración de la judicatura.

Es importante determinar que los jueces tienen un rol de asistencia en el arbitraje, puesto que colaboran en diversos momentos procesales que pudiesen ser inclusive previos al inicio del procedimiento arbitral. Algunos de los momentos procesales en los que un juez puede asistir son: el acto de remisión al arbitraje, la constitución del tribunal arbitral, la sustitución de árbitros, la emisión de medidas precautorias a favor del arbitraje, el reconocimiento y la ejecución del laudo. Por excepción, los jueces ejercen un rol de control en el arbitraje, en actos procesales como la recusación, la determinación de las costas, el depósito para gastos y la nulidad del laudo.

Cuando los abogados expertos en arbitraje sugieren la sede que se establecerá en el acuerdo arbitral, el elemento más importante que analizan es la actitud de la judicatura local hacia el arbitraje y, con esos fines, se entrevistan con abogados de la jurisdicción analizada. De igual manera, las instituciones arbitrales hacen el mismo análisis cuando deciden sobre la sede del arbitraje, en ausencia de pacto expreso de las partes. Si existen antecedentes de que la judicatura en cuestión obstaculiza los arbitrajes, no será elegido ese lugar como sede; en contraste, si la jurisdicción cuenta con infraestructura legal pro-arbitraje, el lugar será elegido como sede (González de Cossío, 2007).

De la información antes vertida, resalta la importancia en el rol predominantemente de asistencia que deben desempeñar los jueces en el procedimiento arbitral, al colaborar en la realización de actos procesales que agilizan el arbitraje y lo dotan de eficacia. Asimismo, es relevante puntualizar que el rol de control lo ejercen los jueces por excepción, en supuestos

específicos, sin que este rol implique la intervención en el fondo de la controversia, puesto que esta tarea ha sido encomendada por las partes a los árbitros.

8.3. Factores exógenos que se identifican en el rol de los jueces en el arbitraje

Para el correcto desenvolvimiento y desenlace del procedimiento arbitral, es presupuesto indispensable que las autoridades judiciales conozcan el arbitraje, comprendan su naturaleza, sus principios rectores, sus características y las reglas aplicables, de tal suerte que su eventual participación sea proactiva, prudente, cautelosa, respetuosa y limitada a los actos de su competencia.

Del debido conocimiento que los jueces hayan adquirido sobre el procedimiento arbitral, derivará su óptimo rendimiento en el rol que deben desempeñar como asistentes del arbitraje. De igual manera, su familiarización, aprendizaje y experiencia en arbitraje les permitirá comprender la existencia de un principio rector, el cual alude de manera clara y contundente a la no intervención judicial.

Es por ello que en este apartado se analizarán los dos factores exógenos que se han identificado en el rol de los jueces en el arbitraje: la no intervención judicial y la asistencia al arbitraje.

8.3.1. La no intervención judicial

Para efectos de promover el uso del arbitraje es imperativo que los jueces conozcan el procedimiento, con la finalidad de contribuir a su difusión, partiendo del elemental principio de no intervención judicial, el cual se encuentra previsto en el numeral 1421 del Código de Comercio, mismo que contempla:

“Artículo 1421. Salvo disposición en contrario, en los asuntos que se rijan por el presente título, no se requerirá intervención judicial”.

Se trata de un principio general que rige todo el procedimiento arbitral e impacta en la relación árbitro-juez. Del referido principio, deriva el funcionamiento mismo del sistema arbitral, ya que

es necesario que los jueces lo conozcan, lo entiendan, lo respeten y lo mantengan para lograr la credibilidad y confianza que se requiere a efecto de difundir su uso (González de Cossío, 2007).

Dado que el procedimiento arbitral se da a consecuencia de la voluntad de las partes contratantes, lo óptimo es que sea lo más independiente y autónomo posible de la jurisdicción ordinaria; pese a ello, no en todos los casos se verifica la total independencia y autonomía de los órganos jurisdiccionales, toda vez que se presentan actuaciones arbitrales en las cuales se hace necesario el auxilio de la instancia judicial (Solís, 2013).

Por tanto, la regla general consiste en limitar la intervención judicial; sin embargo, esta regla general, como todas las reglas de su especie, admite excepciones, que en este caso se refieren a los supuestos en los que los árbitros no pueden llevar los procedimientos arbitrales por sí solos, debido a su falta de poder público y se ven en la necesidad de recurrir a las instancias judiciales ordinarias.

Por lo anterior, es válido concluir que el arbitraje no puede funcionar sin la intervención de los tribunales judiciales y esto se debe a que los jueces son los únicos facultados para la ejecución de ciertos actos procesales en el arbitraje, toda vez que éstos son funcionarios públicos investidos de poder del Estado, a diferencia de los árbitros que adolecen de estas facultades.

8.3.2. Asistencia al arbitraje

Más que participación de los jueces en el arbitraje, se requiere su asistencia al mismo la cual, como ya se ha expuesto, comienza con el conocimiento del procedimiento arbitral, es decir, la instrucción que los jueces deben recibir en materia de arbitraje con el objeto de que verdaderamente comprendan su naturaleza y esencia, con lo cual entenderán con toda claridad su rol en el proceso.

Existen actuaciones arbitrales para cuya ejecución se requiere del auxilio jurisdiccional; estas actuaciones son: la ejecución del acuerdo arbitral, la constitución del tribunal arbitral —en

donde se referirá la cuestión de la recusación de árbitros y la competencia del tribunal arbitral—; las medidas precautorias —que incluyen la asistencia con pruebas—; las costas; y la nulidad, reconocimiento y ejecución del laudo arbitral. A continuación, se analizará cada una de ellas.

a. La ejecución del acuerdo arbitral.

Una manera en la que los órganos jurisdiccionales asisten al arbitraje es mediante el reconocimiento y ejecución del acuerdo arbitral. Del artículo 1424 del Código de Comercio vigente en México, y del numeral II.3 de la Convención de Nueva York se desprende el deber de los jueces que consiste en remitir a las partes al arbitraje, en los casos en los cuales se somete a su conocimiento un litigio acerca de un asunto objeto de un acuerdo arbitral; dicho deber debe ser cumplido en el momento en el que una de las partes lo solicite, en razón de que no es discrecional ni de oficio (González de Cossío, 2007), salvo que se demuestre que el acuerdo arbitral es nulo, ineficaz o de ejecución imposible.

b. La constitución del tribunal arbitral

En esta etapa del arbitraje, los jueces pueden intervenir en los siguientes supuestos:

- Cuando el arbitraje sea con un árbitro único y las partes no logren ponerse de acuerdo sobre la designación de aquél, será nombrado a petición de cualquiera de las partes, por el juez (artículo 1427 CoCo);
- En el arbitraje con tres árbitros, en el que cada parte debe nombrar a un árbitro y los dos árbitros nombran al tercero; y una de las partes no nombra al árbitro dentro de los treinta días de haber recibido un requerimiento de la otra parte para que lo haga, o si los dos árbitros no logran ponerse de acuerdo sobre el nombramiento del tercer árbitro dentro de los treinta días siguientes contados a partir de su nombramiento, la designación será hecha, a petición de cualquiera de las partes, por el juez (artículo 1427 CoCo);
- En el caso en el que una de las partes no actúe conforme a lo pactado en el procedimiento de nombramiento, o ya sean las partes o dos árbitros no puedan llegar a

un acuerdo respecto a dicho procedimiento, o bien, un tercero, incluyendo a una Institución, no cumpla alguna función que se le encomiende en dicho procedimiento, cualquiera de las partes podrá solicitar al juez que adopte las medidas necesarias (numeral 1427 CoCo);

- En el procedimiento de recusación de árbitros, cuando la parte recusante tenga conocimiento de circunstancias que den lugar a dudas justificadas respecto a la imparcialidad del árbitro o a su independencia, o respecto a sus cualidades, puede pedir al juez que resuelva sobre la procedencia de la recusación, en los casos en los que ésta no prospere ante el tribunal arbitral (precepto 1429 CoCo);
- En el supuesto en el cual un árbitro se vea impedido para ejercer sus funciones o no las ejerza dentro de un plazo razonable, concluirá su cargo si renuncia o si las partes acuerdan su remoción; si existiera desacuerdo al respecto, cualquiera de las partes podrá solicitar al juez que dé por terminado el encargo (numeral 1430 CoCo); y
- En el caso de que se oponga una excepción de incompetencia del tribunal arbitral o una excepción basada en que el tribunal arbitral ha excedido su mandato, y el tribunal arbitral se declare competente cualquiera de las partes, dentro de los treinta días siguientes a aquél en el que se le notifique esta decisión, podrá solicitar al juez resuelva en definitiva (precepto 1432 CoCo).

Cabe mencionar que las decisiones encomendadas al juez son inapelables. Por otro lado, los jueces deben tomar en cuenta al nombrar un árbitro, que cuente con el perfil requerido y sea independiente e imparcial.

c. Medidas precautorias y asistencia con pruebas

Existe jurisdicción concurrente entre el tribunal arbitral y el juez nacional para emitir medidas precautorias en un procedimiento arbitral; es decir, el tribunal arbitral es competente para emitir medidas precautorias y las partes pueden solicitar a los tribunales estatales la emisión de medidas precautorias pese a la existencia de un acuerdo arbitral; cabe señalar que la solicitud

de medidas precautorias a un tribunal estatal no significa la renuncia al derecho a arbitrar (González de Cossío, 2007).

Un juez nacional está facultado para emitir medidas precautorias en un procedimiento arbitral previo o posterior a la constitución del tribunal arbitral. En términos del numeral 1425 del CoCo vigente en México, las partes pueden solicitar medidas precautorias a un juez mexicano con anterioridad a las actuaciones arbitrales; ello es así en razón de que el tribunal arbitral no existe aún, por lo cual las partes solicitan el auxilio judicial con la finalidad de lograr la emisión de medidas urgentes para las partes en el arbitraje.

El precepto citado en el párrafo anterior contempla también que un juez mexicano puede emitir medidas precautorias durante el procedimiento arbitral. El juez nacional asiste al arbitraje con las medidas precautorias que el derecho procesal aplicable prevé; lo cual significa que las autoridades jurisdiccionales aplican la *lex fori* y fundamentan sus actuaciones con el derecho procesal aplicable.

Por otra parte, el numeral 1444 del CoCo vigente en México regula la asistencia judicial en la obtención y/o desahogo de pruebas. El auxilio judicial en estas etapas del procedimiento resulta eficaz toda vez que, de no existir posibilidad de solicitarlo, se entorpecería el arbitraje por la carencia de poder de coacción de los árbitros para exigir a las partes la comparecencia de un testigo, la presentación de documentos o el acceso a bienes para su inspección (González de Cossío, 2007).

Por tanto, la intervención judicial para asistir a las partes en la emisión de medidas cautelares o para la obtención y/o desahogo de pruebas debe proceder de manera excepcional cuando sea estrictamente necesario a fin de dar celeridad y continuidad al procedimiento arbitral, y en los casos en los cuales la no adopción de tales medidas sea imposible de resarcir mediante el pago de daños y perjuicios.

d. Costas

Únicamente en dos supuestos se prevé la intervención del juez, en materia de costas: en su determinación y en el depósito para gastos (González de Cossío, 2007).

En relación con la determinación de costas en el arbitraje, el CoCo mexicano —numeral 1455— especifica que los gastos serán cubiertos por la parte vencida en el procedimiento arbitral, sujeto a la distribución del tribunal arbitral o acuerdo de las partes acerca de una distribución diversa. La excepción a esta regla general es que dichos gastos sean “razonables” a juicio del tribunal arbitral; esta limitante obedece a la necesidad de evitar costos arbitrales excesivos.

Es por ello que el mismo ordenamiento legal mexicano prevé, en su artículo 1454, la posibilidad de que una parte solicite y el juez consienta en desempeñar la función de auxiliar en la determinación de las costas, supuesto en el cual el tribunal arbitral fijará sus honorarios solamente tras consultar al juez, el cual podrá hacer a aquél las observaciones que considere apropiadas al respecto.

A decir de Francisco González de Cossío (2007), el inconveniente en la intervención del juez para la determinación de los honorarios del tribunal arbitral radica en la falta de elementos de los jueces mexicanos para efectuar una consideración práctica apegada a la realidad del arbitraje. De hecho, son pocos los supuestos en los cuales los jueces mexicanos intervienen en materia de determinación de costas arbitrales, toda vez que en México la mayoría de los arbitrajes son institucionales y los reglamentos arbitrales regulan dicho aspecto.

Ahora bien, respecto al depósito para gastos arbitrales, el CoCo —artículo 1456— contempla el supuesto en el que el tribunal arbitral requiere depósitos por anticipado para los gastos del procedimiento; en dicha situación se prevé la posibilidad de que el tribunal arbitral establezca montos y depósitos adicionales. Para estos fines, el tribunal arbitral deberá consultar con un juez, quien podrá hacer observaciones en relación con el monto.

En atención a la recomendación del precitado árbitro Francisco González de Cossío (2007), en el ejercicio de esta facultad resulta óptimo que los jueces den preferencia a las decisiones del tribunal arbitral, ya que sus miembros son los más informados y experimentados para tomar la mejor decisión en ese aspecto.

De igual forma, es importante que los jueces ejerzan esta facultad sin demora y con eficiencia, en ánimo de favorecer la mayor celeridad del procedimiento arbitral pues, de detenerse en la determinación de las costas arbitrales y complicarse en cuestionamientos que se contrapongan con lo ya establecido por el tribunal arbitral elegido por las partes y en cuyos miembros han depositado su confianza, se entorpecerá el desenvolvimiento del arbitraje.

e. Nulidad, reconocimiento y ejecución del laudo arbitral

El momento procesal en el cual la intervención de los jueces en el arbitraje es más determinante es al hacer cumplir el laudo. Tanto el juicio de nulidad, como el reconocimiento y ejecución del laudo son medidas extraordinarias que no versan sobre el contenido del laudo, sino sobre circunstancias que, de presentarse, cuestionarían la legitimidad del mismo; por tanto, lo que se analiza a través de dichas medidas es la forma del laudo y no el fondo (González de Cossío, 2007).

Según la legislación mexicana —artículo 1457 del CoCo— los laudos arbitrales únicamente podrán ser anulados por el juez competente en los casos en los cuales:

“I. La parte que intente la acción pruebe que:

- a) Una de las partes en el acuerdo de arbitraje estaba afectada por alguna incapacidad, o que dicho acuerdo no es válido en virtud de la ley a que las partes lo han sometido, o si nada se hubiese dictado a ese respecto, en virtud de la legislación mexicana;
- b) No fue debidamente notificada de la designación de un árbitro o de las actuaciones arbitrales, o no hubiere podido, por cualquier otra razón, hacer valer sus derechos;
- c) El laudo se refiere a una controversia no prevista en el acuerdo de arbitraje o contiene decisiones que exceden los términos del acuerdo de arbitraje. No obstante, si las disposiciones

del laudo que se refieren a las cuestiones sometidas al arbitraje pueden separarse de las que no lo están, sólo se podrán anular éstas últimas; o

- d) La composición del tribunal arbitral o el procedimiento arbitral no se ajustaron en el acuerdo celebrado entre las partes, salvo que dicho acuerdo estuviera en conflicto con una disposición del presente título de la que las partes no pudieran apartarse o, a falta de dicho acuerdo, que no se ajustaron al presente título; o
- II. El juez compruebe que, según la legislación mexicana, el objeto de la controversia no es susceptible de arbitraje, o que el laudo es contrario al orden público.”

Ahora bien, es pertinente mencionar que un laudo tiene que pasar por tres etapas: la homologación, el *exequátur* y la ejecución. La homologación consiste en la aprobación de si el laudo es ejecutable o no; de lo cual dependerá ir a la siguiente etapa, el *exequátur*, es decir, la orden de ejecutar el laudo; y la tercera etapa, que será propiamente la ejecución por parte del juez competente (Gorjón, 2001).

En otras palabras, la homologación se traduce en la verificación o reconocimiento que hace un juez, de la regularidad de un laudo arbitral para proceder al *exequátur*, esto es, a la resolución derivada del proceso de homologación, en el sentido de ordenar la ejecución del laudo.

En ese orden de ideas, en el supuesto en el cual las partes se nieguen a cumplir lo ordenado en el laudo, se deberá recurrir al auxilio jurisdiccional para su ejecución; es por ello que la eficacia o ejecutabilidad del laudo depende de otro elemento: la resolución judicial sobre la petición del *exequátur* (Gorjón, 2001).

En consecuencia, a fin de que el laudo pueda ser materia de *exequátur* deberá reunir ciertos requisitos, los cuales serán determinados por el cuerpo normativo del lugar de origen del laudo y el de aquél en donde se pretenda ejecutar, dependiendo de los presupuestos a verificar durante la homologación; es por ello que la eficacia de un laudo quedará supeditada al *exequátur*, derivado del reconocimiento previo del laudo (Gorjón, 2001).

Por tanto, el procedimiento de *exequátur* no implica la revisión al fondo del asunto; se refiere a la facultad que tiene el juez de analizar la legalidad del laudo respecto a los aspectos previstos en la legislación aplicable (Graham, 2007).

En México, el artículo 1462 del CoCo prevé que solamente se podrá denegar el reconocimiento o la ejecución de un laudo arbitral, independientemente del país en donde se hubiese dictado, en los casos en los cuales:

- “I. La parte contra la cual se invoca el laudo, pruebe ante el juez competente del país en que se pide en reconocimiento o la ejecución que:
- a) Una de las partes en el acuerdo de arbitraje estaba afectada por alguna incapacidad, o que dicho acuerdo no es válido en virtud de la ley a que las partes lo han sometido, o si nada se hubiere indicado a este respecto, en virtud de la ley del país en que se haya dictado el laudo;
 - b) No fue debidamente notificada de la designación de un árbitro o de las actuaciones arbitrales, o no hubiere podido, por cualquier otra razón, hacer valer sus derechos;
 - c) El laudo se refiere a una controversia no prevista en el acuerdo de arbitraje o contiene decisiones que exceden los términos del acuerdo de arbitraje. No obstante, si las disposiciones del laudo que se refieren a las cuestiones sometidas al arbitraje pueden separarse de las que no lo están, se podrá dar reconocimiento y ejecución a las primeras;
 - d) La composición del tribunal arbitral o el procedimiento arbitral no se ajustaron al acuerdo celebrado entre las partes o, en defecto de tal acuerdo, que no se ajustaron a la ley del país donde se efectuó el arbitraje; o
 - e) El laudo no sea aún obligatorio para las partes o hubiere sido anulado o suspendido por el juez del país en que, o conforme a cuyo derecho, hubiere sido dictado ese laudo; o
- II. El juez compruebe que, según la legislación mexicana, el objeto de la controversia no es susceptible de arbitraje; o que el reconocimiento o la ejecución del laudo son contrarios al orden público.”

La información antes vertida resalta la importancia en el rol de los jueces ante la petición de nulidad del laudo arbitral de alguna de las partes, así como ante la solicitud de homologación, *exequátur* y ejecución del mismo, para lo cual se espera que los jueces actúen con estricto

apego al ordenamiento aplicable, a la Convención de Nueva York y a un razonamiento lógico-jurídico guiado por el principio pro-arbitraje, en atención al cual, adoptarán resoluciones que busquen la prevalencia y reconocimiento del laudo en lugar de su nulidad o denegación.

Contrario a lo deseable, la parte que resulta vencida en un proceso arbitral puede demandar la nulidad del laudo, en virtud de no verse favorecida por la resolución emitida; sin embargo, es menester mencionar que el juicio de nulidad no es un recurso que deba ser utilizado de manera ordinaria, sino solo de forma excepcional cuando se verifiquen los supuestos citados en párrafos previos, casos en los cuales se cuestiona la legitimidad del arbitraje, mas no se pone en tela de juicio el sentido del laudo, ni se busca retrasar el cumplimiento del mismo.

En este contexto, son las partes y sus abogados quienes ocasionan esta situación desfavorable para el arbitraje, aunque los jueces pueden tomar acciones que mitiguen dichas afectaciones; algunas de estas acciones son: tramitar el juicio en forma sumaria, interpretar estrictamente las causales de nulidad y conceder costas a la parte que resiste la solicitud de nulidad en los casos en los que sea tangible que en realidad no se verifica la causal (González de Cossío, 2007).

Los jueces pueden actuar en pro del arbitraje tramitando de forma económica el juicio de nulidad, sin obstáculos que entorpezcan la celeridad de dicho juicio; realizando interpretaciones apegadas a la normatividad aplicable; o bien, condenando en costas a la parte que actúe de mala fe, promoviendo la nulidad sin verificarse en realidad alguna de las causales previstas en los ordenamientos legales, a manera de sanción por la conducta caprichosa de la parte promovente.

Otro escenario poco atractivo se presenta cuando las partes se resisten a la ejecución del laudo; en algunos casos sucede que una de las partes promueve el juicio de nulidad ante un juez y posteriormente alguna de las partes solicita la ejecución del laudo ante un juez distinto; por tanto, se litigan dos causas antes dos jueces diferentes. En un desafortunado supuesto, la ejecución del laudo se retrasa; en el peor de los escenarios, el laudo se anula.

De ahí la importancia de que los jueces conozcan el procedimiento arbitral, comprendan su naturaleza jurídica, sus principios rectores y, en la medida de sus facultades de intervención en el arbitraje, adopten interpretaciones legales con miras a favorecer en lo posible la validez del laudo arbitral y de reconocer su existencia y en consecuencia ordenar su ejecución.

CAPÍTULO IX: COMPROBACIÓN CUALITATIVA

9.1. Elección del método cualitativo

El abordaje cualitativo en la presente investigación será implementado a través de la entrevista a profundidad semiestructurada.

En este estudio se optó por una muestra intencional constituida por 10 personajes que han participado en arbitrajes, desempeñando distintos roles de acción dentro del procedimiento; de ellos: 2 serán personas que hayan participado como partes en un procedimiento arbitral, 2 abogados que igualmente hayan participado en arbitrajes, 2 árbitros, 2 miembros de instituciones administradoras y 2 jueces que hayan intervenido en algún arbitraje.

La muestra sustenta la representatividad de un universo y se presenta como el factor más importante para generalizar los resultados; pese a ello, en la investigación cualitativa no interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza con un solo caso, en una familia o en un grupo cualquiera compuesto por pocas personas. Se busca conocer la subjetividad, por tanto, es imposible pensar que pueda generalizarse (Álvarez-Gayou, 2011).

9.1.1. Justificación

Los estudios cualitativos contienen datos descriptivos importantes como las propias palabras pronunciadas o escritas por la gente y las actividades observables; asimismo, proporcionan una descripción íntima de la vida social. Las descripciones íntimas presentan detalladamente el contexto y los significados de los acontecimientos y escenas importantes para los involucrados (Fernández, 2009).

Es por ello que se eligió el modelo cualitativo, utilizando como técnica la entrevista a profundidad semiestructurada, ya que dicho modelo conduce a la explicación comprensiva de los fenómenos de estudio, lo cual resulta útil, pues la metodología cualitativa requiere en todos los casos de información variada, recogida por diversas técnicas, entre las cuales se ubica el tipo de entrevista que se utilizará en este estudio científico.

9.1.2. Pertinencia

Se analizaron las técnicas cualitativas más utilizadas y se llegó a la conclusión de que la entrevista resulta la idónea, ya que es una técnica intensiva que se enfoca a la opinión profunda de las personas entrevistadas, con objeto de reunir datos requeridos de forma concreta, centrándose en una hipótesis de trabajo, a fin de buscar su comprobación, sin dejar a un lado el objeto de estudio y los objetivos de la investigación (Martínez, 2006).

Se aplicará la entrevista semiestructurada, en virtud de que en ese tipo de entrevista hay libertad de expresión para el entrevistado, además de que existe la opción de que en la misma entrevista se apliquen preguntas de diversa índole.

Se utilizará el tipo de entrevista a profundidad, en razón de que está dirigida al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no es posible observar de manera directa para entender las perspectivas de la persona entrevistada, su situación y experiencias concretas expresadas en sus propias palabras. Asimismo, la entrevista a profundidad resulta pertinente, pues las personas que se entrevistarán no son accesibles de otro modo y tienen limitaciones de tiempo.

Utilizando esta técnica, la medición de las variables se realizará sosteniendo una comunicación directa con los entrevistados, que en este caso serán personas que hayan participado o estén participando en un procedimiento arbitral, abogados internos y externos de las partes, árbitros, personas que laboran en instituciones administradoras de arbitraje y jueces, quienes cuentan con la experiencia de haber estado o de encontrarse involucrados en controversias que hayan sido resueltas o que se resolverán a través de un procedimiento arbitral.

9.1.3. Relevancia

La investigación cualitativa tiene relevancia para el estudio de las relaciones sociales, debido al hecho de la diversidad de estilos de vida, subculturas, medios y maneras de vivir, por lo que se

requiere un nuevo enfoque para el estudio empírico de los problemas. Actualmente se requieren narraciones limitadas local, temporal y situacionalmente (Flick, 2007).

Mediante la entrevista a profundidad semiestructurada, los entrevistados podrán aportar datos relevantes a esta investigación científica, expresando sus vivencias, su apreciación sobre el procedimiento, sobre el desempeño de los propios árbitros, sobre el comportamiento de las partes que han participado en los procesos arbitrales, sobre los jueces que han intervenido, y sobre los principios y reglas del arbitraje *per se*.

La entrevista semiestructurada permitirá elaborar un instrumento de medición flexible, que propicie el estudio profundo de la realidad, pues dará cabida a preguntas sugeridas y a la apertura en cuanto al cambio de la secuencia y forma de las preguntas (Álvarez-Gayou, 2003).

Para el uso de este método será esencial la preparación para la interacción y el resultado de la entrevista.

Permitirá contextualizar a las personas entrevistadas antes y al terminar la entrevista, describiendo la situación, explicando el propósito de estudio y de la entrevista, y aclarando dudas a los entrevistados.

Siguiendo a Luis Álvarez-Gayou Jurgenson (2011), los criterios que se considerarán a efecto de lograr una entrevista de calidad serán:

- Preguntas breves;
- Respuestas amplias;
- Que los entrevistados contesten lo que se les preguntó;
- Que los entrevistados hayan comprendido las preguntas; y
- Que al finalizar la entrevista el entrevistador clarifique los significados de las respuestas.

Los datos obtenidos de la entrevista serán codificados y categorizados para su mejor interpretación.

9.1.4. Validez

Los investigadores cualitativos ponen de manifiesto la validez de su investigación, ya que los métodos cualitativos permiten mantenerse cerca del mundo empírico. Están destinados a asegurar un ajuste estrecho entre los datos y lo que las personas dicen y hacen en la realidad.

El investigador cualitativo obtiene conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales, ni escalas clasificatorias, pues observa a las personas en su vida cotidiana, las escucha hablar sobre lo que piensan y ve los documentos que producen (Flick, 2007).

En la investigación cualitativa se subraya la validez interna, mientras que en la cuantitativa se hace hincapié en la confiabilidad y en la representatividad de la investigación. La confiabilidad se ha convertido en un elemento excesivamente importante en la investigación social (Álvarez-Gayou, 2011).

Ni la fiabilidad ni la validez son atributos inherentes a un instrumento de medición. La precisión depende de la finalidad a la que se destina el instrumento de medición y de las circunstancias bajo las cuales se realiza tal medición. En ocasiones el sentido de la vista y del oído representan los instrumentos más precisos y significativos, mientras que en otros supuestos un instrumento más cuantitativo resultaría más válido y más fiable. (Fernández, 2009).

La validez cualitativa implica que la observación, medición o la apreciación se enfoquen en la realidad que se busca conocer.

La confiabilidad se refiere a resultados estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes tiempos y previsible. Se considera externa cuando otros investigadores llegan a los

mismos resultados en condiciones iguales, e interna cuando varios observadores concuerdan en los hallazgos al estudiar la misma realidad.

En la investigación cualitativa existe la necesidad de lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera de las personas a quienes se investiga; es por ello que el autor Juan Luis Álvarez-Gayou Jurgenson (2011), menciona que “es más descriptivo señalar la necesidad de autenticidad, que de validez”; esto es, que las personas logren expresar realmente lo que piensan o sienten.

En ocasiones se busca tener en la investigación cualitativa un equivalente de la confiabilidad, pero referida a los casos en los que se realiza la interpretación de los datos obtenidos. Se busca que los resultados sean lo más concordantes posible, ya que no es la meta del modelo cualitativo la uniformidad de resultados, aunque cuando se logra es muy valiosa.

En atención a lo anterior, el instrumento de medición que se aplicará se validará internamente, a través de los pilotajes que sea necesario llevar a cabo; y se validará de manera externa, aplicándose a la muestra intencional referida previamente, constituida por 10 personajes que han participado en arbitrajes, desempeñando distintos roles de acción dentro del procedimiento; de ellos: 2 serán personas que hayan participado como partes en un procedimiento arbitral, 2 abogados que igualmente hayan participado en arbitrajes, 2 árbitros, 2 miembros de instituciones administradoras y 2 jueces que hayan intervenido en algún arbitraje.

9.2. Instrumento

Como se ha mencionado, se utilizará una entrevista semiestructurada a profundidad que se construyó con la finalidad de medir la influencia de los factores exógenos en el procedimiento arbitral, es decir, las actitudes o comportamientos que se reflejan en los roles de acción de los principales personajes que intervienen en un arbitraje, y su incidencia en la validez y ejecutabilidad del laudo emitido.

9.2.1. Primer instrumento

El diseño del instrumento se basó en las recomendaciones planteadas por los autores consultados, mismos que han sido citados en apartados anteriores, con el objeto de que cumpliera con los fines de una entrevista a profundidad semiestructurada.

Está dividido en 4 secciones. La primera de ellas consta de 7 preguntas encaminadas a recabar datos sociodemográficos relevantes del entrevistado; la segunda, está compuesta por 12 preguntas generales acerca del arbitraje; la tercera, se compone por 16 preguntas relativas a la participación de los principales actores en el procedimiento arbitral; y la cuarta y última sección, se destina a la despedida y agradecimiento al entrevistado por su colaboración.

Para el caso de que el lector se encuentre interesado en consultar el instrumento que se describe en este apartado, puede remitirse al anexo 1.1. de esta investigación.

9.2.2. Primer pilotaje

Viajamos a la Ciudad de México con el propósito de entrevistar a un experto en arbitraje, que ha fungido como Presidente de Tribunal Arbitral en diversas ocasiones y como abogado de parte en otras más.

Su incursión en el arbitraje se dio aproximadamente en el año de 1994. Ha sido catedrático de la materia de arbitraje en instituciones educativas de reconocido prestigio en el mundo.

Ha participado en diversos eventos académicos nacionales e internacionales como conferencista y ha escrito tanto obras como artículos relativos al arbitraje.

La entrevista duró una hora con cincuenta minutos y fue grabada, con la anuencia del experto, a fin de poder transcribir literalmente sus respuestas, las cuales se encuentran a disposición del lector en el anexo 2.1. de este estudio.

La entrevista realizada al experto, a manera de pilotaje, permitió observar algunas deficiencias del instrumento, que se subsanarán para su mejor aplicación.

Antes de iniciar con la entrevista, el experto cuestionó el número de preguntas que se le formularían, cuestionamiento al que se le respondió que serían aproximadamente veintiocho, y que el número exacto no se le podía señalar, pues se trata de una entrevista semiestructurada que, si bien sigue un guión, éste no necesariamente se debe seguir al pie de la letra, pues el tipo de instrumento de medición nos permite formular sólo algunas preguntas del guión, en caso de que no resulte necesario agotarlas todas; o bien, plantear algunas nuevas preguntas, si el rumbo de la entrevista lo requiriere.

A lo anterior, el experto mencionó que, aun considerando las características del instrumento, le parecía muy extenso. Esta observación se ha tomado en consideración y en el segundo instrumento, pese a que se siguen incluyendo la mayoría de las preguntas, se pretende omitir la formulación de algunas de ellas, en los casos en los que los entrevistados contesten en preguntas previas lo que se plantea en las siguientes; ello con la finalidad de que no resulte repetitivo y tedioso para el entrevistado, y de que el instrumento se adecue a los tiempos limitados con que generalmente cuentan los participantes.

Respecto a las preguntas que se le plantearon al experto, mismas que son exactamente las presentadas en este anexo, realizó las siguientes observaciones:

- **Pregunta 2.a. “¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?”**

El experto señaló que la pregunta era demasiado amplia; sin embargo, la respuesta fue amplia también y dio muy buenos resultados, pues permitió que abarcara definiciones, características, principios y ventajas; de esta respuesta se desprendieron elementos importantes que han sido considerados en esta investigación como variables a probar, por lo cual se consideró que la pregunta, aunque efectivamente sea muy amplia, da cabida a recabar una gran cantidad de información útil para los fines de este estudio.

- **Pregunta 2.c. “¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?”**

Resultó muy interesante esta pregunta, pues el experto es una persona que promueve el uso del arbitraje, lo cual se desprende de la propia entrevista efectuada; por lo que, tomó unos segundos que el experto externara su respuesta y de ella se desprendieron también elementos muy valiosos que se han incluido en esta investigación. De igual manera, la pregunta resultó para el experto compleja y amplia; sin embargo, fue un cuestionamiento que aportó elementos que constituyen variables de este estudio.

- **Pregunta 2.e. “¿Quiénes cree usted que son los principales actores en el procedimiento arbitral?”**

El experto comentó que esta pregunta no era clara y me pidió que la replanteara. Al momento de replantearla, él mismo sugirió que se utilizara el término “personajes” en lugar de “actores”; sin embargo, aún hecha la aclaración, la pregunta fue entendida en el sentido de señalar quiénes son los más importantes “personajes” en el procedimiento arbitral, razón por la cual contestó que “los árbitros”.

Esta pregunta se elaboró con el propósito de que el entrevistado diera respuesta, indicando todos los participantes más importantes en el procedimiento arbitral, con la intención de que mencionara a las partes, los abogados de las partes, los árbitros, las instituciones administradoras de arbitraje y los jueces.

En vista de que el experto no contestó de esa forma porque la pregunta no fue clara, se le preguntó que, además de los árbitros, ¿cuáles eran los demás personajes importantes en un arbitraje? El experto mencionó a los demás participantes que son objeto de este estudio, mismos que se han señalado en líneas precedentes, y además mencionó a los peritos, a quienes se ha decidido no incluir en este estudio científico, pese a que se reconoce la importancia de su participación en el arbitraje y el impacto de la misma para efectos de la validez y ejecutabilidad del laudo arbitral.

La anterior determinación obedece a la imposibilidad de que esta investigación amplíe su objeto de estudio y la necesidad de que delimite sus objetivos; sin embargo, se retomará el estudio de la participación de los peritos en el arbitraje, en futuras investigaciones.

Por las razones antes anotadas, la pregunta se reformulará para quedar como sigue: “¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?” La pregunta en cuestión se incluirá en el segundo instrumento de medición.

- **Pregunta 2.g. “¿Cuáles han sido los aciertos que resaltaría de los participantes en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?”**

Respecto a esta pregunta, el entrevistado hizo la observación de que más que “aciertos”, hablaría de “actitudes positivas”. Ante este comentario, nos surgió la inquietud de reformular la pregunta para quedar como sigue: “¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?”

- **Pregunta 2.h. “¿Considera que esos aciertos contribuyeron en los resultados obtenidos?”**

En la entrevista realizada no fue necesario formular esta pregunta, ya que el experto la contestó en la pregunta anterior.

En vista de lo antes señalado, se debe considerar que esta pregunta se seguirá incluyendo en el instrumento, aunque solo se aplicará en el caso de que el entrevistado no ahonde sobre esta información en la pregunta 2.g.

También se ha juzgado conveniente reformularla para quedar como sigue: “¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?”.

- **Pregunta 2.i. “¿De qué manera esos aciertos que menciona influyeron en los resultados que se obtuvieron?”**

Lo mismo sucedió con esta pregunta, la cual no fue necesario formular, en virtud de que el experto la contestó en la pregunta 2.g.

Así que, de igual manera, se debe considerar que esta pregunta se seguirá incluyendo en el instrumento, aunque solo se aplicará en el caso de que el entrevistado no ahonde sobre esta información en la pregunta 2.g.

Del mismo modo se cree adecuado reformularla para quedar de la siguiente forma: “¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?”.

- **Pregunta 2.j. “¿Existen algunos desaciertos que pudiera mencionar de los procedimientos en los que ha participado?”**

Respecto a esta pregunta, el entrevistado hizo la observación de que más que “desaciertos”, le parecería más interesante y preciso mencionar las “conductas procesales que no ayudaron” en los procedimientos en los que ha participado.

En atención a la puntualización hecha por el experto, se reformulará la pregunta en cuestión para quedar redactada de la siguiente manera: “¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?”.

- **Pregunta 2.k. “¿Considera que esos desaciertos influyeron en los resultados del arbitraje?”**

Esta pregunta no se formuló al entrevistado por no ser necesario, ya que el experto la respondió en la pregunta anterior.

En este caso, se ha considerado innecesario incluir esta pregunta en el cuestionario, pues la siguiente, es decir, la 2.l., da la pauta para que se responda el planteamiento de la pregunta 2.k.; razón por la cual, a fin de no cuestionar lo mismo dos veces, en el segundo instrumento se anulará la pregunta 2.k.

- **Pregunta 2.l. “¿Podría explicar la forma en la que dichos desaciertos contribuyeron en los resultados obtenidos?”**

Siguiendo la línea de las preguntas anteriores y en vista de que ésta resultó útil para los efectos de la investigación, se incluirá en el segundo instrumento, aunque reformulada para quedar como sigue: “¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?”.

- **Pregunta 3.c. “¿Qué elementos cree usted que deben reunir las partes para estar en posibilidad de iniciar el procedimiento arbitral?”**

El entrevistado comentó que la pregunta no le parecía clara, por lo que se analizó y se concluyó que lo que el propósito de ésta es que los entrevistados mencionen ¿qué legitima a las partes en conflicto para iniciar un procedimiento arbitral? Sin embargo, dicho planteamiento conduciría a respuestas relacionadas con aspectos procesales del arbitraje, previstos en los reglamentos; y los objetivos de esta investigación no están encaminados a analizar elementos internos del procedimiento arbitral, sino factores exógenos del mismo; por lo que la pregunta en cuestión no es pertinente, razón por la cual se ha determinado suprimirla y no incluirla en el segundo instrumento.

Como consecuencia de lo anterior, la pregunta 3.d. pasará al lugar de la pregunta 3.c. Ahora bien, los comentarios expuestos por el entrevistado, pusieron de relieve la pertinencia de cuestionar acerca de las “actitudes no deseables” de las partes en el arbitraje; por lo que la pregunta 3.d. en el segundo instrumento será: “¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?”.

- **Pregunta 3.k. “¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?”**

Esta pregunta no se formuló, ya que no fue necesario, en virtud de que el entrevistado dio respuesta en las preguntas 3.i. y 3.j; es por ello que se considera que esta pregunta solo se formulará en los casos en los que los entrevistados no den respuesta en las preguntas anteriores.

La entrevista realizada resultó de gran utilidad para los efectos de esta investigación, ya que permitió valorar la eficacia del instrumento de medición, analizando todas y cada una de las preguntas planteadas y reformulando algunas que no eran claras, o bien, suprimiendo algunas otras cuyo planteamiento se evidenció innecesario o repetitivo.

De este análisis del instrumento de medición, se elaborará un segundo instrumento, con el cual se aplicará un segundo pilotaje, a fin de valorar una vez más la pertinencia y claridad de las preguntas.

Agradecemos profundamente al experto, por concedernos esta entrevista, por regalarnos su valioso tiempo y por compartir su conocimiento y experiencia en la materia, ya que de sus respuestas se desprendió información que ha sido integrada en este estudio y otra que será considerada como objeto de estudio en posteriores investigaciones.

9.2.3. Segundo instrumento

En base a las observaciones recabadas durante el pilotaje, se analizó y discutió el primer instrumento, a efecto de reformular algunas preguntas que no resultaban muy claras y de modificar ciertos términos para utilizar algunos que fuesen más atinados y precisos.

Este segundo instrumento se divide, igual que el primero, en 4 secciones de las cuales, la primera está igualmente compuesta por 7 preguntas destinadas a recabar información sociodemográfica relevante del entrevistado; la segunda, integrada por 11 preguntas generales

acerca del arbitraje; la tercera, compuesta por 16 preguntas que versan sobre la participación de los principales actores en el procedimiento arbitral; y la cuarta y última sección enfocada, igualmente, a la despedida y agradecimiento al entrevistado por su colaboración.

El segundo instrumento, con las modificaciones que se consideraron pertinentes en función de la primera aplicación, se presenta en el anexo 1.2., para el caso de que el lector desee consultarlo.

9.2.4. Segundo pilotaje

Nos trasladamos nuevamente a la Ciudad de México, Distrito Federal, con la finalidad de realizar el segundo pilotaje de este estudio para probar la eficacia del segundo instrumento elaborado.

Tuvimos la oportunidad de entrevistar a un experto en materia de arbitraje, que se ha certificado en la International Chamber of Commerce y ha intervenido como abogado del sector público en algunos arbitrajes especialmente complejos desde el punto de vista técnico y de muy alta cuantía.

En este segundo pilotaje se probó la validez interna del instrumento, ya que las preguntas formuladas fueron entendidas y contestadas en su mayoría, con la salvedad de la siguiente pregunta:

- **Pregunta 3.e. “¿Piensa usted que los abogados de las partes deben tener injerencia en los procedimientos arbitrales?”**

El experto cuestionó el significado de la pregunta, por lo que fue necesario aclarar que la pregunta se refiere a la forma en la que considera que los abogados de las partes influyen en el arbitraje y, en vista de que esa pregunta es la que sigue en la entrevista, se tomó la decisión de suprimir la pregunta 3e, ya que era redundante y poco clara.

Las demás preguntas fueron ampliamente contestadas y cabe mencionar que las respuestas a algunas de ellas se generaron de manera anticipada, debido a que las preguntas son lo suficientemente abiertas, lo cual es positivo, pues permite que el entrevistado dé contestaciones amplias con contenido que aporta un valor agregado a la investigación.

El segundo pilotaje está íntegra y textualmente transcrito en el anexo 2.2., para el caso de que el lector esté interesado en consultarlo.

Extendemos un agradecimiento al experto por colaborar en esta investigación y por concedernos su valioso tiempo para compartir su conocimiento y experiencia en la materia. Sus respuestas fueron de gran ayuda para los fines de este estudio.

9.2.5. Tercer instrumento

Para efectos de realizar una primera entrevista, solo se suprimió la pregunta referida en el apartado anterior, por no resultar clara ni útil y se reordenó el instrumento, conservando las demás preguntas, aunque simplemente alterando el orden en las últimas de ellas, ya que derivado del análisis conceptual del tema y de la aparición de las variables de estudio, se reveló que se ha señalado a las partes, abogados de las partes, árbitros, instituciones administradoras de arbitraje y jueces, por lo que en el instrumento se modificó el orden de las preguntas respecto a las dos últimas variables para formular primero las preguntas relativas a las instituciones administradoras de arbitraje y después, las preguntas relacionadas con los jueces.

El instrumento consta de 26 preguntas de las cuales, 13 se refieren al arbitraje en general y 13 abordan la participación de los principales actores en el procedimiento arbitral, de éstas últimas: 2 se refieren a las partes, 3 a los abogados de las partes, 4 a los árbitros, 2 a las instituciones administradoras de arbitraje y 2 a los jueces.

El tercer instrumento está a disposición del lector en el anexo 1.3., por si desea consultarlo.

CAPÍTULO X: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se ha utilizado la técnica del análisis de contenido, compuesta por un conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos, es decir, mensajes, textos o discursos, que provienen de procesos singulares de comunicación previamente registrados y que, basados en técnicas de medida, algunas veces de carácter cuantitativo —estadísticas basadas en el recuento de unidades—, o en ocasiones de carácter cualitativo —lógicas basadas en la combinación de categorías—, tienen como propósito elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan presentarse para su empleo posterior (Piñuel, 2013).

A decir de José Luis Piñuel Raigada (2013), respecto a la propia metodología del análisis de contenido, éste debe incluir los siguientes pasos:

- Selección de la comunicación que será estudiada;
- Selección de las categorías que se utilizarán;
- Selección de las unidades de análisis; y
- Selección del sistema de recuento o de medida.

El análisis de contenido en esta investigación será en una primera etapa descriptivo, en razón de que se pretende identificar y catalogar la realidad empírica de los textos, mediante la definición de categorías o clases de sus elementos, es decir, se identificarán y catalogarán los factores exógenos relacionados con los principales participantes en el arbitraje, que inciden en la validez y ejecutabilidad del laudo; y esto se logrará mediante la selección de las categorías de análisis, a través de la construcción de lo que el precitado autor José Luis Piñuel Raigada (2013) denomina “mirada” del objeto, esto es, la “mirada” o la observación del fenómeno que es el arbitraje, desde la perspectiva de los sujetos de estudio.

Tal y como se mencionó en el apartado 1.8 de esta investigación, en una segunda etapa se hará un análisis de contenido de tipo explicativo.

Por tanto, resulta pertinente la elaboración de datos mediante disección o análisis de productos singulares de comunicación social, como es el caso de cada una de las entrevistas que se realizarán a los participantes, ya que se somete a prueba que las operaciones de disección del texto de cada una de esas entrevistas y la elaboración, registro y tratamiento de los datos referidos a aquéllas, resulten adecuados, significativos y suficientes para mostrar su singularidad respecto al fenómeno que constituye el campo de estudio a representar y un objeto de conocimiento científico (Piñuel, 2013).

Según el diseño del análisis del objeto de estudio, o dicho en otros términos, del proceso singular de comunicación donde tienen su origen los productos comunicativos, en esta investigación se realizará un análisis de contenido de diseño vertical o intensivo, ya que se trata de un análisis cualitativo que no recurre a procedimientos de muestreo, en el que el significado deriva de las relaciones, las oposiciones y el contexto (Piñuel, 2013).

De conformidad con los parámetros de medición y evaluación se realizará el abordaje cualitativo en el análisis de contenido, pues en la investigación se parte de una teoría que sirve para construir el objeto científico de estudio y se encuentran presentes los aspectos cualitativos.

10.1. Análisis de resultados de la primera entrevista (Sujeto E1)

El Sujeto E1 ha desempeñado el rol de parte en el arbitraje. Los resultados de la entrevista se encuentran en la **Tabla 4**, ubicada en el Anexo 3.1., por si el lector desea consultarla.

El Sujeto E1 manifiesta satisfacción en su experiencia en el arbitraje, debido al ahorro de tiempo y de dinero. Señala como aspecto atractivo del arbitraje, el hecho de que guarda distancia con los jueces y no se trata de un litigio judicial; de igual forma, resalta la ausencia de favoritismos y de factores externos incidentes al momento de resolver. Externa la transparencia, la eficiencia y la “elegancia”, como elementos que distinguen al arbitraje.

Es interesante la percepción del Sujeto E1 en cuanto a que el arbitraje es “elegante”; se percibe como un proceso en donde las personas actúan con clase, educación, formalidad y seriedad.

Se evidencia la renuencia a la intervención de los jueces en el procedimiento, toda vez que se menciona como desventaja del procedimiento, la participación de los jueces; asimismo, indica como desventaja, la falta de capacidad del árbitro.

El Sujeto E1 señala como personajes principales en el arbitraje: a los abogados de las partes y a los árbitros.

Externa la necesidad de eficiencia y celeridad en la actuación de los abogados de las partes, evitando retrasos y dilaciones; manifiesta la importancia de que sean flexibles, muestren una actitud positiva y cuenten con experiencia en el arbitraje; agrega que se requiere, previo al inicio del arbitraje, estén debidamente preparados e informados acerca del asunto. Asimismo, valora el apoyo de los abogados al asesorar a las partes, aconsejarles e informarles sobre el caso, a fin de que adopten las decisiones más benéficas a sus intereses. Aunado a lo anterior, se hace alusión a la utilidad de la comunicación efectiva entre los abogados de las partes y los árbitros.

Se resalta la habilidad de los abogados de las partes en el sentido de buscar, por la vía de la comunicación y de la negociación, el cumplimiento de las obligaciones contraídas en los contratos celebrados por las partes, antes de iniciar el procedimiento arbitral.

En contraste, se señala como conducta negativa de los abogados de las partes, la formulación de peticiones innecesarias, ya que retrasan el procedimiento.

En cuanto a las cualidades de los árbitros, se mencionan: la inteligencia, la imparcialidad, la habilidad para resolver conflictos, la experiencia en el arbitraje, la habilidad comunicacional y la imagen. Se resalta la importancia en la agilidad y eficiencia del árbitro, así como el

protagonismo de éste, en el sentido de que su actuación determinará el rumbo y resultado del arbitraje.

Se percibe que, al existir cualidades en los abogados de las partes y en los árbitros, se propicia la eficiencia en el procedimiento arbitral, reduciendo el margen de errores y generando resultados satisfactorios.

Ahora bien, respecto a las instituciones administradoras de arbitraje, se evidencia el apoyo que brindan a las partes durante el proceso, el cual se espera que sea eficiente, adecuado y oportuno; se externa la necesidad de un seguimiento e impulso durante el proceso.

Con referencia a las partes, se manifiesta la importancia de que dejen a los abogados y a los árbitros desempeñar su papel sin entorpecer sus labores, velando en todo momento por sus intereses; se externa la necesidad de mostrar una actitud positiva y flexible. En cuanto a las actitudes negativas de las partes, se señala lo desfavorable que resulta actuar con base en emociones como el enojo o la necesidad.

En relación con los jueces, se denota el interés en evitar su intervención en el arbitraje. Se manifiesta la inconformidad con las peticiones infundadas e innecesarias que hacen los abogados de las partes, las cuales ocasionan la intervención de los jueces; situación que necesariamente genera un retraso en el procedimiento.

De los resultados analizados con antelación, se puede inferir que la hipótesis planteada en esta investigación ha sido validada en esta primera entrevista. Aun cuando en los resultados obtenidos no se presentan todas las subvariables propuestas, la mayoría de ellas sí aparece.

La razón por la cual no aparecen todas las subvariables planteadas es que el Sujeto E1 es un socio de empresa, por lo cual no tiene pleno conocimiento de cuestiones más técnicas o

procesales del arbitraje; pese a ello, es importante resaltar la evidente falta de información acerca del procedimiento arbitral, responsabilidad atribuible a los abogados de las partes.

En consecuencia, se externa la necesidad de que los abogados de las partes brinden información suficiente a sus clientes, con la finalidad de lograr una participación más activa de éstos en el arbitraje y, con ello, un procedimiento más ágil y eficaz.

A continuación, se mencionarán las subvariables detectadas en esta aplicación del instrumento de medición.

Respecto a la variable 1. Partes, no se presenta la subvariable 1a. Legítima reclamación; sin embargo, sí se evidencia la subvariable 1b. Actuación racional, al mencionar que las partes deben dejar actuar a los abogados y a los árbitros, sin entorpecer sus funciones; deben mostrar una actitud positiva y ser flexibles; y evitar actuar con enojo o necesidad. También se presenta la subvariable 1c. Interés en el arbitraje, al señalar que las partes no perderán de vista sus intereses durante el procedimiento, para lo cual deben participar en él.

En relación con la variable 2. Abogados de las partes, se presentan las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, al indicar que los abogados de las partes deben tener una actitud positiva y flexible, establecer comunicación efectiva con los árbitros y no retrasar el procedimiento; 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, al externar que los abogados de las partes deben buscar acuerdos; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, al resaltar como actitud negativa de los abogados, el formular peticiones innecesarias; y 2e. Proporcionar información suficiente, al evidenciar la utilidad del asesoramiento, consejos e información brindada por los abogados a las partes.

Las subvariables 2b. Designación de árbitros por sus capacidades, 2f. Presentar pruebas suficientes; 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición; y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada, se presentan al hacer

referencia a la experiencia, eficiencia, celeridad, preparación e información de los abogados de las partes en el arbitraje. Las manifestaciones al respecto no son precisas, dada la falta de conocimiento técnico del Sujeto E1 en su condición de socio de empresa; por lo cual, se hace una interpretación más general.

Se detecta la ausencia de la subvariable 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, aunque es pertinente mencionar que el Sujeto E1 hace alusión a la transparencia en la actuación de los participantes en el arbitraje, condición aplicable a los abogados de las partes, con lo cual, se presenta el elemento “honestidad” equiparable a “transparencia”, mismo que forma parte de esta subvariable.

Por lo que se refiere a la variable 3. Árbitros, se presentan las siguientes subvariables: 3b. Imparcialidad, al mencionar dicha cualidad; 3c. Respeto por el procedimiento, al señalar que los árbitros deben tener la capacidad, experiencia, habilidad comunicacional, eficiencia, agilidad e inteligencia. Se percibe la ausencia de las subvariables: 3a. Independencia y 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

En relación con la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, se evidencia la siguiente subvariable: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, al hacer referencia al apoyo, eficiencia, seguimiento e impulso que las instituciones administradoras deben brindar. Respecto a la subvariable 4b. Controlar tiempo y costo, se resalta la percepción del Sujeto E1 en cuanto a que el arbitraje permite ahorrar tiempo y dinero; sin embargo, esta ventaja no la atribuye a alguno de los participantes en específico, por lo que la subvariable en cuestión, no se presenta en los resultados obtenidos; igualmente, se detecta la ausencia de la subvariable 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones.

Finalmente, por lo que se refiere a la variable 5. Jueces, se presenta la subvariable 5a. La no intervención judicial, al hacer énfasis en la importancia de que los jueces no intervengan en los

procedimientos arbitrales. No se detecta la presencia de la subvariable 5b. Asistencia al arbitraje.

10.2. Análisis de resultados de la segunda entrevista (Sujeto E2)

El Sujeto E2 ha desempeñado el rol de parte en el arbitraje. En la **Tabla 5**, localizada en el Anexo 3.2., se muestran los resultados de la entrevista que se le realizó, por si el lector desea consultarlos.

Se resalta la opinión positiva del Sujeto E2 respecto al arbitraje, pues señala que es una herramienta importante y ágil para la solución de conflictos. Es pertinente hacer alusión a la diferencia indicada por el Sujeto E2, entre el arbitraje y los demás métodos tradicionales, entendiendo por métodos tradicionales, los juicios.

Menciona como ventajas del arbitraje, la legalidad y rapidez del procedimiento, así como el hecho de que es conducido por expertos. En cuanto a las desventajas, expone el desconocimiento del procedimiento, que ocasiona que no se utilice en los contratos ni se acostumbre en la práctica; y la desconfianza generada por la falta de entendimiento absoluto sobre el arbitraje; razón por la cual el Sujeto E2 percibe algunas lagunas que pudiesen ocasionar artimañas en el procedimiento.

El Sujeto E2 señala como personajes principales en el arbitraje: a las partes y a los árbitros. De las partes, resalta la necesidad de involucrarse, mostrar interés, ser honestos, evitar artimañas o manipulaciones, no entorpecer la labor de los abogados y de los árbitros, aportar toda la información relevante y verdadera, de ofrecer pruebas veraces, la voluntad de resolver y la colaboración; todo ello beneficia la evolución rápida y eficaz del arbitraje. En contraste, hace referencia a las consecuencias negativas generadas por la falta de honestidad, el egoísmo o la necesidad de las partes quienes, en ocasiones, solo piensan en sus propios intereses y, aun sabiendo que no tienen la razón, insisten exigiendo prestaciones que no tienen derecho a exigir.

De los árbitros, expresa la importancia del conocimiento, la escucha activa, el interés y la participación activa, la honestidad, la honorabilidad, la honradez, la capacidad, las habilidades necesarias para dirigir el arbitraje, la actitud positiva, la eficiencia, la responsabilidad, la prudencia, la flexibilidad, la tranquilidad, la generación de confianza, la respuesta oportuna a las dudas de las partes y la agilidad en la emisión de la resolución, evitando dilaciones; elementos indispensables para la mejor conducción del procedimiento, el ahorro de tiempo y la producción de una solución completa y justa.

Externa como conductas procesales negativas en el arbitraje, la actuación de los abogados de las partes como si se tratase de un juicio, lo cual ocasiona el retraso del procedimiento; esto se debe al exceso de formalidad y rigidez que algunos abogados muestran en los arbitrajes, con la finalidad de denotar su conocimiento y experiencia en litigio; desafortunadamente, esto evidencia su desconocimiento del procedimiento arbitral, de su naturaleza extrajudicial, de sus principios y reglas; denota su falta de experiencia en la conducción de arbitrajes al pretender actuar como lo harían en un tribunal judicial.

Se externa el retraso ocasionado por las solicitudes injustificadas de los abogados de las partes, con la finalidad de ganar tiempo a su favor, y en detrimento de la celeridad del procedimiento. De igual manera, se alude la complejidad de los argumentos de los abogados, lo cual genera incertidumbre en las partes, debido a que no les informan ni les explican las razones de su proceder y de sus argumentos. Se evidencia la necesidad de firmeza e imparcialidad en la actuación del árbitro; que no permita conductas dilatorias ni dé lugar a peticiones inútiles; de igual forma, debe evitar anuencia hacia la conducta de una de las partes, pues ello pudiese interpretarse como preferencia o favoritismo.

Se evidencia la importancia en la labor de los abogados al apoyar a sus clientes, al informarles acerca del proceso, al conducirse con honestidad y eficiencia, al velar por los intereses de las partes y al contar con los conocimientos necesarios sobre arbitraje.

Respecto a las instituciones administradoras de arbitraje, se expone la relevancia del apoyo que brindan a los participantes en el procedimiento; se les percibe como facilitadoras cuya actuación agiliza el arbitraje, toda vez que proporcionan información útil y relevante, así como también dan seguimiento al procedimiento. Finalmente, en relación con los jueces, se menciona el rol de asistencia al arbitraje.

De los resultados estudiados con anterioridad, se puede deducir que la hipótesis planteada en la presente investigación ha sido validada en esta segunda entrevista. Aun cuando en los resultados obtenidos no aparecen todas las subvariables propuestas, la mayoría de ellas sí se presentan.

El motivo por el cual no se presentan todas las subvariables planteadas es que el Sujeto E2 es un socio de empresa y no tiene absoluto conocimiento técnico sobre el arbitraje; no obstante, es pertinente evidenciar la escasez de información de las partes acerca del procedimiento arbitral, responsabilidad atribuible a sus abogados y a las instituciones administradoras de arbitraje, en los casos en los que contratan sus servicios.

Por tanto, se externa una vez más la necesidad de que los abogados proporcionen información suficiente a las partes, para así lograr una participación más activa y colaboradora de éstos en el arbitraje, lo cual generará como resultado, un procedimiento más rápido y efectivo.

En las siguientes líneas, se expondrán las subvariables detectadas en los resultados obtenidos en esta segunda entrevista.

Respecto a la variable 1. Partes, se presentan la tres subvariables planteadas: 1a. Legítima reclamación, al señalar que las partes exigen cosas que no tienen derecho a exigir; menciona el deber de honestidad al expresar lo sucedido en la realidad y presentar pruebas verdaderas; 1b. Actuación racional, al hacer referencia al egoísmo de las partes en algunas ocasiones y a la necesidad al no querer ceder, ni aceptar cuando no tienen la razón; a la necesidad de mostrar

colaboración y deseo de solucionar la controversia; y a la importancia de no meter “mano negra”. De igual forma, se presenta la subvariable 1c. Interés en el arbitraje, al indicar el deseo de solucionar el conflicto, la aportación de información y pruebas veraces, la ayuda y el estar pendientes.

En relación con la variable 2. Abogados de las partes, se detectan las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, al señalar que los abogados actúan como si estuvieran en un juicio, tratan de lucirse o ganar tiempo cuando saben que van a perder; 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, al mencionar las reuniones solicitadas por los abogados para tratar de llegar a un acuerdo, en las que no se logra ningún resultado, sino únicamente se ocasiona el retraso del procedimiento; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, al referir las solicitudes de reuniones y los argumentos vertidos en dichas reuniones, con el propósito de alargar el procedimiento; y 2e. Proporcionar información suficiente, al indicar el deber de los abogados de informar a las partes.

En cuanto a las subvariables 2f. Presentar pruebas suficientes, 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada; es válido interpretar la presencia de estas variables en la mención vertida por el Sujeto E2 en el sentido de que los abogados deben guiar a las partes, conducir debidamente el arbitraje, mostrar su conocimiento en el procedimiento y hacer lo que deben hacer para que el arbitraje se dé de forma rápida y correcta. Esta interpretación es justificable, dada la falta de conocimiento técnico sobre arbitraje que el Sujeto E2 muestra, en su condición de empresario.

Asimismo, se detecta la subvariable 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al resaltar el deber de los abogados de guiar a las partes, mostrar su conocimiento y experiencia en arbitraje, hacer lo que deben hacer, velar por los intereses de las partes, informarles sobre el procedimiento, aclarar sus dudas y ser honestos. Se resalta la ausencia de la variable 2b. Designación de árbitros por sus capacidades.

Por lo que respecta a la variable 3. Árbitros, se percibe la presencia de las siguientes subvariables: 3b. Imparcialidad, al resaltar las actitudes del árbitro que pueden proyectar favoritismo, en caso de mostrarse blando y no actuar con firmeza con alguna de las partes, pues podría parecer que intenta ayudarla o favorecerla; 3c. Respeto por el procedimiento, al referirse a la importancia de que el arbitraje sea conducido por alguien que sabe, entiende de lo que se le está hablando, es decir, es especialista, sabe y conoce del tema del conflicto, se involucra y muestra interés, ayuda, interviene, le da al arbitraje el mejor camino y resuelve con todos los datos disponibles. En relación con la subvariable 3d. Facilitar acuerdos entre las partes, se detecta su presencia al mencionar la celebración de reuniones con motivo de llegar a acuerdos, las cuales se dieron a petición de los abogados de una de las partes, pero con el impulso de los árbitros, por tanto, aun cuando dichas reuniones sean provechosas o no, se resalta el acierto de los árbitros al facilitar reuniones con el propósito de llegar a acuerdos. Se evidencia la ausencia de la subvariable 3a. Independencia.

En relación con la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, se detecta la presencia de las siguientes subvariables: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, al resaltar la ayuda, la importancia de facilitar el procedimiento, hacerlo más entendible y proporcionar información; y 4b. Controlar tiempo y costo, al referir la necesidad de dar seguimiento al arbitraje, monitorearlo; lo cual agilizará el procedimiento y con ello se controlarán el tiempo y los costes. Se detecta la ausencia de la subvariable 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones.

Finalmente, en lo referente a la variable 5. Jueces, se presentó la subvariable 5b. Asistencia al arbitraje, al subrayar el rol de apoyo con el que deben participar los jueces en el procedimiento. Se detecta la ausencia de la subvariable 5a. La no intervención judicial.

10.3. Análisis de resultados de la tercera entrevista (Sujeto E3)

El Sujeto E3 ha desempeñado el rol de abogado de parte en el arbitraje. En la **Tabla 6**, ubicada en el Anexo 3.3., se exponen los resultados de la entrevista que se le realizó, para el caso de que el lector desee consultarlos.

En ellos se evidencia la opinión favorable del Sujeto E3 respecto al arbitraje; existe la percepción de que se trata de un juicio en el cual el objetivo es encontrar la verdad, sin la exigencia de formalismos; es un procedimiento eficaz, puesto que los árbitros actúan con celeridad en las audiencias y en la emisión de sus órdenes o acuerdos procesales.

Se contemplan como desventajas del arbitraje: el costo, la inexistencia de recursos contra las órdenes procesales o resoluciones de los árbitros y la ausencia de instancias para denunciar la actitud parcial de aquéllos.

El Sujeto E3 manifiesta lo enriquecedor que le ha resultado el aprendizaje de las buenas prácticas de los abogados contrarios y la participación activa que se puede tener como abogado en las audiencias al resaltar aspectos importantes del asunto, debido a la flexibilidad del arbitraje, en contraste con la rigidez característica del litigio judicial.

El Sujeto E3 identifica como personajes principales en el arbitraje: a los árbitros, a los abogados, a los peritos y a los testigos. Externa como acierto en la conducta de dichos actores, la actuación eficiente en el desahogo de las pruebas durante las audiencias; resalta la utilidad de las audiencias, al referir la oportunidad de aquellos personajes, de aclarar en ellas cuestiones de la disputa que son imprecisas en los memoriales de las partes, con lo cual se contribuye a clarificar aspectos complejos o técnicos del asunto, a fin de lograr resultados satisfactorios.

Menciona como un desacierto generador de resultados negativos en el arbitraje, la parcialidad de los árbitros al ser amigos de los abogados de las partes, por lo que admiten pruebas improcedentes o emplean argumentos infantiles.

Respecto a las partes, el Sujeto E3 resalta la necesidad de que viertan argumentos fundados, despejen dudas de los árbitros, participen en el interrogatorio a testigos y peritos, y se opongan a cuestiones que afecten a sus intereses. Señala como actitudes indeseables de las partes: la mofa, la altanería y la improvisación de argumentos irreflexivos y precipitados, con el propósito de desconcertar al tribunal arbitral y a la parte contraria.

En relación con los abogados de las partes, el Sujeto E3 evidencia lo esencial de su rol dentro del arbitraje, puesto que de ellos depende el resultado favorable o desfavorable. Expresa la importancia en su actuación de buena fe, con honestidad, respeto y amabilidad, atendiendo a la razón.

Por lo que respecta a los árbitros, se indican como cualidades: el conocimiento, la experiencia, la seguridad en sí mismos, la imparcialidad, el profesionalismo y la amabilidad. Se expone la relevancia en el rol de los árbitros, al ser elementos determinantes del rumbo del procedimiento, puesto que su conducción podría favorecer o perjudicar el desempeño de las partes.

Respecto a las instituciones administradoras de arbitraje, se denota la necesidad de un rol más activo; inclusive, se sugiere pudiesen fungir como una segunda instancia, revisora del fondo del laudo, a fin de equilibrar el poder de los árbitros; asimismo, se expresa la importancia en el cobro moderado y prudente de sus cuotas.

Finalmente, en cuanto a los jueces, el Sujeto E3 refiere el rol revisor que los jueces debiesen desempeñar en el arbitraje, al poder analizar el fondo de las resoluciones arbitrales, aun siendo asuntos en los que no se vulnerase el orden público; por tanto, se hace alusión a un papel participativo e interventor dentro del procedimiento arbitral.

De los resultados analizados con antelación, relativos a esta tercera entrevista, se puede inferir la validez de la hipótesis planteada en la presente investigación. Pese a la ausencia de algunas

subvariables en los resultados, se detecta la presencia de la mayoría de las subvariables propuestas; a continuación, se hará alusión a ellas.

Respecto a la variable 1. Partes, se detecta la presencia de las tres subvariables planteadas: 1a. Legítima reclamación, al señalar la relevancia de encontrar la verdad en el arbitraje y de verter argumentos fundados; 2a. Actuación racional, al mencionar la burla, la soberbia y el intento por sorprender al tribunal arbitral y a la parte contraria con planteamientos aventurados; y 3a. Interés en el arbitraje, al referirse a la seguridad y habilidad para despejar dudas de los árbitros, a la participación en el interrogatorio a testigos y peritos, y la oposición a cuestiones que afecten a sus intereses.

En cuanto a la variable 2. Abogados de las partes, se presentan las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, al hacer alusión a la razón jurídica en su actuación y a conducirse sin formalismos propios del litigio judicial; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, al mencionar la importancia de poner énfasis en cuestiones relevantes del caso; 2e. Proporcionar información suficiente, al referirse a la claridad en la información vertida en los memoriales y en las audiencias, y a la explicación de cuestiones complicadas o técnicas. Las subvariables 2f. Presentar pruebas suficientes y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada, se presentan al referirse a la importancia de los testigos y de los peritos, y al indicar la inmediatez en el desahogo de las pruebas pues, para lograr inmediatez y celeridad en la conducción del arbitraje y en la emisión del laudo, es indispensable aportar las pruebas necesarias y hacerlo de manera organizada; aunado a ello, el Sujeto E3 se refiere a los buenos abogados y todo buen abogado es aquél que aporta las pruebas suficientes y pertinentes. La subvariable 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición, se evidencia al referirse a los argumentos sólidos en lo jurídico. Por último, la subvariable 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad se detectan al señalar la buena fe, la honestidad y la cortesía. Cabe mencionar que las subvariables 2b. Designación de árbitros por sus capacidades y 2c. Experiencia en negociación de acuerdos no se detectan en los resultados analizados.

En relación con la variable 3. Árbitros, se detectan las siguientes subvariables: 3b. Imparcialidad; y 3c. Respeto por el procedimiento, al hacer alusión a la inmediatez en el desarrollo del procedimiento, a la preparación académica, a la experiencia profesional, al profesionalismo y a la cortesía. Se evidencia la ausencia de las subvariables 3a. Independencia y 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

Por lo que respecta a la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, se presentan las siguientes subvariables: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, al mencionar la necesidad de mayor intervención de las instituciones arbitrales e, inclusive, sugerir su participación como segunda instancia revisora del fondo del laudo; y 4b. Controlar tiempo y costo, al referirse a la voracidad en el cobro de los honorarios. No se detecta la subvariable 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones.

Finalmente, en relación con la variable 5. Jueces, respecto a la subvariable 5a. La no intervención judicial, cabe resaltar que no solo se detecta la ausencia de esta subvariable, sino se evidencia la opinión contraria del Sujeto E3, quien expone la necesidad de mayor intervención de los jueces en el arbitraje, mediante la revisión del fondo de las decisiones arbitrales. No se presenta la subvariable 5b. Asistencia al arbitraje. Por tanto, en relación con esta variable, no se detectó ninguna de las subvariables planteadas.

10.4. Análisis de resultados de la cuarta entrevista (Sujeto E4)

El Sujeto E4 ha desempeñado el rol de abogado de parte en el arbitraje. En la **Tabla 7**, ubicada en el Anexo 3.4., se muestran los resultados de la entrevista que se le efectuó, por si el lector desea consultarlos.

El Sujeto E4 muestra una visión positiva del arbitraje, al externar su experiencia favorable y enriquecedora en lo profesional; considera al arbitraje un método nuevo, aunque efectivo y conveniente de solución de disputas; sin embargo, no ideal para todas las materias.

Percibe como ventajas del arbitraje: que se inicia por voluntad de las partes, la especialidad de los árbitros, el ahorro de tiempo al tratarse de plazos más breves, la ausencia de formalismos estrictos y de requisitos excesivos, la eficacia resultado de ello; el hecho de responder a los intereses y expectativas de las partes; la confidencialidad al mantener en privado la información vertida; la posibilidad de conservar la relación jurídica entre las partes, debido a la resolución pacífica a la que se puede arribar; y el hecho de obtener un laudo formulado por varias personas, en caso de haberse integrado el tribunal arbitral por más de un árbitro, en contraste con los litigios judiciales, en los cuales la solución depende de una sola persona.

Menciona como desventajas del arbitraje: el costo elevado en comparación con el litigio judicial, la imposibilidad de interponer recursos en contra de las resoluciones del tribunal arbitral, y el hecho de que para iniciar un procedimiento arbitral se requiere de la voluntad de todas las partes involucradas. Detecta áreas de oportunidad para mejorar la práctica del arbitraje.

El Sujeto E4 señala como personajes principales en el arbitraje: a la demandante y demandado, árbitro o árbitros que constituyen el tribunal arbitral, secretario del tribunal arbitral, institución administradora, testigos, peritos y terceros coadyuvantes. Resalta la presencia de otros personajes que el Sujeto E4 considera principales en el arbitraje, los cuales no fueron considerados como tales en esta investigación, éstos son: el secretario del tribunal arbitral, los testigos, los peritos y los terceros coadyuvantes; asimismo, evidencia la falta de mención de los abogados de las partes como personajes principales cuyo estudio deba ser independiente de las partes. Sostiene la importancia de actuar en el arbitraje de forma imparcial y objetiva;

Se externa lo perjudicial en las conductas procesales negativas, en cuanto a la celeridad del procedimiento arbitral; sin embargo, se indica que aquéllas normalmente no perjudican el resultado del fondo del asunto.

Cabe resaltar la notoria experiencia del Sujeto E4 en materia de arbitraje, derivada del número representativo de asuntos en los cuales ha participado y de los diversos roles desempeñados en

aquéllos, circunstancia que le ha permitido percibir la realidad práctica del arbitraje desde distintos ángulos.

Respecto a las partes, se evidencia la relevancia en el interés y disposición para solucionar la disputa, reduciendo con ello los costes económicos y el desgaste de los intervinientes; de igual forma, se resalta la participación proactiva, el respeto por los principios del arbitraje como la flexibilidad o la escasez de formalismos, así como el respeto entre los participantes y la conducción de buena fe, con transparencia. Por tanto, de las partes se esperan conductas procesales positivas, facilitadoras del arbitraje y no obstaculizadoras del mismo. En contraste, se indican como conductas procesales negativas de las partes: el hecho de esconder documentación, alargar el procedimiento con la finalidad de ganar tiempo, verter argumentos inútiles e inaplicables, o bien, manipular el procedimiento arbitral con el objeto de alterar los plazos a su favor.

En relación con los abogados de las partes, se expone la relevancia de su participación, la importancia de sostener una relación cercana con su representado, su rol de asistencia en defensa de los intereses y derechos de aquél, así como el papel de coadyuvantes en la impartición de justicia; el esfuerzo constante por propiciar que las partes resuelvan la disputa; y la necesidad de una actuación con ética y profesionalismo, lo cual generará seguridad y confianza.

Por lo que a los árbitros se refiere, se externa la necesidad de especialización, de apertura, de disponibilidad y disposición para escuchar y analizar los hechos, los argumentos y los razonamientos de las partes; la importancia de resolver en un tiempo razonable; la cercanía hacia las partes, manteniendo una comunicación directa; y el manejo con estricta confidencialidad, imparcialidad y objetividad, a fin de garantizar la igualdad procedimental.

Referente a las instituciones administradoras de arbitraje, se menciona el rol de apoyo hacia las partes, al aportar la información necesaria con la finalidad de ayudarles a tomar las decisiones más convenientes a sus intereses; su papel como facilitadoras y moderadoras en el procedimiento arbitral; la importancia en su interés por estar al tanto del asunto, monitorearlo

e impulsarlo, así como lo relevante de su rol como promotoras del arbitraje. Se resalta la necesidad de la moderación en el cobro de sus cuotas.

Finalmente, en cuanto a los jueces, se evidencia la falta de competencia para intervenir en un procedimiento arbitral, salvo en los casos excepcionales en los cuales se permite y se requiere de su intervención, como es el caso del reconocimiento de un laudo arbitral a fin de poder ejecutarlo, para lo cual es imprescindible el apoyo judicial.

De los resultados analizados en los párrafos precedentes, derivados de esta cuarta entrevista, se deduce la validez de la hipótesis planteada en la presente investigación. Se detecta la presencia de la mayoría de las subvariables propuestas; sin embargo, algunas de ellas no se presentan. A continuación, se expondrán dichos resultados.

En relación con la variable 1. Partes, se presentan las tres subvariables formuladas: 1a. Legítima reclamación, al señalar como conducta procesal negativa en el arbitraje, el hecho de verter argumentos inoperantes, así como también al resaltar la importancia de actuar de buena fe y con transparencia; 1b. Actuación racional, al mencionar el respeto por los principios del arbitraje, reduciendo los formalismos; el respeto entre los participantes; el ocultamiento de documentos; y al alargar el procedimiento o “jugar” con los plazos; y 1c. Interés en el arbitraje, al referirse al interés y disposición para solucionar la controversia, y a la actitud proactiva directa.

En cuanto a la variable 2. Abogados de las partes, cabe señalar que el Sujeto E4, al referirse a las partes en el arbitraje, hace referencia a diversas conductas que son propias de las partes y de sus abogados, toda vez que las partes no son quienes plantean argumentos, sino sus abogados, así como también, son los abogados quienes pueden llegar a manipular el procedimiento alterando los plazos a través de estrategias, pues son ellos quienes conocen dichas estrategias procesales y no las partes; por tanto, para el análisis de la variable 2. Abogados de las partes, se aplicarán algunos de los resultados obtenidos respecto a la variable 1. Partes.

En atención a lo anterior, se detecta la presencia de las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, al mencionar el respeto por los principios del arbitraje y la reducción de formalismos; el respeto entre los participantes; la conducción de buena fe, con transparencia; y el alargar el procedimiento y “jugar” con los plazos; 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, al referirse al intento constante de los abogados por propiciar la solución de la controversia; 2e. Presentar información suficiente y 2f. Presentar pruebas suficientes, al resaltar el importante papel de los abogados como coadyuvantes en la impartición de justicia; esta inferencia se hace en razón de que un abogado, a fin de contribuir a la impartición de justicia, debe proporcionar al juzgador, todos los elementos para que esté en posibilidad de resolver de manera justa; y dichos elementos son precisamente la información y pruebas suficientes; 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición, al hacer referencia a los argumentos inoperantes; 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada, al mencionar el ocultamiento de los documentos; y 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al señalar la relevancia de mantener una relación estrecha con su representado, su rol de asistencia en defensa de los derechos de aquél; la necesidad de una actuación con ética y profesionalismo, lo cual generará seguridad y confianza; la conducción de buena fe, con transparencia; y el respeto entre los participantes. No se presentaron las subvariables 2b. Designación de árbitros por sus capacidades y 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas.

Respecto a la variable 3. Árbitros, se presentaron las siguientes subvariables: 3b. Imparcialidad, al mencionar la imparcialidad, la objetividad y la igualdad procedimental; y 3c. Respeto por el procedimiento, al señalar la especialización, la apertura, la disponibilidad y disposición para escuchar y analizar los razonamientos lógico-jurídicos de las partes; la importancia de resolver en un tiempo razonable; la cercanía hacia las partes, manteniendo una comunicación directa; y el manejo con estricta confidencialidad. No se detecta la presencia de las subvariables 3a. Independencia y 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

En relación con la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, se evidencian las tres subvariables planteadas: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, al exponer la

relevancia en el rol de apoyo hacia las partes, como facilitadoras y moderadoras en el procedimiento arbitral; 4b. Controlar tiempo y costo, al referir la importancia de estar pendientes del asunto, darle seguimiento e impulsarlo; y moderar el cobro de sus cuotas; y 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones, al señalar el apoyo hacia las partes al proporcionarles información necesaria, con la finalidad de contribuir a su mejor toma de decisiones.

Por último, en cuanto a la variable 5. Jueces, se detectan las dos subvariables planteadas: 5a. La no intervención judicial, al referir la falta de competencia de los jueces para involucrarse en el arbitraje; y 5b. Asistencia al arbitraje, al resaltar los casos excepcionales en los cuales es necesario el apoyo judicial.

10.5. Análisis de resultados de la quinta entrevista (Sujeto E5)

El Sujeto E5 ha desempeñado el rol de árbitro en los procedimientos en los cuales ha participado. En la **Tabla 8**, ubicada en el Anexo 3.5., se exponen los resultados de la entrevista que se le realizó, por si el lector desea consultarlos.

El Sujeto E5 manifiesta su opinión positiva respecto al arbitraje al referirse a la eficacia, agilidad, ausencia de formalismos, flexibilidad, posibilidad de hacer uso de la tecnología, confidencialidad y especialización de los árbitros; resalta la necesidad de actuar con civilidad y de contar con un nivel cultural adecuado.

Evidencia como desventajas del arbitraje: el elevado costo que representan las cuotas administrativas y los servicios requeridos durante el procedimiento, así como la limitante de los árbitros al carecer de facultad para ejecutar las resoluciones, facultad de la cual gozan únicamente los jueces.

Señala la importancia en el estudio constante, en la especialización y en la actualización de los árbitros.

Considera como personajes principales en el arbitraje: a las partes, a los árbitros, a las instituciones administradoras de arbitraje, a los peritos y a los testigos. Se evidencia la exclusión de los abogados de las partes y de los jueces, como personajes principales en el procedimiento arbitral.

En relación con las partes, expone la importancia de la voluntariedad de someterse a la decisión del tribunal arbitral, la relevancia de su participación y de la conducción positiva, respetuosa, educada y humilde.

Respecto a los abogados de las partes, evidencia la necesidad de una actuación racional y positiva, guiada por la verdad de los hechos y por la objetividad. Señala la relevancia en la negociación de acuerdos antes de iniciar el arbitraje, y de sugerir alternativas de solución a la controversia. Resalta el deber de honestidad de los abogados de las partes y de conducirse con humildad, así como la necesidad de argumentos lógicos, justos, razonables y convincentes, basados en las pruebas existentes, que faciliten la labor de los árbitros. Expresa la relevancia en su actuación congruente con los principios y reglas del arbitraje, y no de conformidad con los formalismos imperantes en un litigio judicial.

En cuanto a los árbitros, expone la importancia en el deber de confidencialidad, de especialización, de estudio y actualización constantes, así como en la conducción con honestidad, cordialidad, receptividad ante la información vertida, imparcialidad y objetividad. Señala la relevancia en el trato igualitario de los árbitros hacia las partes, y en el respeto al derecho de éstas a ser escuchadas, a expresar sus argumentos, sus pretensiones y a defenderse.

Por lo que a las instituciones administradoras de arbitraje se refiere, se evidencia el rol de apoyo en la redacción de una cláusula arbitral correcta, en la selección y designación de árbitros, y en el establecimiento de un reglamento eficaz. Se resalta su papel como promotoras y difusoras del arbitraje, así como también la importancia en la comunicación con los

participantes en el procedimiento; de igual forma, se expone la necesidad de establecer previamente reglas claras y funcionales sobre el cobro de sus cuotas y de capacitar constantemente a su personal.

Relativo a los jueces, se menciona el rol de apoyo que desempeñan, al citar a testigos, otorgar medidas de apremio, conceder medidas precautorias y atender los procesos de homologación o, en su caso, de nulidad, de los laudos arbitrales.

De los resultados analizados con antelación, producto de esta quinta entrevista, se infiere la validez de la hipótesis formulada en la presente investigación, en razón de haberse detectado la presencia de la mayoría de las subvariables propuestas, aunque algunas de ellas no se presentan. En los siguientes párrafos, se discutirán dichos resultados.

Respecto a la variable 1. Partes, se presentaron las siguientes subvariables: 1b. Actuación racional, al mencionar la educación y el respeto en la actuación de las partes, y al hacer alusión a la prepotencia que muestran en algunos casos; y 1c. Interés en el arbitraje, al referirse a su participación en el procedimiento. No se detecta la presencia de la subvariable 1a. Legítima reclamación.

En relación con la variable 2. Abogados de las partes, se detectan las subvariables que a continuación se señalan: 2a. Actuación racional, al mencionar el comportamiento racional y al hacer referencia a la prepotencia; 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, al expresar la importancia de intentar llegar a un acuerdo antes de iniciar el arbitraje y de proponer alternativas de solución al conflicto; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas y 2f. Presentar pruebas suficientes, al aludir al planteamiento de justas pretensiones con relación a las pruebas; 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición, al referirse a convencer a los árbitros con sus argumentos, y al mencionar la lógica y la razón; y 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al aludir a la honestidad. No se detectaron las subvariables 2b. Designación de árbitros por sus

capacidades, 2e. Proporcionar información suficiente y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada.

En cuanto a la variable 3. Árbitros, se presentaron las siguientes subvariables: 3b. Imparcialidad, al referirse a la predisposición o a inclinarse hacia una de las partes; y 3c. Respeto por el procedimiento, al mencionar el conocimiento, la especialización, el trato cordial y la actitud receptiva. No se presentan las subvariables 3a. Independencia y 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

En lo relativo a la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, se detectan las tres subvariables planteadas: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje y 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones, al aludir al apoyo en cuanto a la correcta selección de los árbitros y a su designación; y al referirse al intercambio o comunicación sobre los problemas que se presenten en la secuela del arbitraje; y 4b. Controlar tiempo y costo, al mencionar la necesidad de reglas pre-establecidas en relación con los honorarios y un buen modelo arancelario de cobro.

Finalmente, respecto a la variable 5. Jueces, se presenta la subvariable 5b. Asistencia al arbitraje, al referirse al auxilio en determinados momentos procesales. No se detecta la subvariable 5a. La no intervención judicial.

10.6. Análisis de resultados de la sexta entrevista (Sujeto E6)

El Sujeto E6 ha fungido como árbitro en los procedimientos en los cuales ha intervenido. En la **Tabla 9**, localizada en el Anexo 3.6, se muestran los resultados de la entrevista que se le efectuó, para el caso del que el lector desee consultarlos.

El Sujeto E6 expresa una opinión positiva acerca del arbitraje, aun cuando se perciben algunos inconvenientes experimentados. Se externa la utilidad, funcionamiento y agilidad del

procedimiento. Se resaltan como ventajas del arbitraje la celeridad, la flexibilidad y la especialización. Como desventajas se exponen el costo, que pudiese ser elevado, y la complejidad en la implementación del procedimiento.

Se identifican como personajes principales en el arbitraje: a los árbitros, a las partes, a la institución administradora de arbitraje, a los abogados de las partes, a los académicos, al poder judicial de la sede, al poder judicial del lugar de la ejecución, a los peritos, a los testigos, a los terceros, a las partes no firmantes y a otras instituciones que dan fondos a procedimientos arbitrales. Se advierte la mención de otros personajes que no fueron considerados como principales en esta investigación, tal es el caso de los académicos, los peritos, los testigos, los terceros, las partes no firmantes y las instituciones que dan fondos a procedimientos arbitrales.

Respecto a las partes, se mencionan como actitudes positivas: el respeto, la lealtad, la flexibilidad y el comportamiento adecuado, los cuales propician la fluidez y eficacia del arbitraje; y, en contraste, se resaltan las conductas negativas como la hostilidad, las prácticas dilatorias, la falta de interés, la negativa injustificada a contestar la demanda o a la ejecución del laudo; o bien, el desconocimiento del compromiso arbitral, con la finalidad de evadir las obligaciones contraídas.

En relación con los abogados de las partes se destacan como positivas las conductas de respeto, flexibilidad, conocimiento y preparación, recomendaciones efectivas, ética, profesionalismo, cautela y minuciosidad para no perder ninguna oportunidad procesal; madurez profesional y habilidades para propiciar acuerdos. Contrario a lo anterior, se identifican como negativos los comportamientos hostiles e irrespetuosos, así como las prácticas dilatorias.

A cargo de los árbitros se resalta su determinante papel en el rumbo del arbitraje, definitorio de su éxito o fracaso, se destaca la habilidad de actuar como moderadores, controlando los ánimos de los participantes en el arbitraje; la honorabilidad, la especialidad, el conocimiento jurídico y

del arbitraje, el delicado criterio, el liderazgo, la flexibilidad, la imparcialidad, la seriedad, el profesionalismo, el respeto y la firmeza.

Relativo a las instituciones administradoras de arbitraje, se manifiesta la importancia en el seguimiento de los procedimientos, la verificación sobre el cumplimiento de las obligaciones y compromisos pactados, su intervención positiva y eficiente, y la organización en la administración de los arbitrajes.

Por lo que a los jueces se refiere, se evidencia la relevancia en su intervención en los momentos procesales necesarios, con el conocimiento y bajo las condiciones previstas por la normatividad aplicable; se resalta la importancia en su actuación oportuna, expedita y en beneficio del procedimiento; el conocimiento del arbitraje, así como la flexibilidad y apertura.

Por último, es menester señalar la referencia a los peritos en el sentido de la importancia en su conocimiento acerca del arbitraje y de la materia de la controversia. Asimismo, se evidencia la opinión respecto a que, al mostrar los participantes en el arbitraje todas las conductas positivas referidas en párrafos precedentes, el resultado será un laudo ejecutable.

Ahora bien, de los resultados analizados con antelación se deduce la validez de la hipótesis formulada en esta investigación; ello en razón de haberse advertido la presencia de la mayoría de las subvariables planteadas. En los siguientes párrafos, se hará alusión a las subvariables detectadas; de igual manera, se mencionarán las subvariables no advertidas.

Respecto a la variable 1. Partes, se presentan las tres subvariables planteadas: 1a. Legítima reclamación, al referirse a las prácticas dilatorias, pues éstas consisten en peticiones o exigencias infundadas e injustificadas; 1b. Actuación racional, al mencionar las actitudes hostiles, la negativa ante la ejecución del laudo, la lealtad, el respeto, la flexibilidad y el comportamiento a la altura; y 1c. Interés en el arbitraje, al señalar la desatención de las partes, la falta de contestación de la demanda y el desconocimiento del acuerdo arbitral.

En relación con la variable 2. Abogados de las partes, se detectan las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, al referirse a la flexibilidad, a la madurez profesional, a las actitudes hostiles y a los gritos; 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, al señalar la madurez profesional de los abogados de las partes al lograr la aceptación de responsabilidad de sus clientes y propiciar un convenio; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, al mencionar las prácticas dilatorias, con las cuales se hacen promociones infundadas; y 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al resaltar el respeto, las recomendaciones efectivas, el estar pendientes de no perder algún término procesal, el ser minuciosos, el estar técnicamente a la altura y bien preparados.

No se detectó la presencia de las subvariables 2b. Designación de árbitros por sus capacidades, 2e. Proporcionar información suficiente, 2f. Presentar pruebas suficientes, 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición; y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada.

En cuanto a la variable 3. Árbitros, se presentaron las siguientes subvariables: 3b. Imparcialidad y 3c. Respeto por el procedimiento, al señalar la importancia en el respeto, el debido conocimiento de los árbitros acerca del arbitraje y de la ciencia jurídica, la especialidad, el profesionalismo, la seriedad y la firmeza. No se advierte la presencia de las subvariables 3a. Independencia y 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

Por lo que corresponde a la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, se detectan las subvariables: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, al evidenciar la relevancia en su actuación al asegurar que se cumplan las obligaciones correspondientes, ser proactivas y muy bien organizadas en la administración de los arbitrajes; y 4b. Controlar tiempo y costo, al mencionar la necesidad de que estén pendientes del avance adecuado del procedimiento, con lo cual velan por su celeridad y, en consecuencia, contribuyen a aminorar los costes. No se presenta la subvariable 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones.

Finalmente, respecto a la variable 5. Jueces, se advierten las siguientes subvariables: 5a. La no intervención judicial, al referirse a la intervención en los momentos y bajo las reglas que correspondan; y 5b. Asistencia al arbitraje, al resaltar la importancia en la prontitud de las resoluciones de los jueces en el procedimiento arbitral; el conocimiento sobre arbitraje, la apertura y la no afectación al mismo, y el estar a la altura técnicamente.

10.7. Análisis de resultados de la séptima entrevista (Sujeto E7)

El Sujeto E7 es miembro de una institución administradora de arbitraje. En la **Tabla 10**, ubicada en el Anexo 3.7., se exponen los resultados de la entrevista que se le realizó, por si el lector desea consultarlos.

En los resultados derivados de esta séptima entrevista, se advierte una visión favorable y positiva acerca del arbitraje. Se menciona la funcionalidad del arbitraje en los casos en los cuales es aplicable este mecanismo, contando con la disposición de las partes, quienes se espera actúen de manera razonable; con un árbitro eficiente, estudioso y preparado; y con una institución administradora organizada. Se expresa la necesidad de difundir su conocimiento, a fin de propagar su uso.

Se perciben como ventajas del arbitraje: la naturaleza del propio procedimiento, la flexibilidad y la confidencialidad, el ahorro de tiempo, de dinero y de perjuicios para las partes; así como el manejo del asunto a cargo del Tribunal Arbitral, compuesto por personas profesionales, expertas, estudiosas, eficientes, y objetivas.

No se identifican desventajas del arbitraje *per se*, sino se percibe la presencia de vicios ocasionados por factores externos al arbitraje, traducidos en malas prácticas de quienes lo aplican; por tanto, las desventajas son generadas por los operadores del arbitraje, quienes alteran su naturaleza y producen defectos en su funcionamiento. Se hace referencia a la falta de experiencia de los participantes en el arbitraje, en razón de estar en una fase de inicio en dicha práctica.

Se señalan como principales actores en el procedimiento arbitral: a las partes y a los árbitros; si estos actores logran diseñar un mecanismo funcional para ellos, y se convierten en usuarios recurrentes del arbitraje, podrán prescindir de otros participantes. Se indican como personajes secundarios: a la institución administradora, a los peritos y a los testigos. Se evidencia la falta de mención de los abogados de las partes y de los jueces.

Como actitudes positivas de los intervinientes en el arbitraje se exponen las siguientes: el diseño de una estrategia eficaz, enfocada a la solución de la disputa; dicho enfoque evitará dilaciones derivadas de distracciones y divagaciones por detalles irrelevantes; el conocimiento del arbitraje, el estudio del caso, la prudencia, la inteligencia, la objetividad, la flexibilidad y la celeridad para identificar los asuntos que legítimamente se pueden objetar, de los que no son objetables; así como también, para elegir las cuestiones por las cuales es razonable pelear, en razón del daño real ocasionado, y evitar reclamos por aspectos que no provocan un verdadero perjuicio. De igual manera, se resalta la actitud colaboradora y de apertura a los acuerdos, la educación y la amabilidad; conductas que facilitan la actuación de los árbitros, generando un ambiente confortable, lo cual valoran aquéllos al momento de hacer la condena en costas en el procedimiento.

Se externa el efecto positivo de la conducción deseable de los participantes en el arbitraje, en el sentido de incidir en la fluidez de éste, obteniendo como resultado un laudo justo, debido a la influencia positiva en la percepción de los árbitros quienes, por el contrario, al interactuar con actores hostiles, negativos, ventajosos y conflictivos, pierden entusiasmo, lo cual puede afectar el ritmo del procedimiento y puede derivar en un laudo cuya nulidad se reclame e, independientemente de si la solicitud llega a tener éxito o no, se extiende el procedimiento innecesariamente; pese a ello, se resalta el deber de objetividad de los árbitros e, inclusive, de las instituciones administradoras de arbitraje, de no involucrarse de manera personal en la disputa.

En relación con las partes, se exponen tres etapas: la etapa previa al inicio del arbitraje, la cual se caracteriza por la responsabilidad y la facultad de decisión de aquéllas para seleccionar a la institución administradora, para redactar la cláusula arbitral, para elegir a sus abogados, para organizar sus negocios y hacer constar en documentos los hechos y actos jurídicos relevantes, y ordenar y almacenar dichos documentos, con la finalidad de ir planeando una táctica legal. Una segunda etapa, ya iniciado el arbitraje, misma que se distingue por la colaboración e intervención de las partes en la planeación de la táctica jurídica y en la presentación del caso, facilitando la documentación recabada; de igual forma, esta fase se identifica por el monitoreo de las partes durante el procedimiento; y una tercera etapa, la cual inicia al dictarse el laudo, y se identifica como la fase de valoración de la procedibilidad de la nulidad o de la ejecución, en su caso, resultado del análisis de los alcances de dichas decisiones en el ámbito de los negocios. Por otro lado, se identifican como comportamientos indeseables de las partes: la ausencia de colaboración y de comunicación con sus abogados; el actuar en contradicción con sus abogados, lo cual genera un ambiente de incertidumbre y confusión, que afecta la visión de los árbitros.

Respecto a los abogados de las partes, se menciona la necesidad de la comunicación, la coordinación, la transparencia, la claridad, la objetividad, la ética y la honestidad hacia sus representados, así como la generación de confianza en ellos. Asimismo, se evidencia la importancia en la capacidad y el conocimiento para tomar el asunto, así como la humildad para negarse a atenderlo, en los casos en los que no crean contar con la preparación necesaria. Se enfatiza en la relevancia de darle celeridad al procedimiento, evitar acciones dilatorias, abstenerse de hacer objeciones infundadas y evitar tras polar las prácticas de los tribunales, al escenario arbitral. Se resalta lo imperativo de hacer constar en documentos los hechos y actos jurídicos relevantes, y ordenar y almacenar dichos documentos, con la finalidad de planear una táctica jurídica. De igual forma, se refiere la pericia en la presentación del caso y la importancia de aportar al arbitraje toda la documentación necesaria. Aunado a lo anterior, se enfatiza en la relevancia de valorar la procedibilidad de la nulidad o de la ejecución del laudo, según sea el caso, posterior al análisis de los alcances de dichas decisiones en el ámbito de los negocios.

En cuanto a los árbitros, se identifican como cualidades: la congruencia, la disciplina para el estudio, la honestidad, la rectitud, la disponibilidad, la dedicación, la independencia de las partes, la eficiencia, el respeto por el procedimiento, la equidad hacia las partes, la responsabilidad, la seriedad, la experiencia, la humildad, la apertura, la flexibilidad y la sensatez. La disfuncional dirección del caso por parte de los árbitros, incide en la voluntad de los participantes, de recurrir al uso del mecanismo nuevamente; en consecuencia, si hay ineficiencia en la conducción del asunto, es probable la solicitud de nulidad del laudo de alguna de las partes y, con ello, el alargamiento indeseable del caso.

Por lo que respecta a las instituciones administradoras de arbitraje, se hace referencia al apoyo de éstas en el procedimiento, en cuestiones como el nombramiento e integración del tribunal arbitral, el seguimiento del caso, y la toma de decisiones relacionadas con las recusaciones y otros aspectos previstos en sus reglamentos. Se alude a la mayor o menor injerencia de las instituciones arbitrales, dependiendo de las facultades contempladas en sus reglamentos; aunque se resalta la importancia en su labor de perfeccionar y optimizar las prácticas arbitrales, mediante una organización formal, generadora de confianza en los usuarios, a fin de promover y difundir el uso del mecanismo. De igual manera, se externa la relevancia en el impulso del procedimiento por parte de las instituciones arbitrales, en su esfuerzo por optimizarlo, por lograr la satisfacción de las expectativas de las partes, por aclarar sus dudas y las de los árbitros respecto a la figura del arbitraje y a su operatividad, manteniendo la imparcialidad e independencia.

Referente a la participación de los jueces en el arbitraje, se resalta la importancia en su coadyuvancia, en su colaboración en el procedimiento, en la coordinación entre jueces y árbitros, y en la coexistencia del arbitraje y los órganos jurisdiccionales; se evidencia la opinión positiva respecto a la funcional regulación actual sobre el tema. Se externa la percepción de apertura de los jueces hacia el mecanismo; igualmente, se manifiesta su falta de conocimiento en materia de arbitraje, resultado de la poca intervención de aquéllos en procedimientos arbitrales, lo cual es positivo, debido a la escasa necesidad de la participación de los jueces; sin

embargo, es deseable ampliar su conocimiento en el mecanismo, a fin de lograr una eventual intervención funcional y eficaz, en beneficio de la celeridad del procedimiento. Se hace alusión a la necesidad de que el arbitraje se mantenga fuera de escenarios jurisdiccionales. Se evidencia la responsabilidad de las partes, de ocasionar la innecesaria intervención de los jueces, al hacer peticiones y reclamos caprichosos y dolosos, con la finalidad de retrasar el procedimiento, y de evadir el cumplimiento de sus obligaciones.

De los resultados analizados previamente, se infiere la validez de la hipótesis formulada en esta investigación, en razón de haberse detectado la presencia de la mayoría de las subvariables planteadas; en las siguientes líneas, se expondrán las variables y subvariables detectadas; de igual manera, se hará referencia a las subvariables no identificadas.

En relación con la variable 1. Partes, se presentan las tres subvariables planteadas: 1a. Legítima reclamación, al resaltar la importancia de no pelear por todo ni objetar todo, sino elegir las batallas; y de valorar si cabe la nulidad del laudo y si requerirán la ejecución; 1b. Actuación racional, al referirse a la civilidad, a las conductas que entorpecen el arbitraje, a la apertura, a la aceptación de sus obligaciones y compromisos, a la flexibilidad, a la necesidad de abstenerse de actuar como en tribunales y de envolver al juez para que entre al fondo del asunto; a evitar actuar a la defensiva o de manera ofensiva, a no ser groseros y a cooperar; y 1c. Interés en el arbitraje, al señalar la cooperación en el diseño de la estrategia legal, a la disposición, a la comunicación con su abogado, a ser activas, a participar constantemente, a estar pendientes, al cuidado, a la responsabilidad en la toma de decisiones, en la elección del abogado y en la elección de la institución.

En cuanto a la variable 2. Abogados de las partes, se identifican las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, al referirse al ánimo de llevar el arbitraje como un asunto en tribunales, a entorpecer el procedimiento, a la apertura, a no perderse en detalles, a la disposición, al estudio del caso, a la aceptación de los compromisos asumidos y de los resultados del arbitraje, a la objetividad, a no actuar a la defensiva, a la civilidad, a no pelear por todo ni objetar todo,

sino elegir las batallas y acceder si no les afecta; a la flexibilidad, y a no ser groseros ni ofensivos; 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, al mencionar la apertura a tomar acuerdos, la celeridad y la valoración de las implicaciones de negocio y económicas; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, al enfatizar la relevancia de diseñar una estrategia legal bien armada, no pelear por todo ni objetar todo, sino elegir las batallas; y de valorar si cabe la nulidad del laudo y si requerirán la ejecución.

Se presenta la subvaribale 2e. Proporcionar información suficiente, al referirse a la necesidad de dar toda la información suficiente, exponer al árbitro la foto completa y manifestar cualquier situación que pueda apoyar el dicho de su representada, la 2f. Presentar pruebas suficientes, al mencionar la importancia de proveer todos los documentos relevantes y de exponer cualquier situación que pueda apoyar el dicho de su representada; la 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición, al señalar la relevancia de convencer al árbitro con argumentos reales de qué pasó; la 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada, al referirse a proveer todos los documentos relevantes, preparados y ordenados por el abogado; y la 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al mencionar la confiabilidad, el evitar ser groseros u ofensivos, la humildad para aceptar la falta de conocimiento del arbitraje o del asunto, estudiar y prepararse; la comunicación con su cliente, la transparencia, la claridad para decirle a su representado las cosas como son, sin crear falsas expectativas; la participación constante, la objetividad, la honestidad, el ver por los intereses y pretensiones de su cliente y la ética. No se identificó la subvariable 2b. Designación de árbitros por sus capacidades.

Relativo a la variable 3. Árbitros, se detectan las subvariables: 3a. Independencia, al señalar lo imperativo de no tener ningún nexo con las partes y de no sucumbir ante las tentaciones de un soborno; 3b. Imparcialidad, al resaltar el deber de dar oportunidad a las partes de presentar su caso, de resolver de manera objetiva, y de permanecer ecuánime y no involucrarse; 3c. Respeto por el procedimiento, al mencionar la importancia de respetar el derecho de audiencia de las partes, de estudiar a fondo el arbitraje y el asunto, de contar con suficiente conocimiento y

experiencia, confidencialidad, flexibilidad, profesionalismo, diligencia, participar constantemente, ser honestos, respetar las reglas, llevar las cosas con tranquilidad, ser conscientes de la postura que toman como árbitros, escuchar a las partes, dedicar el tiempo necesario al caso, emitir un laudo bien estudiado, razonable y válido; tomar con seriedad el procedimiento; llevarlo en un tiempo razonable; y mostrar humildad y responsabilidad. La presencia de estos factores en el arbitraje, permiten lograr una conducción satisfactoria del procedimiento y evitar solicitudes de nulidad del laudo. No se presenta la subvariable 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

Ahora bien, referente a la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, se identifican las tres subvariables formuladas: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, al exponer la apertura y disposición para apoyar al árbitro en una eventual complicación al manejar cuestiones del procedimiento, así como también para ayudar a las partes y a sus abogados, dándoles asesoría respecto al mecanismo; el apoyo en el diseño de un procedimiento que les permita solucionar el conflicto amigablemente; al bajar ánimos, llevar el arbitraje de manera civilizada; al leer el laudo y dar sugerencias a los árbitros antes de notificarlo a las partes; al empujar el procedimiento; y al hacerlo lo más eficiente y funcional posible; al supervisar el arbitraje; al tener una participación activa; y al mejorar las prácticas arbitrales.

Se presenta la subvariable 4b. Controlar tiempo y costo, al referirse al empuje del procedimiento, la eficiencia en su manejo, y el ahorro de tiempo, cuando sea posible; por último, se detecta la subvariable 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones, al conformar la terna de árbitros y coadyuvar a la integración del tribunal arbitral; en la recusación de los árbitros; así como en la asesoría proporcionada a los participantes en el arbitraje, la cual incide en su toma de decisiones; dicha asesoría, en el caso de los árbitros puede, inclusive, llegar a impactar en el sentido del laudo a emitir.

Finalmente, en relación con la variable 5. Jueces, se advierten las dos subvariables planteadas: 5a. La no intervención judicial, al expresar la idea del arbitraje de no pisar un tribunal, de evitar dejarse envolver por la parte interesada en anular un laudo y abstenerse de analizar el fondo del asunto; y de evitar intervenir de más, o en cosas en las cuales no deben involucrarse; y 5b. Asistencia al arbitraje, al exponer el apoyo de los jueces en el nombramiento de los árbitros cuando procede; la cooperación y coordinación completa entre jueces y árbitros; la importancia en el conocimiento de los jueces en materia de arbitraje; y la necesidad de apertura en el tema para mejorar su uso.

10.8. Análisis de resultados de la octava entrevista (Sujeto E8)

El Sujeto E8 es integrante de una institución administradora de arbitraje. En la **Tabla 11**, ubicada en el Anexo 3.8., se evidencian los resultados de la entrevista que se le aplicó, para el caso de que el lector desee consultarlos.

En los resultados producto de esta octava entrevista, se advierte la buena impresión del Sujeto E8 respecto al arbitraje; se resalta la funcionalidad y celeridad del procedimiento, así como la posibilidad de un hondo análisis de la controversia; y la concentración hacia la sustancia del asunto y no hacia la forma.

Se perciben como ventajas del arbitraje: la confidencialidad, la facultad para nombrar árbitros con la especialidad y la disponibilidad para estudiar exhaustivamente el asunto; el acondicionamiento del procedimiento, de acuerdo a las necesidades del caso y a la tradición legal de los abogados; la posible interacción entre distintas culturas jurídicas; la capacidad de los árbitros de comprender la tradición legal de las partes, así como su cultura de negocios y los usos; la flexibilidad, pues se adecua a los tiempos de las partes y de sus abogados, lo cual permite una mejor preparación del caso; la certeza generada por los árbitros al entrar en escena desde la integración del tribunal arbitral; la inmediatez del árbitro con el asunto; la conducción amigable del procedimiento; la influencia de la actuación procesal de las partes en

la condena en costas efectuada por los árbitros, lo cual evita conductas dilatorias y caprichosas; y el control del tiempo y de los costos.

Se perciben como desventajas del arbitraje: la práctica recurrente de solicitar la nulidad de los laudos, lo cual obliga a las partes y a sus abogados a llevar al arbitraje a un ámbito jurisdiccional, alargando injustificadamente el procedimiento; la necesidad de la voluntad de las partes para cumplir el laudo, de lo contrario, se verán obligadas a litigar en tribunales; la ignorancia de los jueces en materia de arbitraje, que ocasiona su desafortunada intervención en detrimento de los procedimientos; y la falta de recursos efectivos en contra de la mala actuación de los árbitros, pues la nulidad no es el camino deseable, sino la celeridad y calidad en la conducción del arbitraje.

Se externa la experiencia positiva en el arbitraje y se enfatiza en la importancia del manejo eficiente del procedimiento por parte de los árbitros, como requisito indispensable para el éxito, en cualquier caso. Asimismo, se manifiesta la relevancia en la cooperación de las partes y de sus abogados, absteniéndose de acciones entorpecedoras del arbitraje; y la necesidad de una gestión eficiente a cargo de las instituciones administradoras de arbitraje.

Se identifican como personajes principales en el arbitraje: a los árbitros, a los abogados de las partes, a las partes, a los jueces, a los peritos, a los testigos, a las instituciones arbitrales y a las *third party funders*. Se advierte la mención de peritos, de testigos y de *third party funders*; actores que no fueron considerados como personajes principales en esta investigación.

Se refiere a las consecuencias negativas en el manejo del arbitraje y en sus resultados, cuando los participantes incurren en conductas procesales disfuncionales, como incrementar los reclamos y realizar peticiones triviales e injustificadas, las cuales provocan distracciones en el procedimiento y desvío en la concentración hacia los formalismos, en lugar de enfocarse en el fondo del caso; o bien, la falta de control, conocimiento, experiencia y pericia de los árbitros, al dar lugar a comportamientos y peticiones inverosímiles; lo anterior deriva en la extensión de

los plazos por el entorpecimiento del arbitraje y en el impacto en los costos. Lo antes expuesto, se debe a la afectación en la motivación de los actores quienes, por el contrario, al experimentar certeza y satisfacción con la conducción del procedimiento, actúan proactivamente en beneficio de la celeridad y fluidez del mismo.

En relación con las partes, se menciona la importancia de su participación en el diseño del procedimiento de la forma más conveniente, estableciendo fases verdaderamente necesarias, según el asunto y la tradición legal; mantener una participación activa durante todo el arbitraje; evitar hacer peticiones triviales o plantear cuestiones procesales u objeciones infundadas; abstenerse de incrementar caprichosamente las reclamaciones; cumplir voluntariamente el laudo; abstenerse de solicitar la nulidad del laudo como una segunda instancia a agotar; colaborar y mostrar disposición para llegar a acuerdos; conducirse de manera amistosa; enfocarse en el fondo de la controversia; conocer el arbitraje y sus prácticas; contribuir a la fluidez y funcionalidad del procedimiento; y prescindir de costes no indispensables.

Relativo a los abogados de las partes, se expone la necesidad de un diseño del procedimiento, apropiado a las características del asunto y a la tradición jurídica; se alude al conocimiento del arbitraje y al estudio del asunto; a la diligencia, a la ética, a la comunicación con sus clientes, con la contraparte y con los árbitros; a mostrar disposición para generar acuerdos; a evitar peticiones triviales, manipulaciones, objeciones y cuestiones procesales infundadas, que ocasionan la obstaculización del arbitraje, resultado de perderse en formalismos propios de los tribunales, en lugar de elevar la calidad en el manejo del asunto, y enfocarse en la sustancia de la controversia. Se resalta la importancia de velar por la celeridad del procedimiento; abstenerse de solicitar la nulidad del laudo como una segunda instancia a agotar; cumplir las órdenes del tribunal arbitral; mostrar una actitud colaborativa; proporcionar las pruebas necesarias; y conducirse de manera amigable.

En cuanto a los árbitros, se hace referencia a la especialidad; a la comprensión de la cultura legal de las partes, así como de su manera de hacer negocios y de los usos existentes; al

conocimiento y estudio del arbitraje; a la generación de certidumbre y seguridad hacia las partes y sus abogados; a la valoración de la actuación procesal de las partes al condenar en costas; a velar por la celeridad y funcionalidad del procedimiento, rechazando estrategias dilatorias o solicitudes fútiles; a la responsabilidad y formalidad en el cumplimiento de sus tareas en tiempo y forma; a la imparcialidad e independencia; a la diligencia; a la dedicación y disponibilidad para el estudio del asunto; a la participación activa; a la ecuanimidad y liderazgo; al empoderamiento de las partes a fin de lograr su mejor desempeño; a la experiencia, profesionalismo, firmeza, pericia y eficacia en la conducción del procedimiento y en la toma de decisiones, lo cual siembra convicción en las partes, propiciando la aceptación del laudo y su cumplimiento voluntario. Asimismo, se alude al control del tiempo y, con ello, del costo del arbitraje; y al respeto a las decisiones y acuerdos de las partes.

Referente a las instituciones administradoras de arbitraje, se externa la relevancia en el conocimiento del asunto; la participación activa; la supervisión del procedimiento; la eficiente administración al monitorear el cumplimiento del calendario procesal; la celeridad y actuación pronta; el control del tiempo y de los costos; el cobro adecuado de los pagos; el envío puntual y correcto de las comunicaciones; y la intervención en la adopción oportuna y responsable de decisiones sobre aspectos previstos en sus reglamentos.

En cuanto a los jueces, se resalta la necesidad de conocimiento y comprensión del arbitraje; de capacitación; de participación limitada a los casos previstos por las leyes; y de asistencia al arbitraje en el sentido de declarar la procedencia de la nulidad del laudo, solo en los casos en donde ésta sea fundada, a fin de contribuir al funcionamiento y eficacia del mecanismo.

De los resultados analizados previamente, se deduce la validez de la hipótesis formulada en esta investigación, pues se identifican la mayoría de las subvariables planteadas. En las siguientes líneas, se aludirán las subvariables detectadas y las que no se presentan.

En función de la variable 1. Partes, se detectan las tres subvariables planteadas: 1a. Legítima reclamación, al referirse a las solicitudes frívolas, a la inflación de reclamaciones y a la solicitud infundada de la nulidad del laudo; 1b. Actuación racional, al mencionar las objeciones y solicitudes innecesarias, los costos innecesarios, la disposición para llegar a acuerdos de manera amistosa, la cooperación, no entorpecer el arbitraje con cuestiones procesales innecesarias; cumplir voluntariamente el laudo; enfocarse en el fondo del asunto y acordar etapas para el procedimiento, que verdaderamente se requieran; y 1c. Interés en el arbitraje, al señalar el conocimiento del arbitraje y de sus prácticas; hacer eficiente el procedimiento; participar activamente y no abandonar el arbitraje.

Relativo a la variable 2. Abogados de las partes, se identifican las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, al hacer referencia al enfoque hacia el fondo del asunto y no hacia los formalismos; a las solicitudes frívolas; a la cooperación; y a no entorpecer el arbitraje; 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, al externar la importancia de acordar con la contraparte cuestiones que pueden ser acordadas; y de facilitar acuerdos y cumplirlos; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, al mencionar las solicitudes frívolas, las chicanas, la solicitud de nulidad infundada; y la legitimidad en las solicitudes; 2e. Proporcionar información suficiente, al señalar la ayuda al entendimiento del asunto y la comunicación; 2f. Presentar pruebas suficientes y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada, al referir la aportación de los documentos probatorios de su caso; y 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al resaltar la ética, la diligencia, la comunicación con sus representados, con la contraparte y con los árbitros; el cumplimiento de las órdenes del tribunal arbitral; el conocimiento del arbitraje; la preparación y el estudio del caso; el cuidado de la economía procesal; y la concentración en el fondo del asunto. No se detecta la presencia de las subvariables 2b. Designación de árbitros por sus capacidades y 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición.

Respecto a la variable 3. Árbitros, se advierten las subvariables: 3a. Independencia, 3b. Imparcialidad, al mencionar el trato igual a las partes; y 3c. Respeto por el procedimiento, al

referirse a la especialidad, a la disponibilidad, a conocer y entender el arbitraje, así como la cultura jurídica de las partes, su manera de hacer negocios y los usos; la experiencia, la preparación, la dedicación de tiempo para el estudio del caso; la consideración de la conducta procesal en la fijación de costas; el cuidado de la economía procesal; el rechazar tácticas que alarguen la resolución de las disputas; el cumplimiento de sus deberes sin retrasos y respetando las formalidades del proceso; la buena conducción del arbitraje; realizar preguntas acertadas en las audiencias y laudos bien hechos; convencer a las partes sobre la buena conducción del procedimiento; el respeto a las decisiones acordadas por las partes; realizar su trabajo de manera profesional; la toma acertada de decisiones; negar solicitudes frívolas; poner límites a las partes cuando sea necesario; y ser comprometido y estudioso. No se identifica la subvariable 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

En cuanto a la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, se presentan las cuatro subvariables formuladas: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, al señalar la participación activa, el seguimiento al cumplimiento de plazos y deberes de los árbitros; la celeridad; la actuación de manera pronta; el envío completo y puntual de comunicaciones; la supervisión del procedimiento; y el conocimiento del caso y de su estado procesal; 4b. Controlar tiempo y costo, al mencionar el control del tiempo como una manera de controlar los costos; el cobro adecuado de los pagos; y estar pendiente de los tiempos; y 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones, al referirse a la toma de decisiones a tiempo y considerando todos los hechos del caso, a la aceptación de recusaciones fundadas y al nombramiento de los mejores árbitros para el caso.

Finalmente, por lo que respecta a la variable 5. Jueces, se advierten las subvariables: 5a. La no intervención judicial, al hacer alusión a la participación únicamente en los casos previstos en el Código de Comercio; y 5b. Asistencia al arbitraje, al mencionar la negación de las infundadas demandas de nulidad de laudos; y el conocimiento, capacitación, comprensión y buenas prácticas en materia de arbitraje.

10.9. Análisis de resultados de la novena entrevista (Sujeto E9)

El Sujeto E9 es juez y ha participado en procedimientos arbitrales. En la **Tabla 12**, localizada en el Anexo 3.9., se exponen los resultados de la entrevista que se le realizó, por si el lector desea consultarlos.

De los resultados se advierte una postura positiva ante el arbitraje, aun cuando la participación del Sujeto E9 ha sido escasa. Se externa la percepción en cuanto a que el mecanismo debería difundirse y expandirse su uso; lo cual disminuiría la carga de trabajo en los juzgados.

Se expone la postura en relación con la ventaja de ahorro de tiempo en un arbitraje, en comparación con un juicio, debido a la concentración del árbitro en un solo asunto, en contraste con el juzgador, quien atiende una numerosa cantidad de asuntos diariamente.

Se hace referencia a la ausencia de desventajas en el arbitraje *per se*; sin embargo, se alude a la desventaja generada por la probable falta de experiencia en el árbitro en ciertos casos; a diferencia del juez, quien va acumulando experiencia en distintos tipos de asuntos, en razón de atender una variedad de ellos a diario y de adquirir experiencia con base en precedentes.

Se identifican como personajes principales: a los árbitros, las partes, los abogados y el juzgador. Se advierte la falta de mención de las instituciones administradoras de arbitraje como personajes principales en el procedimiento.

En relación con las partes, se hace referencia al rol colaborativo, a la importancia de aportar todas las pruebas al árbitro para coadyuvar a la resolución más equitativa, a diferencia de las sentencias judiciales, en las cuales el juzgador no está en posibilidad de ser equitativo, sino justo. Se resalta la importancia de la intervención de las partes durante todo el procedimiento, atendiendo a las notificaciones, siendo proactivos, mostrando conductas favorables al arbitraje y evitando formalismos propios de un juicio.

Respecto a los abogados de las partes, se expresa la relevancia de cumplir el laudo, absteniéndose de interponer recursos o hacer reclamaciones infundadas, en detrimento de la celeridad del procedimiento; se enfatiza en la importancia de proporcionar información a sus representados acerca del arbitraje, de sus principios, características, logística y etapas, aclarando la posibilidad de solicitar la homologación y ejecución del laudo ante una autoridad jurisdiccional. Se evidencia la necesidad de conducirse de manera honesta, de aportar toda la información sin reservas, de mostrar conductas positivas hacia la otra parte, y de aportar todas las pruebas recabadas, a fin de contribuir a la mejor solución de la disputa.

En cuanto a los árbitros, se resaltan como cualidades: la preparación, la ética, el conocimiento del caso y la experiencia; se manifiesta el deber de los árbitros de informar a las partes sobre el desarrollo del procedimiento, sus fases y los objetivos a cumplir. Es interesante exponer la perspectiva del Sujeto E9 respecto al rol de jueces que deben desempeñar los árbitros; es decir, éstos deben tomar el papel de autoridades, adoptar una perspectiva de tercero imparcial y resolver de la manera más equitativa, con base en los elementos proporcionados. Todos los factores expuestos dotarán de confianza a las partes respecto a la labor de los árbitros y, en consecuencia, el laudo gozará de credibilidad y se dará su cumplimiento voluntario.

Referente a las instituciones administradoras de arbitraje, se externa el desconocimiento que el Sujeto E9 tiene en relación con sus funciones y su organización; en razón de ello, se manifiesta el desconocimiento respecto al rol que éstas desempeñan en el arbitraje.

Sobre los jueces, se pone énfasis en la ausencia de facultades de intervención en los procedimientos arbitrales, con la salvedad de los casos de homologación y ejecución de laudos, de aplicación de medidas de apremio o de desahogo de pruebas, en donde actúan en auxilio de los árbitros, dada la falta de coerción de estos.

De los resultados analizados en líneas precedentes, se infiere la validez de la hipótesis formulada en la presente investigación, en razón de advertirse la presencia de la mayoría de las

variables y subvariables planteadas. En los próximos párrafos se hará referencia a las variables y subvariables identificadas, así como a las que no se presentan.

En relación con la variable 1. Partes, se advierten las tres subvariables formuladas: 1a. Legítima reclamación, al hacer referencia a las peticiones cuyo propósito es ver cómo perjudicar al otro; 1b. Actuación racional, al señalar la importancia de no actuar como si estuvieran en un juicio; al mencionar los casos en los cuales no quieren mostrar documentos o cosas que tienen en su poder; o bien, cuando huyen dentro del procedimiento o evaden notificaciones; y 1c. Interés en el arbitraje, al referirse a la importancia de ser participativos, y de proporcionar los elementos, las pruebas, los documentos, los correos electrónicos y cualquier tipo de prueba que ayude al árbitro a tomar una mejor decisión.

Con respecto a la variable 2. Abogados de las partes, se identifican las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, al referirse a las conductas de los abogados, cuya única finalidad es perjudicar a la otra parte, entorpecer el procedimiento y hacerlo más largo; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, al señalar la presentación de recursos e incidentes para ver cómo entorpecer el procedimiento; 2e. Proporcionar información suficiente, al mencionar la desinformación en materia de arbitraje y la relevancia de explicarles a los clientes de qué trata el mecanismo, las ventajas y desventajas, en qué consiste y qué viene después; 2f. Presentar pruebas suficientes, al exponer la necesidad de allegar los elementos de prueba que se tengan, con el propósito de dotar de mayores elementos al árbitro a la hora de resolver; y 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al expresarse sobre la honestidad, sobre las estrategias por ganar dinero y sobre el deber de no ocultar información.

No se identificaron las subvariables 2b. Designación de árbitros por sus capacidades, 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición, y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada.

En cuanto a la variable 3. Árbitros, se advierte la subvariable 3c. Respeto por el procedimiento, al mencionar la preparación, la ética, el conocimiento del asunto, la experiencia, la actitud informativa, explicar qué van a hacer, de qué trata el procedimiento, cuáles son las pretensiones; y su buen comportamiento, el cual dará credibilidad al laudo. No se detectaron las subvariables 3a. Independencia, 3b. Imparcialidad y 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

No se presentó la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje.

Por último, sobre la variable 5. Jueces, se identifican las dos subvariables planteadas: 5a. La no intervención judicial, al hacer referencia a la ausencia de facultades de intervención en el arbitraje; y 5b. Asistencia al arbitraje, al mencionar la participación en la homologación y ejecución del laudo, en la aplicación de medios de apremio y el auxilio para el desahogo de pruebas.

La ausencia de la variable y de las subvariables indicadas responde a la falta de información y conocimiento del Sujeto E9 acerca del arbitraje.

10.10. Análisis de resultados de la décima entrevista (Sujeto E10)

El Sujeto E10 es juez y ha participado en procedimientos arbitrales. En la **Tabla 13**, ubicada en el Anexo 3.10., se exponen los resultados de la entrevista que se le realizó, para el caso de que el lector desee consultarlos.

De los resultados se advierte la visión positiva del arbitraje, en cuanto a su conveniencia, civilidad y flexibilidad, al existir la posibilidad, inclusive, de hacer uso de medios electrónicos; y la confidencialidad.

Se perciben como desventajas del mecanismo: el costo elevado y la negativa ante el cumplimiento del laudo por cuestiones culturales, por lo cual se hace necesaria la solicitud de

homologación y ejecución. Se externa la importancia del grado de especialización de los árbitros, para lo cual requieren de cursos de actualización.

Se identifican como personajes principales en el arbitraje: a las partes, a los árbitros y a las instituciones administradoras. Se evidencia la falta de consideración de los abogados de las partes y de los jueces, como actores principales en el procedimiento arbitral.

En relación con las partes, se enfatiza en la conducta reiterada de negarse al cumplimiento voluntario del laudo, en los casos en los cuales no les resulta favorable, debido al contexto cultural de la no aceptación ante las derrotas; se resalta la importancia de la voluntad de asumir las determinaciones de un tercero; y se hace énfasis en la flexibilidad, en la confidencialidad, en la educación y en la actuación positiva en beneficio de la celeridad del procedimiento.

Respecto a los abogados de las partes, se expone la actitud repetitiva de negarse al cumplimiento voluntario del laudo, en los supuestos en los cuales no les resulta favorable, en razón del contexto cultural de la no aceptación ante las derrotas; se enfatiza en la importancia de la voluntad de aceptar las decisiones de un tercero; se acentúa en la relevancia de la flexibilidad, de la confidencialidad y del modo proactivo de conducirse durante el procedimiento, en aras de efficientarlo; y se realza el deber de honestidad y de expresar la verdad en sus argumentos.

En cuanto a los árbitros, se menciona el grado de especialización y conocimiento requeridos, la flexibilidad, la confidencialidad, la objetividad, la cordialidad, la recepción y el análisis de todas las pruebas.

Referente a las instituciones administradoras de arbitraje, únicamente se hace referencia a la necesidad de contar con personas capacitadas y preparadas.

Sobre los jueces, se señala su intervención en apoyo a los árbitros, en cuestiones relacionadas con la citación de testigos con medios de apremio, medidas precautorias y procedimientos de homologación o nulidad de laudos arbitrales.

De los resultados analizados en párrafos previos, no es factible inferir la validez de la hipótesis formulada en la presente investigación, debido a la ausencia de diversas subvariables planteadas. En las líneas subsecuentes, se indicarán las subvariables identificadas y las no advertidas.

Respecto a la variable 1. Partes, se advierten las siguientes subvariables: 1b. Actuación racional, al referirse a la negativa ante el cumplimiento del laudo cuando pierden; a la flexibilidad; a la confidencialidad; a la falta de educación y a retardar el procedimiento; y 1c. Interés en el arbitraje, al mencionar la flexibilidad y la voluntad de someterse a las decisiones y determinaciones de un tercero. No se identifica la subvariable 1a. Legítima reclamación.

En relación con la variable 2. Abogados de las partes, se identifican las subvariables: 2a. Actuación racional, al hacer referencia a la negativa ante el cumplimiento del laudo cuando pierden; a la voluntad de someterse a las decisiones y determinaciones de un tercero; a la flexibilidad; a la confidencialidad; y a la forma de conducción para retardar el procedimiento; y 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al enfatizar en la honestidad y la verdad en los planteamientos. No se advierte la presencia de las subvariables: 2b. Designación de árbitros por sus capacidades; 2c. Experiencia en negociación de acuerdos; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas; 2e. Proporcionar información suficiente; 2f. Presentar pruebas suficientes; 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición; y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada.

En cuanto a la variable 3. Árbitros, se presentan las siguientes subvariables: 3b. Imparcialidad, al exponer la objetividad y el evitar prejuicios con base en datos objetivos; y 3c. Respeto por el procedimiento, al expresarse acerca del grado de especialización, de la flexibilidad, de la

confidencialidad, de los conocimientos, de la cordialidad y de la habilidad como receptor del material probatorio. No se identifican las subvariables 3a. Independencia y 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

Cabe resaltar la presencia de la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, en razón de haber sido considerada en los resultados analizados; sin embargo, no se identifica alguna de las subvariables planteadas; dichas subvariables son: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje; 4b. Controlar tiempo y costo; y 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones.

Para finalizar, referente a la variable 5. Jueces, se advierten las dos subvariables planteadas: 5a. La no intervención judicial, al exponer los casos limitados en los cuales los jueces pueden participar en el arbitraje y al externar, en dos ocasiones que, en su posición de Juez, no le corresponde opinar, con lo cual denota la consciencia de la ausencia de facultades de intervención en el arbitraje; y 5b. Asistencia al arbitraje, al mencionar la participación en auxilio a citación de testigos con medidas de apremio, a obsequiar medidas precautorias y en los procedimientos de homologación o nulidad de laudos arbitrales.

La ausencia de las subvariables referidas obedece a la evidente falta de información y de conocimiento del Sujeto E10 respecto a la figura del arbitraje.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. La hipótesis planteada en la presente investigación es válida, en razón de haberse identificado las variables y subvariables formuladas; por tanto, es legítimo concluir lo siguiente:

Los factores exógenos que se identifican en los roles de acción que deben desempeñar los personajes principales intervinientes en el procedimiento arbitral, que coadyuvan a la validez y ejecutabilidad de los laudos son:

1. Las partes: 1a. Legítima reclamación, 1b. Actuación racional, 1c. Interés en el arbitraje
 2. Abogados de las partes: 2a. Actuación racional, 2b. Designación de árbitros por sus capacidades, 2c. Experiencia en negociación de acuerdos, 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, 2e. Proporcionar información suficiente, 2f. Presentar pruebas suficientes, 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición, 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada; 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad
 3. Árbitros: 3a. Independencia, 3b. Imparcialidad, 3c. Respeto por el procedimiento, 3d. Facilitar acuerdos entre las partes
 4. Instituciones administradoras de arbitraje: 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, 4b. Controlar tiempo y costo, 4c. Responsabilidad en la toma de decisiones
 5. Jueces: 5a. La no intervención judicial, 5b. Asistencia al arbitraje
2. La razón por la cual no se identificaron algunas subvariables en los resultados obtenidos, obedece a la especificidad en la formulación de aquéllas, tal es el caso de las siguientes: 2b. Designación de árbitros por sus capacidades, 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada; difícilmente los entrevistados contestarían textualmente o de manera muy aproximada ante planteamientos tan detallados, toda vez que las preguntas no pueden ser planteadas de forma tan específica, pues resultarían insidiosas y sesgarían la investigación.

3. Por tanto, se propone plantear subvariables más generales, a fin de lograr medir objetivamente la presencia de ellas en futuras investigaciones.
4. Otra de las causas por las cuales no se advirtieron algunas subvariables, se debe a la falta de información o de conocimiento de los entrevistados acerca de la figura del arbitraje; esto se hace palpable en las entrevistas realizadas a partes y a jueces.
5. Lo anterior evidencia la escasez de información de los empresarios acerca del procedimiento arbitral, responsabilidad atribuible a sus abogados y a las instituciones administradoras de arbitraje; ello nos permite concluir que es necesario difundir y propagar el uso del arbitraje entre los empresarios, dando a conocer su naturaleza, ventajas, principios y características, a fin de fomentar su uso adecuado y de aumentar el número de usuarios del mecanismo.
6. Es indispensable que los empresarios asuman la responsabilidad en la solución de sus controversias, se interesen por valorar los mecanismos de solución existentes y elijan el más adecuado; son sus propios negocios y sus intereses económicos los que están en juego, no los de sus abogados.
7. Respecto a los jueces, es evidente la necesidad de capacitación en materia de arbitraje, con la finalidad de que estos desempeñen un verdadero rol de asistencia en los procedimientos arbitrales y no de intervención injustificada; de lo contrario, persistirán las solicitudes infundadas de partes y abogados, renuentes a cumplir los laudos no favorables a sus intereses, o deseosos de obstaculizar los procedimientos, con el propósito de ganar tiempo para aplazar el cumplimiento de sus obligaciones.
8. La coexistencia de jueces y árbitros no amenaza el poder de aquéllos, refleja la existencia de una alternativa privada de impartición de justicia y la posibilidad de las partes involucradas en una disputa, de decidir si optarán por el sistema público o por el sistema privado.

9. Impera la necesidad de capacitación, preparación y experiencia en arbitraje de los abogados de las partes, para evitar la conducción del procedimiento arbitral como si se tratase de un juicio; las prácticas de los tribunales judiciales no pueden ser replicadas en el arbitraje, pues éste es un mecanismo alterno al juicio; es decir, distinto a un juicio; se debe partir de esta noción para estar en aptitud de participar en un procedimiento arbitral de manera eficaz.
10. Los abogados desempeñan un importante papel en la selección de los árbitros, pues deben participar en su elección, en atención a su perfil y no con base en consideraciones subjetivas como la empatía, la buena relación personal, la amistad o el hecho de haberlos entrevistado previamente a su elección, y haber descifrado sus posturas respecto al asunto, a fin de valorar si les serán favorables.
11. En el arbitraje, se necesitan abogados flexibles, humildes y honestos ya que, con este perfil, tendrán la apertura para aprender prácticas positivas y desaprender las negativas; estarán en condiciones de abstenerse de conocer algún asunto por falta de capacitación o de experiencia; o bien, pedirán apoyo cuando lo requieran. No se trata de protagonizar, mostrando conductas entorpecedoras del procedimiento; se trata de defender los intereses de sus representados.
12. En razón de la ausencia de segundas instancias en el arbitraje, es determinante el rol del árbitro. La validez y la ejecutabilidad de los laudos arbitrales dependen, en mayor medida, de la correcta actuación de los árbitros, más que de los otros participantes en el arbitraje. El arbitraje lo hace el árbitro, es el protagonista; de ahí el perfil holístico deseable en todo árbitro, basado en cualidades y condiciones tanto personales como profesionales. Sin embargo, esta investigación está enfocada en las conductas deseables de los árbitros en el procedimiento arbitral, y no propiamente en su perfil; es por ello que no se hace alusión directa a sus cualidades y condiciones, como la honorabilidad, la prudencia y la seriedad, sino se hace referencia a los comportamientos positivos del árbitro como la imparcialidad, la disponibilidad y la especialidad, entre otros ya mencionados.

13. Una conducta positiva de los árbitros es la condena en costas por comportamientos negativos, dilatorios e injustificados de los participantes; esta acción se considera positiva al arbitraje, en virtud de que tiene el efecto de evitar esas actitudes que desvirtúan la esencia del mecanismo.
14. En atención a las consideraciones anteriores, se propone abrir una línea de investigación para estudiar el perfil holístico del árbitro, en la cual se analicen las cualidades y condiciones idóneas, tanto personales como profesionales, con el objetivo de determinar el perfil que un árbitro debe tener para poder desempeñarse como tal.
15. En cuanto a los factores exógenos relacionados con las instituciones administradoras de arbitraje, se evidenció la necesidad de control y organización de sus costos, así como de una participación activa, responsable, eficiente, oportuna y profesional. El apoyo de Comisiones integradas por expertos dentro de las instituciones administradoras de arbitraje, representa un gran respaldo para generar certeza y confianza en los usuarios de sus servicios, toda vez que dichos expertos toman decisiones relevantes y determinantes del rumbo del procedimiento arbitral.
16. En relación con el nombramiento de árbitros, es importante la actuación honesta de las instituciones arbitrales, al proponer candidatos calificados e idóneos para cada asunto. Se resalta su papel difusor y promotor del arbitraje, determinante para el conocimiento y propagación del uso adecuado del mecanismo.
17. En los resultados analizados se advirtió la mención de testigos y peritos como personajes principales en el arbitraje. En esta investigación no se incluyeron, por no haber sido considerados personajes principales toda vez que, en el contexto de esta investigación, por personajes principales se entiende a aquéllos necesarios en todo procedimiento arbitral; y los testigos y peritos no son necesarios en todos los arbitrajes, sino en aquellos en los que se requieran.

18. En contraste, un arbitraje no puede llevarse a cabo sin partes, sin abogados y sin árbitros; de igual forma, se necesita una institución administradora para su mejor conducción; muestra de ello es el hecho de que, en la actualidad, la mayoría de los arbitrajes son institucionales y muy pocos son *ad hoc*. Asimismo, es imprescindible el apoyo de los jueces en los supuestos procesales del arbitraje previstos en la legislación, debido a la falta de *imperium* de los árbitros.
19. En consideración a lo antes expuesto, se propone abrir una línea de investigación en la cual se estudie a los peritos y a los testigos como personajes en el arbitraje, con el propósito de medir la importancia de su participación y el impacto de sus actuaciones en el rumbo y resultado del procedimiento arbitral.
20. De toda la información vertida y analizada en la presente investigación, se concluye que el arbitraje es una figura diseñada para ser funcional y eficiente, pues no tiene desventajas *per se*; las desventajas las han generado los operadores del mecanismo, mostrando conductas, comportamientos y actitudes fútiles, ineficaces o incongruentes con los principios y características del arbitraje.
21. Lo anterior se debe a la cultura de querer tomar ventaja de las circunstancias, del no respeto a las reglas, de querer imponerse, de falta de cooperación, de ausencia de responsabilidad para asumir nuestros compromisos, de aceptar las derrotas y de asumir cuando no se tiene la razón; por tanto, se requiere un cambio de paradigma en la forma de prevenir los conflictos, de enfrentarlos, y de intervenir oportuna y positivamente en su solución.
22. La persona cambia su comportamiento según el propio escenario, por lo que es importante el conocimiento, respeto y validación hacia el arbitraje, a fin de entender su dinámica para actuar según los parámetros del propio mecanismo, y hacerlo operativo y funcional.

23. Existe una percepción del arbitraje como un círculo cerrado en el cual no hay cabida a nuevos integrantes; en consecuencia, al tratarse de los mismos miembros, los asuntos los comparten únicamente entre ellos; en ocasiones fungen como árbitros y en otras ocasiones como abogados de las partes, por lo cual no hay oportunidad para nuevos operadores de integrarse.
24. A fin de equilibrar esta situación, es menester difundir el uso del mecanismo y, al lograr implementarlo como una práctica común, la demanda de nuevos abogados y árbitros será inminente; en consecuencia, al existir mayor oferta de servicios de arbitraje, es decir, mayor competencia, necesariamente disminuirán los costes y aumentará la calidad de los servicios, esto es, mejorarán las prácticas en el arbitraje.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SEMIESTRUCTURADA

1.1. Primer instrumento

El presente instrumento tiene como finalidad determinar los factores *exógenos* que se identifican en los roles de acción que deben desempeñar los personajes principales intervinientes en el procedimiento arbitral; es decir, las partes, los abogados de las partes, los árbitros, los miembros de las instituciones administradoras de arbitraje y los jueces, que coadyuvan a la validez y ejecutabilidad de los laudos.

Los resultados serán utilizados en una investigación formal, por lo que las respuestas proporcionadas serán tratadas de MANERA CONFIDENCIAL.

1. Datos personales

- a. Nombre y apellidos
- b. Sexo: H ____ M ____
- c. Edad
- d. Lugar de nacimiento
- e. Lugar de residencia actual
- f. Nivel de estudios
- g. Ocupación

2. Seguimiento del guión

- a. ¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?
- b. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?
- c. ¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?
- d. ¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?
- e. ¿Podría explicar las razones de su respuesta?
- f. ¿Quién cree usted que son los principales actores en el procedimiento arbitral?
- g. ¿Cuáles han sido los aciertos que resaltaría de los participantes en los procedimientos arbitrales en los que usted ha intervenido?
- h. ¿Considera que esos aciertos contribuyeron en los resultados obtenidos?
- i. ¿De qué manera esos aciertos que menciona influyeron en los resultados que se obtuvieron?
- j. ¿Existen algunos desaciertos que pudiera mencionar de los procedimientos en los que ha participado?
- k. ¿Considera que esos desaciertos influyeron en los resultados del arbitraje?
- l. ¿Podría explicar la forma en la que dichos desaciertos contribuyeron en los resultados obtenidos?

3. Sobre la participación de los principales actores en el procedimiento arbitral

- a. ¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?
- b. ¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?
- c. ¿Qué elementos cree usted que deben reunir las partes para estar en posibilidad de iniciar el procedimiento arbitral?
- d. ¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?
- e. ¿Piensa usted que los abogados de las partes deben tener injerencia en los procedimientos arbitrales?
- f. ¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?
- g. ¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?
- h. ¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?
- i. ¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?
- j. Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.
- k. ¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?
- l. ¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?
- m. Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?

- n. ¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?
- o. A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?
- p. ¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?

4. Despedida y agradecimiento por su colaboración.

El instrumento se validará internamente a través del pilotaje que se implementará a fin de probar la eficacia del mismo por lo que respecta al orden de preguntas, la cantidad, la redacción, cómo están estructuradas para ver si se podrá recabar la información. La validez externa se obtendrá a través de los datos que se vayan recabando.

1.2. Segundo instrumento

El presente instrumento tiene como finalidad determinar los factores *exógenos* que se identifican en los roles de acción que deben desempeñar los personajes principales intervinientes en el procedimiento arbitral; es decir, las partes, los abogados de las partes, los árbitros, los miembros de las instituciones administradoras de arbitraje y los jueces, que coadyuvan a la validez y ejecutabilidad de los laudos.

Los resultados serán utilizados en una investigación formal, por lo que las respuestas proporcionadas serán tratadas de MANERA CONFIDENCIAL.

1. Datos personales

- a. Nombre y apellidos
- b. Sexo: H ____ M ____
- c. Edad
- d. Lugar de nacimiento
- e. Lugar de residencia actual
- f. Nivel de estudios
- g. Ocupación

2. Seguimiento del guión

- a. ¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?
- b. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?
- c. ¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?
- d. ¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?
- e. ¿Podría explicar las razones de su respuesta?
- f. ¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?
- g. ¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?
- h. ¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?
- i. ¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?
- j. ¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?
- k. ¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?

3. Sobre la participación de los principales actores en el procedimiento arbitral

- a. ¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?
- b. ¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?
- c. ¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?
- d. ¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?
- e. ¿Piensa usted que los abogados de las partes deben tener injerencia en los procedimientos arbitrales?
- f. ¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?
- g. ¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?

- h. ¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?
- i. ¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?
- j. Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.
- k. ¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?
- l. ¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?
- m. Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?
- n. ¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?
- o. A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?
- p. ¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?

4. Despedida y agradecimiento por su colaboración.

El instrumento se validará internamente a través del pilotaje que se implementará a fin de probar la eficacia del mismo por lo que respecta al orden de preguntas, la cantidad, la redacción, cómo están estructuradas para ver si se podrá recabar la información. La validez externa se obtendrá a través de los datos que se vayan recabando.

1.3. Tercer instrumento

El presente instrumento tiene como finalidad determinar los factores *exógenos* que se identifican en los roles de acción que deben desempeñar los personajes principales intervinientes en el procedimiento arbitral; es decir, las partes, los abogados de las partes, los árbitros, los miembros de las instituciones administradoras de arbitraje y los jueces, que coadyuvan a la validez y ejecutabilidad de los laudos.

Los resultados serán utilizados en una investigación formal, por lo que las respuestas proporcionadas serán tratadas de MANERA CONFIDENCIAL.

1. Acerca del arbitraje en general

- a. ¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?
- b. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?
- c. ¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?
- d. ¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?
- e. ¿Podría explicar las razones de su respuesta?
- f. ¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?
- g. ¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?
- h. ¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?
- i. ¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?
- j. ¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?
- k. ¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?
- l. ¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?
- m. ¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?

2. Sobre la participación de los principales actores en el procedimiento arbitral

2.1. Respecto a las partes

- a. ¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?
- b. ¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?

2.2. Respecto a los abogados de las partes

- a. ¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?
- b. ¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?

c. ¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?

2.3. Respecto a los árbitros

a. ¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?

b. Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.

c. ¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?

d. ¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?

2.4. Respecto a las instituciones administradoras de arbitraje

a. A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?

b. ¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?

2.5. Respecto a los jueces

a. Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?

b. ¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?

ANEXO 2 PILOTAJES

2.1. Resultados del primer pilotaje (Sujeto P1)

Del primer pilotaje en el que se aplicó el instrumento al Sujeto P1, se obtuvieron los resultados que se incluyen en la **Tabla 2**.

Tabla 2

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto P1	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es un medio alternativo que bien llevado, bien conducido y bien conocido, es eficaz y ahorra muchos dolores de cabeza.
Arbitraje	Sujeto P1	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	Tiempo porque no hay recursos ordinarios; bien llevado y bien conducido por el árbitro si éste es competente y el asunto no es de una cuantía o complejidad extrema, siempre y cuando los interesados, las partes, los abogados y el tribunal arbitral cumplan el calendario procesal que se propusieron al principio. Costos; la ventaja de ahorrar tiempo también ahorra dinero. Especialidad; hay árbitros para todo tipo de materias. El árbitro va a conocer muy bien de la materia y va a dictar un laudo con conocimiento de todo lo que implica la controversia.
Arbitraje	Sujeto P1	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	Que se considere que sea elitista. Jueces locales ven al arbitraje como un intruso de la jurisdicción. Abogados tradicionalistas lo ven como una pérdida de tiempo porque ellos prefieren su sentencia con el sello del juzgado, les da más confianza que un laudo arbitral privado. A veces las personas hablan sin conocimiento de causa. Se tiene la creencia de que es costoso, pero bien asesorada o bien orientada la persona que tiene esa creencia se le puede fácilmente quitar la idea de que es costoso.
Arbitraje	Sujeto P1	¿Cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Buena, en general. En algunos casos, los abogados tratan de retrasar el proceso, lo hacen para tratar de impresionar a los árbitros y de impresionar a sus clientes, pidiendo copias certificadas, solicitando llevar papeles a un juez, inventando apelaciones inexistentes o amenazando con ir a la institución administradora a avisar que se están cometiendo irregularidades. Pero eso es lo menos, en general, la

			experiencia ha sido satisfactoria y los árbitros han sido personas muy competentes.
Arbitraje	Sujeto P1	¿Quiénes cree usted que son los principales actores en el procedimiento arbitral?	<p>El arbitraje lo hace un árbitro, y un árbitro que sepa, bien informado, con buena reputación.</p> <p>Un juez imparcial, independiente, justo prudente, debe tener varias virtudes y más debe tener un árbitro.</p> <p>El árbitro no solo debe ser justo e imparcial, sino que debe parecerlo. Un árbitro imparcial e independiente tiene que manifestar que efectivamente a la hora de aceptar, así se va a conducir y que no tiene impedimentos. Ante la duda de si el árbitro se va a conducir con independencia e imparcialidad es mejor que se excuse. Eso implica también la ética del árbitro.</p>
Arbitraje	Sujeto P1	Si usted hablara de las personas que participan en el arbitraje, ¿quiénes son los más importantes además de los árbitros?	<p>En la pirámide procesal en la cúspide está el árbitro; si tú tienes un mal árbitro el asunto o no se inicia, o se trunca, o termina mal, entonces, definitivamente, los personajes principales son los árbitros, son las estrellas.</p> <p>Los siguientes personajes, ahora sí que como secundarios en una obra de teatro o una película son los abogados, no las partes, los abogados; el abogado que es conecedor del arbitraje va a ser un factor decisivo para que ese arbitraje sea eficaz.</p> <p>Quienes tienen que impulsar el proceso son los árbitros, pero un abogado de parte que conozca, facilita mucho las cosas; inmediatamente se sabe cuando un procedimiento arbitral se ha manejado por abogados que no lo conocen o que por primera vez están allí, empiezan a mover el calendario, las fechas, retrasarlo, a “chicanearlo”, pero ahí es en donde influye la prudencia y cautela del tribunal arbitral en buscar que el procedimiento siga.</p> <p>Si hay razonabilidad en lo que piden las partes, siempre que estén de acuerdo, yo no tendría inconveniente en aplazar una audiencia un día, o dos, o tres; ahí es donde estriba la prudencia del árbitro.</p>
Arbitraje	Sujeto P1	Hablaríamos de árbitros, de abogados de las partes, en este tercer lugar de	Yo diría que la institución administradora; ésta favorece muchísimo, coadyuva por supuesto en el aspecto administrativo, a

		protagonismo en el arbitraje ¿quién considera usted que estaría? Me mencionaba que en principio los árbitros, los abogados de las partes...	manejar el arbitraje en este aspecto para que el tribunal arbitral se concentre en el asunto contencioso. El juez tradicional ve al árbitro como un intruso.
Árbitros	Sujeto P1	O sea que ¿usted considera que un árbitro que propicia los acuerdos entre las partes tendría una ventaja?	Que los propicie está bien, pero que no insista en ello. No es labor del árbitro conciliar, sino resolver, pero si hay puntos favorables en la controversia, yo no veo porque no platiquen las partes.
Abogados de parte	Sujeto P1	Entonces ¿también los abogados de las partes tendrían que saber negociar?	Ésa es otra desventaja; en la enseñanza del derecho no se enseña a negociar, se enseña a litigar. Se enseña a utilizar los medios procesales para litigar, para la pelea, para el conflicto, la confrontación, pero no para la negociación. El abogado negociador es un abogado que no va a pelar por él, pero hay personas que dicen: “yo te pongo ahí para que pelees y les des en la torre como un caballero de la edad media y salgas a blandir la espada de la justicia”; pero eso ya pasó, estamos en otras épocas del tiempo y se debe de adaptar a las circunstancias y en impartición de justicia “estamos en pañales”; podría ser que en algunos lugares “ni a pañales lleguen”; es decir, hay lugares en donde ni lo conocen.
Jueces	Sujeto P1	Y dentro de los participantes en el arbitraje, ¿algún otro que le parezca relevante?	El juez; parece mentira, pero al acudir al arbitraje lo que menos queremos es que esté metida ahí la justicia ordinaria porque nosotros queremos resolver el asunto entre nosotros, pero en nuestra ley arbitral localizará bastantes artículos en los que el juez tiene injerencia en el procedimiento arbitral; si las partes no se ponen de acuerdo para nombrar a los árbitros, el juez va a tomar injerencia en el asunto; si se dicta una medida de apremio o una medida cautelar o emergente, tiene que ser el juez el que intervenga; para la ejecución del laudo el juez interviene, no se ejecuta solito. Lo ideal es, como en las sentencias y en los contratos, que las partes cumplan sus obligaciones voluntaria y espontáneamente pero si no, habrá que aplicar la fuerza. El juez no debe ser un factor de estorbo, sino que debe coadyuvar a que el proceso inicie, continúe y/o culmine exitosamente. Si usted tiene un juez que conoce el

			arbitraje, pues “ya la hizo”, pero si no, hay jueces que son reacios y quizás no ayuden mucho en su arbitraje.
Jueces	Sujeto P1	Que tengan conocimiento del proceso arbitral y ¿qué otras actitudes o habilidades en un juez cree usted que son importantes para que coadyuve al arbitraje?	Humildad para reconocer que el arbitraje que eligieron las partes va a ser más rápido; también tiene que tener esa virtud de la celeridad, la economía. Ser coadyuvante de la justicia arbitral.
Arbitraje	Sujeto P1	¿Cree usted que yo debería de estudiar a los peritos como principales actores dentro del procedimiento arbitral?	Sí, creo que es importante. El perito vamos a necesitarlo, es un medio de prueba en donde, si nuestro juicio arbitral es muy técnico o está envuelto en técnicas ajenas a nuestros conocimientos normales, el peritaje va a sacar adelante el asunto. En asuntos ya muy complejos, técnicamente hablando, el peritaje se impone. Si el asunto rebasa el nivel de conocimientos normales del tribunal arbitral, los personajes principales en el arbitraje serían el tribunal arbitral, abogados, instituciones administradoras, juez y peritos.
Arbitraje	Sujeto P1	¿Aciertos que podría resaltar de los participantes en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	El conocimiento del arbitraje, actitud positiva, propositiva de facilitar al tribunal arbitral las cosas, de no complicarle la existencia al tribunal arbitral. El árbitro, si tiene contacto con una de las partes, debe decirle a la otra lo que está pasando porque una regla del arbitraje es la igualdad de trato procesal. Tendríamos que ser transparentes respecto a lo que está pasando.
Arbitraje	Sujeto P1	¿Qué desaciertos podría resaltar de los participantes en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	Las actitudes negativas o los obstáculos que se presentan en un arbitraje son de variada índole, desde los abogados que impugnan la designación de un árbitro o usan al árbitro, hasta el abogado de parte que está hablando por teléfono a cada rato para preguntarte: “¿cómo viene el laudo?, ¿verdad que nuestras pruebas son idóneas señor árbitro?, ¿verdad que nuestra posición es más fuerte que las del contrario?”; hay presiones. Yo creo que son desaciertos desconocer la figura del arbitraje. Esos desaciertos, actitudes o conductas procesales que no ayudan mucho a las partes pueden pesar en una condena de gastos y costas a esa parte porque hay dolo.

			<p>El factor emocional es el relevante, el ser humano es más emocional que racional, nuestras reacciones responden más a la emoción que a la razón, casi todos somos egoístas, somos individualistas.</p> <p>Las personas naturalmente podrían resolver sus conflictos por sí mismas. Tenemos que tener un cambio de mentalidad.</p>
Arbitraje	Sujeto P1	Esas conductas procesales que no han ayudado, ¿han influido en el resultado del arbitraje?, ¿de qué manera?	<p>Sí claro, por supuesto. En una ocasión, por cuestiones administrativas, una de las partes se negaba a pagar la cuota administrativa a la institución administradora.</p> <p>El procedimiento arbitral de la Cámara de Comercio Internacional tiene una diferencia interesante en la emisión del laudo, no porque le diga a los árbitros cómo lo deben hacer, sino que tienen una tarea de revisión interesante, es positivo, claro, no te va a decir si estás bien o estás mal, puede que te hagan una observación, pero las instituciones administradoras favorecen, coadyuvan a que, además de que el procedimiento sea más cómodo para los árbitros y los abogados de las partes, no sólo por las instalaciones listas, sino por los servicios que prestan.</p> <p>Hay conductas procesales en las que, algunos abogados sobre todo queriéndose pasar de listos “chicanean” el procedimiento y esto se ve reflejado en una dolosa conducta procesal que quizá amerite pedir los gastos y costas.</p>
Arbitraje	Sujeto P1	Y de estas conductas ¿cuáles son las que inciden en la nulidad del laudo o en la inejecutabilidad?	<p>El árbitro debe hacer que su laudo sea 100% ejecutable y eso es respetando las garantías del proceso, de igualdad y plena oportunidad de que las partes presenten su caso, presenten sus alegatos, y todos tengan la misma oportunidad, respetando su garantía de audiencia. Como árbitro tienes que cuidar en todo momento que el procedimiento sea equitativo. Un laudo a “prueba de balas” con un escudo protector en donde se hayan cuidado todos estos principios y sobretodo se haya respetado el acuerdo arbitral.</p> <p>Si el tribunal arbitral motiva y funda el laudo en forma directa, no debe preocuparse por la nulidad del laudo.</p>

Arbitraje	Sujeto P1	¿O sea que dependen en gran medida la validez y la ejecutabilidad del laudo de la actuación del árbitro, más que de los otros participantes que habíamos hablado?	Definitivamente, el árbitro hace al arbitraje.
Árbitros	Sujeto P1	¿En cuántos arbitrajes ha participado usted?	Son varios en materia civil y mercantil, pero no tengo la cuenta, no le puedo decir los nombres de las personas.
Árbitros	Sujeto P1	Y ¿cuál fue el papel que usted desempeñó?	Presidente del Tribunal y co-árbitro.
Partes	Sujeto P1	¿Qué elementos cree que deben reunir las partes para estar en posibilidad de iniciar el procedimiento arbitral?	Debe existir un compromiso arbitral.
Partes	Sujeto P1	Pero en su experiencia, ¿ha sucedido que las partes utilicen el arbitraje e intenten iniciarlo solamente por el afán de dar por concluido un contrato, que ya no quieren tener una relación jurídica, y lo inician sin ninguna legitimación para hacerlo?	Sí, lo he visto.
Partes	Sujeto P1	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	De cooperación, cooperación con los tribunales arbitrales como con los abogados. Realmente el protagonista es el abogado, aunque las partes sí deben tener más injerencia, deben conocer completamente bien qué es lo que están haciendo, en dónde están metidos. Además de que son quienes verdaderamente saben cuáles son sus intereses. El justiciable que sabe muy bien y le han explicado bien de qué se trata, va a ser una herramienta crucial. Si el abogado está manipulándolo, a la larga cansa a todo mundo y puede que derive en un arbitraje muy accidentado.
Partes	Sujeto P1	Y ¿qué es lo que no deberían hacer las partes?	Una de las posibles actitudes no deseables es que tomen el papel protagónico y hagan a un lado al abogado, que estén cambiando de parecer caprichosamente, o manoteen, parloteen o griten; cuando esto sucede, el tribunal arbitral debe manejarlo con prudencia.
Abogados de las partes	Sujeto P1	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados	Deben de informar, deben de ser totalmente abiertos; tiene que tomarlo en

		de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	serio. No es un juicio privado “en mangas de camisa”. Todos participan de cierta responsabilidad. Deben mostrar seriedad profesional.
Árbitros	Sujeto P1	Respecto a las cualidades del árbitro, ¿qué perfil cree usted que debe tener?	La especialización, el manejo de idiomas, la imagen y la reputación en el medio, la experiencia, la presencia en la vida académica universitaria en conferencias, como árbitro exitoso. Las cualidades son las mismas que se le piden a un juzgador: ser honesto, imparcial e independiente, siempre manejarse con ética.
Árbitros	Sujeto P1	¿Cómo considera que debe ser el comportamiento del árbitro al inicio del arbitraje?	Lo más importante es darles confianza a las partes. Las partes están ahí porque confían en el árbitro; si el árbitro demuestra inseguridad o desconocimiento, no les va a dar confianza. A mí me da confianza un árbitro que sea honrado, justo, imparcial; si tiene mala fama, o un árbitro sabemos que se la pasa en las cantinas o es expuesto en las redes sociales.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto P1	En el tema de las instituciones administradoras de arbitraje, ¿decía usted que es importante que esa labor que realicen sea de una eficiente administración del arbitraje?	Sí, es un coadyuvante eficiente, es importantísimo. (Al respecto ahondó en una pregunta previa).
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto P1	Y ¿algún otro elemento que usted vea de parte de las instituciones administradoras que favorezca al arbitraje?	También normalmente son difusoras del arbitraje; impulsan el arbitraje a través de seminarios, congresos, reuniones anuales/semestrales, <i>simposiums</i> , seminarios de avances en la materia, reformas. Permanentemente dan cursos para jóvenes, para abogados, para empresarios.
Jueces	Sujeto P1	Describe la intervención de los jueces en los arbitrajes en los que usted ha participado.	Pues nula, no ha habido necesidad.
Jueces	Sujeto P1	O sea ¿no ha habido ni buenas ni malas experiencias?	No porque cuando el árbitro entrega el laudo ahí termina su labor.
Jueces	Sujeto P1	Y ahora que usted forma parte del Poder Judicial ¿percibe que hay ese conocimiento del arbitraje	Sí, sí lo hay, aunque tiene que haber mayor conocimiento todavía; no le puedo decir que lo conocen a profundidad; quien lo conoce a profundidad es a quien le llegan

		por parte de los jueces, de los magistrados?	los asuntos para ejecutarlos o para coadyuvar en la designación del árbitro o para coadyuvar en una medida de apremio, pero la experiencia indica que se busca lo menos la presencia del juez en el arbitraje; entre menos haya presencia del juez quiere decir que ese arbitraje ha ido caminando su desarrollo normal, si está el juez interviniendo a cada rato, dicen: "oye, pues ya mejor vámonos con el juez".
--	--	--	--

2.2. Análisis de resultados del primer pilotaje

Respecto al arbitraje se evidencia la percepción positiva y la importancia de que exista conocimiento del procedimiento para lograr su manejo eficaz y satisfactorio. Se resalta la necesidad de que los árbitros sean competentes y especialistas en la materia del conflicto, para así ahorrar tiempo y costos. De igual manera, se hace referencia a la relevancia de que las partes, los abogados y el tribunal arbitral cumplan con los compromisos asumidos.

Resultó interesante la percepción en cuanto a que el arbitraje es elitista. Se denotó la idea del arbitraje inaccesible para todos, representado por un círculo muy cerrado conformado por un pequeño grupo de personas integrantes de una red que más que parecer de vinculación, aparenta ser de complicidad en un sentido negativo, pasándose los asuntos entre ellos, sin la posibilidad de abrir espacio a nuevos integrantes de dicho círculo, por no ser "aptos" o lo suficientemente "experimentados" en el ramo.

Se externó la percepción de que los jueces visualizan al arbitraje como una intromisión indeseable en su esfera de acción. Es lamentable esta percepción de los jueces, pues ellos son actores importantes en el arbitraje y, aun cuando su rol es más pasivo, en razón de no existir una intervención constante de ellos en el procedimiento, sí están presentes y la necesidad de su intervención es latente; por tanto, su eventual participación puede impulsar u obstaculizar la conducción del arbitraje.

Se menciona la confianza que sienten los abogados tradicionalistas hacia una sentencia dictada por un juez, en contraste con la desconfianza generada por un laudo arbitral emanado de un particular. Esos abogados creen que no vale la pena invertir su tiempo en la justicia privada; sin embargo, esta creencia deriva de la falta de conocimiento.

Se hace referencia a la creencia generalizada de que la gestión del arbitraje implica un elevado costo; sobre este particular cabe mencionar que, en principio, hablar de costos elevados es muy relativo, depende de la perspectiva de cada persona y de sus posibilidades económicas; pese a ello, los costes del arbitraje variarán en cada caso y dependerán de diversos factores, entre ellos, de las cuotas administrativas que las instituciones arbitrales manejan, tratándose de un arbitraje institucional.

Se menciona la actitud soberbia de algunos abogados de las partes al hacer solicitudes o promociones infundadas con la finalidad de evidenciar su supuesta pericia, fortaleza e ímpetu, con lo cual solo ocasionan un retraso en el procedimiento.

El protagonismo del árbitro se pone de relieve al señalar que el arbitraje lo hace el árbitro, que es el árbitro el personaje principal, de quien depende la conducción y resultado del procedimiento, es el impulsor del mismo, por lo que impera la necesidad de su competencia, capacitación, conocimiento del procedimiento y buena reputación. En cuanto a los jueces, se resalta la necesidad de su imparcialidad, independencia y prudencia. Se refiere que el árbitro debe ser más virtuoso aún, que el juez. El árbitro debe mostrar esas virtudes, debe dar esa apariencia, pues

no solo basta con gozar de ciertas virtudes, sino demostrarlas; debe ser honesto al comprometerse con las partes y al manifestar su imparcialidad e independencia en relación con ellas, siendo preferible que se excuse en caso de que tenga duda de que alguna circunstancia o condición pueda poner en tela de juicio su imparcialidad e independencia, ya que el árbitro debe actuar con ética y prudencia.

Se considera una labor deseable de los árbitros el propiciar acuerdos, aunque sin forzar a que se den, pues los árbitros no desempeñan un rol conciliador, sino que su función es resolver. Por otro lado, los árbitros deben ser equitativos con las partes, deben mostrarles igualdad de trato y concederles las mismas oportunidades durante el procedimiento; de lo contrario, la inequidad repercutirá en la validez del laudo arbitral y podrá ocasionar la presentación de recursos legales, convirtiendo al arbitraje en una tortuosa experiencia.

Se conciben como personajes secundarios a los abogados de las partes, quienes deben tener conocimiento del arbitraje y experiencia en su conducción; de lo contrario, comenzarán a mostrar comportamientos y actitudes negativos propios de los litigios judiciales, que se traducen en artimañas, cuyo único propósito es manipular el procedimiento, en aras de lograr, a toda costa, un resultado favorable a sus intereses; ante estas circunstancias son los árbitros quienes evitarán aquellas conductas indeseables, guiados por su prudencia y cautela.

Es desafortunado que los abogados de las partes, en su generalidad, muestren actitudes agresivas, de guerra, de confrontación en el desarrollo del arbitraje; ello se debe a la cultura que permea la sociedad, en la que el abogado está formado para pelear con todas sus armas y de la manera que sea, pues “el fin justifica los medios” y “en la guerra y en el amor todo se vale”, por lo que los abogados están entrenados para pelear y, en caso de que el abogado muestre intenciones de negociar, inclusive se le puede llegar a percibir como débil, temeroso o inseguro, siendo que la habilidad para negociar es una virtud en cualquier contexto.

Se manifiesta la importancia en la racionalidad de las peticiones de las partes y en la necesidad de que los árbitros respeten y consideren los acuerdos a los cuales arriben aquéllas; en este sentido, la prudencia y flexibilidad de los árbitros serán elementos cruciales, en razón de que considerarán y serán consecuentes ante las peticiones racionales de las partes, conduciendo el procedimiento con base en sus necesidades e intereses.

Las instituciones administradoras de arbitraje se colocan en un tercer nivel de importancia en el desarrollo del procedimiento; son de gran utilidad, ya que gestionan el arbitraje y apoyan a los árbitros y a los abogados de las partes para que éstos se concentren en sus propias labores. Su rol es el de facilitar el procedimiento, mediante la prestación de servicios útiles y proporcionando instalaciones adecuadas. Igualmente, desempeñan un importante rol como promotoras y difusoras del arbitraje, como impulsoras de reformas en la materia y como fuentes de capacitación.

En cuanto a los jueces, pese a que sería deseable no requerir de su intervención en el procedimiento arbitral, en la realidad práctica existen distintas circunstancias procesales en las cuales es indispensable el apoyo judicial; en virtud de ello, se externa la necesidad de que los jueces conozcan el procedimiento arbitral, muestren una actitud de apertura ante el mismo y coadyuven a su eficaz manejo, sin dilaciones innecesarias. Asimismo, se requiere que sean humildes para aceptar que el arbitraje es una opción viable y atractiva.

Se menciona que en la realidad práctica los jueces tienen conocimiento del arbitraje, aunque no absoluto conocimiento; quienes lo conocen es porque se ha requerido su intervención en algún procedimiento arbitral; pese a ello, es deseable que el juez se mantenga “detrás del telón” pues, la necesidad constante de su intervención denotaría un mal manejo del procedimiento y desprestigiaría al arbitraje y a la propia figura del árbitro.

Se hace referencia a los peritos como personajes importantes en el arbitraje, que pudiesen llegar a ser inclusive necesarios en los asuntos en los cuales se presenten tecnicismos, pues en estos casos se aumenta el nivel de complejidad del asunto y se requieren expertos conocedores de esas cuestiones técnicas que rebasan la esfera de conocimiento de los árbitros.

Se externan algunos aciertos en la conducta de los participantes en el arbitraje, entre los cuales se mencionan: el conocimiento del procedimiento arbitral y una actitud positiva y propositiva, en aras de facilitar la labor de los árbitros. En contraste, como desaciertos, actitudes negativas u obstáculos, es interesante resaltar que se le atribuyen, en gran medida, a los abogados de las partes, pues se hace referencia al intento de manipulación de los abogados de las partes hacia los árbitros, las impugnaciones irracionales e infundadas que los abogados de las partes presentan con la finalidad de hacer alarde de sus supuestos conocimientos y experiencia; y el hostigamiento de éstos hacia los árbitros, en el sentido de que ejercen presión a través de llamadas telefónicas constantes para averiguar previamente las decisiones de los árbitros e intentar incidir en ellas. Se considera que las conductas negativas deberían reflejarse en la condena de gastos y costas por el dolo que representan.

Respecto a todos los participantes en el arbitraje, se menciona como desacierto u obstáculo al arbitraje, la falta de conocimiento del procedimiento. En relación con las conductas negativas, se percibe que éstas derivan del elemento emocional, el cual empaña la realidad y propicia la prevalencia de las emociones sobre la razón. Se resalta también el imperante cambio de mentalidad en nuestra cultura, hacia la modernidad y la adaptación a los cambios.

Se externa la importancia de que las partes respeten el compromiso arbitral, sin utilizar al arbitraje como una vía de escape a las obligaciones contraídas; asimismo, se considera necesario que las partes paguen sus cuotas administrativas para darle celeridad al procedimiento. Deben mostrar una actitud de cooperación con sus abogados y con los árbitros. Deben tener más injerencia en el procedimiento, participar más en él; para ello, es menester que estén debidamente informados acerca del arbitraje pues, si existe tal conocimiento, sabrán actuar debidamente en favor de sus intereses, los cuales son ellos quienes conocen mejor.

En cuanto a las actitudes negativas de las partes durante el procedimiento arbitral, se menciona el protagonismo excesivo que desplace a sus abogados y les impida desempeñar su labor; los constantes cambios de opinión sin razón; y los comportamientos agresivos o inmaduros.

En relación con los abogados de las partes se hace referencia a su deber de informarles acerca del procedimiento, para lo cual es indispensable que ellos mismos lo conozcan; asimismo, es su deber actuar con transparencia, seriedad, formalidad, respeto, responsabilidad y profesionalismo.

Respecto al perfil del árbitro se menciona que éste debe estar especializado, manejar idiomas, gozar de una buena imagen y reputación, contar con experiencia, tener presencia académica, ser honesto, imparcial, independiente y conducirse con ética. Debe ser seguro de sí mismo para proyectar seguridad a los participantes en el arbitraje y ganar su confianza; esto lo logrará mostrando conocimiento, experiencia, honradez y siendo justo, discreto, llevando una vida tranquila y reservada.

Se resalta la crucial labor de los árbitros en cuanto a la emisión de un laudo ejecutable, debidamente fundado y motivado, derivado de un procedimiento en el cual haya habido un pleno respeto de las garantías del debido proceso; es decir, en el que se haya dado un trato equitativo a las partes, otorgando las mismas oportunidades para presentar su caso y sus argumentos. Por tanto, la validez y la ejecutabilidad del laudo dependen, en mayor medida, de la correcta actuación de los árbitros, más que de los otros participantes en el arbitraje.

De los resultados antes analizados, se puede concluir que la hipótesis planteada en esta investigación ha sido validada en el primer pilotaje. Aun cuando de estos resultados no se desprenden todas las subvariables incluidas en la hipótesis, sí se observa la presencia de la mayoría de ellas.

Respecto a la variable 1. Partes en el arbitraje, en los resultados analizados se evidencia la presencia de todas las subvariables planteadas: 1a. Legítima reclamación, al señalar la racionalidad en las peticiones; 1b. Actuación racional, al mencionar los cambios de opinión sin razón, el protagonismo excesivo y los comportamientos agresivos o inmaduros; y 1c. Interés en el arbitraje, al hacer referencia a la injerencia en el procedimiento, el estar

informados, el conocer el arbitraje, el cumplimiento de los compromisos asumidos, la actitud positiva de cooperación y el pago de las cuotas correspondientes.

En relación con la variable 2. Abogados de las partes, en los resultados obtenidos se observa la presencia de las subvariables que se mencionan a continuación: 2a. Actuación racional, al hacer referencia a las artimañas, a la actitud manipuladora y soberbia, a las actitudes agresivas, y a los actos con los cuales ejercen presión; 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, al señalar las solicitudes e impugnaciones irracionales e infundadas; 2e. Proporcionar información suficiente, al mencionar el deber de informar a las partes acerca del procedimiento; 2f. Presentar pruebas suficientes, 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición y 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada; estas tres subvariables se muestran en los resultados obtenidos, al hacer referencia al profesionalismo, conocimiento del procedimiento, experiencia en el arbitraje y evitar comportamientos propios de los litigios judiciales. De igual forma se observa la presencia de la subvariable 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad, al mencionar la importancia de cumplir los compromisos asumidos, transparencia, seriedad, formalidad, respeto y responsabilidad.

Ahora bien, referente a la variable 3. Árbitros, en los resultados se muestra la presencia de todas las subvariables planteadas: 3a. Independencia, al señalar que el árbitro debe ser independiente; 3b. Imparcialidad, al mencionar que el árbitro debe ser imparcial; 3c. Respeto por el procedimiento, pues se menciona que el árbitro debe ser competente, debe conocer el procedimiento arbitral, tener experiencia en el arbitraje, ser especialista, estar capacitado, y ser honesto al externar si cuenta con los conocimientos y la disponibilidad de tiempo para atender el asunto. Asimismo, se presenta la subvariable 3d. Facilitar acuerdos entre las partes, al señalar que es importante que los árbitros propicien acuerdos.

En relación con la variable 3. Árbitros cabe resaltar que, en los resultados obtenidos en este primer pilotaje, se observó la presencia de elementos importantes no incluidos en esta investigación; su relevancia radica en la concepción del perfil del árbitro, atribuible a aspectos de carácter personal más que profesional; entre dichos elementos se encuentran: la buena reputación e imagen del árbitro, el ser virtuoso, seguro de sí mismo, justo, discreto, reservado, prudente, cauteloso y flexible. Estos elementos serán incluidos en futuras investigaciones en las cuales se estudie concretamente la figura del árbitro; en esta investigación no se incluirán, toda vez que ésta no se centra únicamente en el árbitro, sino en todos los participantes en el arbitraje, por lo que no es viable agotar todas las posibles subvariables en este mismo estudio.

Respecto a la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, en los resultados aparece la subvariable 4a. Asistencia efectiva a los participantes en el arbitraje, al referir que aquéllas proporcionan apoyo y facilitan las labores de los abogados de las partes y de los árbitros.

En relación con la variable 5. Jueces, en los resultados se observa la presencia de las dos subvariables planteadas: 5a. La no intervención judicial, al señalar que es deseable no requerir la intervención de los jueces en el arbitraje; y 5b. Asistencia al arbitraje, al hacer referencia al apoyo jurisdiccional.

Finalmente, es importante externar que en los resultados se observó la presencia de los peritos como personajes importantes en el arbitraje; sin embargo, se aclaró que sólo se requiere de su intervención en los asuntos en los cuales haya tecnicismos o un grado de complejidad que rebase la esfera de especialidad de los árbitros; en virtud de ello, se considera que no deben ser variables de estudio en esta investigación; pese a lo anterior, no se descarta la pertinencia de estudiarlos en futuras investigaciones.

2.3. Resultados del segundo pilotaje (Sujeto P2)

Del segundo pilotaje en el que se aplicó el instrumento al Sujeto P2, se obtuvieron los resultados que se incluyen en la **Tabla 3**.

Tabla 3

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto P2	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Muy positiva.
Arbitraje	Sujeto P2	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	Ágil, flexible, especializado, justo.
Arbitraje	Sujeto P2	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	Costos, no existe suficiente preparación en algunos árbitros, no dictan resoluciones justas, muchos formalismos, complicada la ejecutabilidad del laudo, prácticas de algunos abogados de parte o actitudes de las partes que se niegan a cumplir voluntariamente el laudo arbitral, tribunales estatales no tienen muy clara su función para darle efectividad a esos laudos arbitrales.
Arbitraje	Sujeto P2	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Satisfactoria desde el punto de vista de las instituciones arbitrales; muy satisfactoria respecto a los árbitros mexicanos o extranjeros por su profesionalismo, conocimiento, actitudes éticas e imparcialidad; lamentable respecto a las contrapartes por actitudes y tácticas muy propias del litigio: exagerado formalismo, constantes quejas y motivos de impugnación, reclamos a los árbitros de manera irrespetuosa y sin fundamento; las partes quieren imponer su criterio a como dé lugar; actitudes de las partes o de sus abogados que incomodan al árbitro.
Arbitraje	Sujeto P2	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	(Ya contestó en la pregunta anterior).
Arbitraje	Sujeto P2	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	La institución arbitral, los árbitros, las partes, sus abogados, peritos, testigos, jueces estatales y el interés social o público.
Arbitraje	Sujeto P2	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	Institución administradora: que sea clara en sus lineamientos y los respete, abierta a la recepción de documentos de manera sencilla y ágil, que le dé iguales oportunidades a las partes. Árbitros: imparciales, conocedores de su campo de especialidad, objetivos, conocer muy bien el idioma del

			<p>arbitraje, igualdad en el trato a las partes, laudos muy claros, precisos, completos y fácilmente ejecutables; calidad moral y profesional.</p> <p>Abogados de parte: actuar de manera distinta a como actúan en litigio ante los tribunales, ser eficaces, estar abiertos a la búsqueda de soluciones pacíficas, respetar a los árbitros, actuar oportunamente, presentar sus escritos de manera clara y precisa, aportar pruebas idóneas y útiles, asistir a las audiencias con la mejor actitud y no como si fuera a la guerra, ser amable, condescendiente pero firme, anteponer el interés legítimo de su cliente.</p> <p>Peritos: personas versadas, buena actitud para responder a los cuestionamientos que se les hagan, ser veraces, objetivos y dispuestos a aportar la información de los hechos tal y como sucedieron.</p> <p>Jueces: auxiliar a la justicia arbitral, objetivos y profesionales, actitud y comportamiento éticos.</p>
Arbitraje	Sujeto P2	¿Considera que esas conductas procesales positivas influyeron en los resultados obtenidos?	Sí, y cuando todas esas conductas positivas confluyen, está asegurado el éxito del arbitraje.
Arbitraje	Sujeto P2	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	(Ya contestó en la pregunta anterior).
Arbitraje	Sujeto P2	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Sí, por ejemplo, que los abogados de parte inicien acciones por la vía judicial para impugnar actos de los árbitros cuando ni siquiera se ha dictado el laudo.
Arbitraje	Sujeto P2	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	Muy gravemente, pues vuelven los procedimientos tortuosos; se obstaculiza y se afecta el desarrollo del proceso.
Arbitraje	Sujeto P2	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	5 casos.
Arbitraje	Sujeto P2	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	Abogado de parte.
Partes	Sujeto P2	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Actitud de apertura a la solución mediante un acuerdo, no actuar como si estuvieran en un tribunal, actitud de

			colaboración con los árbitros y de diálogo.
Partes	Sujeto P2	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	Litigiosa, intransigente, soberbia, “tribunalera” (uso de todos los medios a su alcance para alargar y enredar el proceso).
Abogados de las partes	Sujeto P2	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	Es muy grande y ayuda mucho si presentan argumentos sólidos, pruebas útiles, pertinentes e idóneas; y si proponen soluciones por vía conciliatoria, que sean atractivas y convenientes para ambas partes.
Abogados de las partes	Sujeto P2	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	Interpretar el interés, los deseos y necesidades de su cliente y sus posibilidades reales de triunfar o vencer en el arbitraje; privilegiar un acuerdo.
Abogados de las partes	Sujeto P2	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	Sujetarse a las reglas del juego; no querer pasarse de listo ni tratar de sorprender a los árbitros con acciones inapropiadas; preparar muy bien sus escritos y presentarlos oportunamente; aportar el mayor número de argumentos plausibles; rendir sus pruebas, presentar a sus peritos, testigos y demás auxiliares; nunca cerrar la puerta a una posible solución por la vía pacífica; ser honestos con el cliente y mantenerlo al tanto del desarrollo del proceso; llevar en orden el expediente para que el cliente lo pueda consultar en el momento que lo desee; y sobretodo, mantener una actitud positiva al arbitraje y un marcado sentido ético.
Árbitros	Sujeto P2	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Altamente profesional, criterio muy bien formado por la experiencia, lectura, cultura, preparación técnica y humanística, imparcial, muy objetiva en sus juicios y razonamientos, trato correcto, expresión amable, educado, reflexivo, incorruptible, con sentido ético, llevar una vida privada que le permita el equilibrio y la equidistancia con respecto a las partes, cuidar muy bien su trato social, “dime con quién andas y te diré quién eres”, inspirar respeto y hacerse merecedor a esa alta responsabilidad.
Árbitros	Sujeto P2	Describe el comportamiento que espera usted de un árbitro	Enterado del asunto, que conozca la materia, cordial y educado, que trate a

		al inicio del arbitraje.	las partes de manera igual (sin preferencias), que yo sepa que está comportándose como un verdadero profesional, eso me dará tranquilidad y confianza.
Árbitros	Sujeto P2	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	(Ya está contestada).
Árbitros	Sujeto P2	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	Muy relevante, un mal árbitro predispone a las partes en su contra, es causa de constantes conflictos y roces. Mal árbitro o árbitro corrupto puede dar facilidades a una de las partes de forma indebida y esto inclina la balanza a favor del que compró su consciencia.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto P2	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	Seria, ordenada, responsable (cualidades que le dan prestigio a cualquier institución).
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto P2	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Administrar el arbitraje, informar a las partes los plazos con que cuentan para la realización de los actos, domicilio para envío de los documentos, recepción inmediata de estos e información sobre dicha recepción, atentas a que se cumpla lo estipulado en el acuerdo arbitral o en el reglamento.
Jueces	Sujeto P2	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	Únicamente para ejecutar el laudo porque para ello sí se necesita de la fuerza coactiva del Estado, durante las fases del procedimiento yo no estoy de acuerdo en que se le dé intervención al juez porque se desvirtúa el sentido y caemos en un litigio paralelo.
Jueces	Sujeto P2	¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	En un asunto, los jueces conocieron en amparo la impugnación de lo acordado en el acta de misión y la recusación de los árbitros, lo cual era totalmente improcedente y así lo resolvieron; en otros casos ha sido para considerar que el laudo arbitral no contiene vicios de nulidad o para ordenar su ejecución.

2.4. Análisis de resultados del segundo pilotaje (Sujeto P2)

Respecto al arbitraje es válido resaltar la opinión positiva que tiene el Sujeto P2, al señalar que es rápido, flexible, que resuelven árbitros que en la mayoría de las veces son especialistas y que con dichas cualidades se obtienen un laudo equitativo para las partes.

Sin embargo, cabe destacar que en algunas ocasiones el arbitraje puede ser costoso y que puede haber algunos procedimientos en los cuales participen árbitros que no sean expertos en la materia, o bien, que no se preparen lo suficiente para poder comprender la problemática, sus causas, implicaciones y efectos, y con ello estén en posibilidad de dictar un laudo equitativo.

Por otro lado, existen en la práctica actual del arbitraje, algunos formalismos que no son congruentes con el principio de flexibilidad que distingue a este método alterno de solución de conflictos, de un litigio judicial.

Asimismo, se presentan casos en los que la ejecución del laudo arbitral se torna complicada, debido a la falta de comprensión del procedimiento y a la falta de disposición para dar al arbitraje el debido respeto como una figura jurídica, más no judicial, que las partes eligen como vía para resolver sus controversias y que, por tanto, implica una expectativa de las partes que descansa en el hecho de que será en efecto el arbitraje el medio que resolverá sus disputas y no generará nuevos conflictos.

Se resalta también la presencia de indeseables prácticas y conductas que algunos abogados de parte o las mismas partes reflejan en los procedimientos arbitrales, encaminadas a negarse a cumplir voluntariamente el laudo arbitral.

Por su parte, ciertos tribunales estatales no contribuyen a la eficacia del arbitraje, pues no han comprendido claramente cuál es el rol que deben desempeñar en el procedimiento para coadyuvar a que los laudos arbitrales se cumplan.

Es evidente la satisfacción respecto al desempeño de las instituciones arbitrales y respecto a los árbitros tanto mexicanos como extranjeros, que han mostrado ser profesionales, contar con el conocimiento que se requiere, mostrar comportamientos que reflejen valores y que no muestren favoritismos hacia alguna de las partes.

En contraste, se han percibido actitudes inapropiadas de los abogados de parte que se conducen en el arbitraje como si se tratase de un litigio, con lo cual muestran su desconocimiento y falta de preparación para participar en un procedimiento arbitral y con ello, su deshonestidad y falta de ética profesional al intervenir en un arbitraje sin tener el conocimiento y la experiencia para conducirse de manera favorable.

Dichos comportamientos inapropiados en el arbitraje se refieren a formalismos que son propios de un litigio judicial, presentación de quejas y de impugnaciones sin sustento, actitudes irrespetuosas de reclamo hacia los árbitros, sin estar debidamente fundamentadas; aunado a la actitud caprichosa de las partes al querer imponer sus opiniones, sin colaborar a la generación de acuerdos; así como conductas negativas tanto de las partes como de sus abogados, que propician una situación incómoda para los árbitros, obstaculizando el procedimiento y la agilidad del mismo e impidiendo que los árbitros desempeñen su encargo de una manera eficaz.

Se identifican como personajes principales en el arbitraje a la institución administradora, los árbitros, las partes, sus abogados, los peritos, los testigos, los jueces estatales y el interés social o público.

Se señalan como conductas procesales positivas en el arbitraje, por parte de la institución administradora de arbitraje: la claridad en los lineamientos y el respeto de los mismos, así como la apertura para recibir documentos de manera rápida y sencilla, dando las mismas oportunidades y el mismo trato a las partes; por parte de los árbitros: que no muestren favoritismos hacia alguna de las partes, que sean especialistas en la materia del conflicto, que se conduzcan con objetividad, que dominen el idioma en el que se llevará el arbitraje, que sean

equitativos y den las mismas oportunidades a las partes y que dicten laudos claros, concisos, completos y ejecutables, así como también que muestren en todo momento, una actitud ética y profesional.

A cargo de los abogados de parte se perciben conductas positivas como el entendimiento del procedimiento arbitral y el respeto a sus principios que son distintos a los principios que rigen un litigio judicial, por lo que sus actitudes flexibles, honestas y de apertura y colaboración a la generación de acuerdos, de respeto hacia los árbitros, de presentar oportunamente sus escritos de manera clara y explícita, de aportar pruebas pertinentes, de adoptar actitudes positivas en las audiencias, ser respetuosos y reclamar lo que tienen derecho a reclamar sin pretender obtener lo que no tienen derecho a obtener, se han percibido como favorables al arbitraje.

Respecto a los peritos, se ha observado que son personas preparadas, que muestran una actitud positiva para responder a los cuestionamientos que se les plantean, que buscan la verdad, que son objetivos y muestran la disposición para aportar información veraz y objetiva.

Todo lo anterior, se relaciona directamente con el éxito en el arbitraje. Se ha observado que los abogados de parte han interpuesto acciones judiciales con la finalidad de impugnar actos de los árbitros, aún antes de haber sido emitido el laudo, lo cual revela la resistencia a validar la autoridad que las mismas partes han otorgado al árbitro o al tribunal arbitral para que resuelva de manera objetiva, provocando que los procedimientos se vuelvan insufribles al verse entorpecidos por dichas acciones.

Se tiene la creencia de que las partes deben tener en el arbitraje, una actitud de apertura para lograr acuerdos y que no deben actuar como si estuvieran en un tribunal en medio de una guerra, sino permitir que la comunicación efectiva y pacífica se dé y colaborar con los árbitros.

En contraposición, si las partes muestran una actitud de confrontación, de soberbia, de negación a aceptar la verdad, una postura caprichosa para entorpecer y alargar el procedimiento cuando perciben que el laudo no les será favorable, todo ello va coartando la labor de los árbitros y encauza hacia un procedimiento lento e ineficaz, cuyo resultado será un laudo no respetado ni cumplido.

Se observa que los abogados de parte pueden contribuir en gran medida a que el procedimiento sea ágil si presentan argumentos fundamentados, pruebas pertinentes y si proponen soluciones para lograr acuerdos equitativos, ya que desempeñarán el rol que les corresponde y coadyuvarán al mejor desarrollo del arbitraje y a la obtención de un resultado objetivo y equitativo.

Asimismo, antes de iniciar el procedimiento arbitral se espera que los abogados identifiquen los intereses de las partes y valoren sus posibilidades de que el laudo les resulte favorable, con el propósito de que analicen la conveniencia de llegar a acuerdos satisfactorios para las partes. De igual manera, se evidencia la necesidad de que los abogados sean honestos con sus clientes y les informen acerca de los avances y el desarrollo del arbitraje, de tal suerte que el cliente se sienta tranquilo y confiado, y se le dé la oportunidad de involucrarse en el procedimiento en coordinación con su abogado para aportar la información que sea necesaria.

Respecto al árbitro, se pone de manifiesto la necesidad de que actúe con profesionalismo, que demuestre su experiencia, que sea una persona culta, preparada, con sentido humano, que sea imparcial, objetivo, dé un trato amable a las partes, que sea educado, honesto y discreto. Todas estas cualidades permiten deducir que no cualquier persona puede ser árbitro, pues se requiere un perfil muy completo tanto en el plano profesional como en el plano personal.

Al inicio del procedimiento se espera que el árbitro estudie el caso y se prepare para desempeñar su encargo de manera óptima y que durante el procedimiento sus actitudes sean transparentes, honestas y claras, a fin de que las partes estén tranquilas y confiadas; de lo contrario, las partes sentirán al árbitro como un contrario, se

propiciará un clima de desconfianza e insatisfacción que generará más conflictos entre las partes, quienes probablemente se opongan a la resolución que dicte, en caso de que no les sea favorable.

Se cree que las instituciones administradoras de arbitraje deben actuar de forma seria, ordenada y responsable para inspirar confianza a las partes y que se sientan satisfechas con el servicio prestado. Asimismo, se piensa que las instituciones administradoras deben brindar la información que las partes requieran respecto al desarrollo del procedimiento, dar celeridad y coadyuvar a su agilidad, así como vigilar que se cumpla el reglamento.

Se evidencia que los jueces solo deben participar en el arbitraje para ordenar que se ejecute el laudo, ya que los árbitros no pueden hacerlo por sí mismos, en razón de que no cuentan con el *imperium* del Estado. Se percibe también la necesidad de que los jueces se mantengan al margen del procedimiento arbitral y solo participen cuando se requiera de su apoyo y lo hagan en *pro* del arbitraje, sin intervenir en cuestiones que no deben ser resueltas en sede judicial, sino que se pueden y deben tratar dentro del propio procedimiento, pues de lo contrario se caería en el absurdo de llevar un arbitraje y un juicio de manera paralela.

De los resultados antes analizados, se puede concluir que la hipótesis planteada en esta investigación ha sido validada en este segundo pilotaje. Si bien es cierto que de los resultados analizados no se desprenden todos los elementos incluidos en la hipótesis planteada, también es cierto que la mayoría de esos elementos sí aparecen en los resultados obtenidos.

En relación con la variable 1. Partes, de los resultados analizados se desprende la presencia de las tres subvariables planteadas: 1a. Legítima reclamación, 2a. Actuación racional e 3a. Interés en el arbitraje.

Ahora bien, por lo que se refiere a la variable 2. Abogados de las partes, se resalta la importancia de replantear la pertinencia de dividir a los abogados en abogados internos y externos, puesto que del análisis de resultados realizado se evidencia la dificultad para hacer dicha clasificación y la complejidad que en el curso de la investigación puede implicar el incluirla, por lo que se recomienda reflexionar sobre si esa clasificación se mantendrá o simplemente se considerará la variable “abogados de las partes”, incluyendo en esa variable tanto a los abogados internos como a los externos.

Pese a lo anterior, cabe señalar que, respecto a la variable 2. Abogados de las partes, los resultados muestran la presencia de las siguientes subvariables: 2a. Actuación racional, 2d. Planteamiento de cuestiones procesales fundamentadas, 2e. Proporcionar información suficiente, 2f. Presentar pruebas suficientes, habiéndose aportado el elemento “pertinente” a este rubro, pues de los resultados se revela la importancia de que dichas pruebas no solo sean suficientes sino pertinentes también; 2g. Presentar argumentos sólidos, relevantes y fundados para sustentar su posición; 2h. Presentar documentación pertinente, debidamente organizada; y 2i. Valores: ética, conducta respetuosa y honestidad.

Respecto a la variable 3. Árbitros, los resultados revelan la presencia de cuatro subvariables planteadas: 3a. Independencia, al señalar que los árbitros no deben deberse a alguna de las partes; 3b. Imparcialidad, 3c. Respeto por el procedimiento y 3d. Facilitar acuerdos entre las partes.

En relación con la variable 4. Instituciones administradoras de arbitraje, en los resultados se detectó la presencia de las subvariables: 4a. Asistencia efectiva a las partes, 4b. Controlar tiempo y costo, aunque respecto de esta subvariable solo se evidenció la presencia del elemento “controlar tiempo”, mas no se identifica la presencia del elemento “controlar costo”.

Finalmente, por lo que se refiere a la variable 5. Jueces, los resultados arrojaron la presencia de las dos subvariables planteadas: 5a. La no intervención judicial y 5b. Asistencia al arbitraje.

**ANEXO 3
ENTREVISTAS**

3.1. Resultados de la primera entrevista (Sujeto E1)

Tabla 4

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E1	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es un Instrumento eficiente que nos ahorró mucho tiempo y dinero, y nos ayudó a terminar satisfactoriamente nuestro proyecto.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Cuáles son las desventajas que encuentra en el arbitraje?	Que no se involucra siempre un juez o una demanda mercantil, que hay imparcialidad para la resolución, sin influenciadores externos. Es un proceso transparente y alejado de tribunales con procesos extensos y es una forma elegante de solucionar conflictos.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	En algún momento, si no hay solución entre las partes, debe intervenir un juez; al final del día si el árbitro no tiene la suficiente capacidad terminas llegando con un juez, para mí no hay otra desventaja.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Muy satisfactoria dado que, en un periodo de tiempo relativamente corto, obtuve el resultado que yo esperaba.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	El pago correspondiente a seis meses de servicios devengados para con mi cliente, se consiguió.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Los abogados y el árbitro.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	De mi abogado: eficiencia para la activación del proceso, movilidad y tiempos de respuesta óptimos. Del otro abogado: apertura, buena actitud para la resolución de conflictos y experiencia en los procesos de arbitraje. Y del árbitro: imparcialidad, habilidad para la resolución de conflictos, inteligencia y <i>expertise</i> en el tema.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	Claro.

Arbitraje	Sujeto E1	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	Porque al combinar las características tanto de los abogados como del árbitro se tuvo un proceso de arbitraje eficiente, sin errores y con un óptimo resultado.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Del abogado de mi contraparte: aun cuando el abogado mostró cualidades, realizó solicitudes al juez que, para mi punto de vista, no debieron de haberse pedido dentro del proceso.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	Perjudicó en el tiempo de resolución; es decir, alargó un poco más el proceso que pudo haber sido más corto.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	En uno.
Arbitraje	Sujeto E1	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	Una de las partes, socio de la empresa.
Partes	Sujeto E1	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Los empresarios debemos de dejar a los expertos que resuelvan las controversias, sin perder de vista los intereses que cada uno tiene con sus empresas y permitir que los abogados busquen los mejores intereses para cada una de las partes, mostrando una actitud positiva y de apertura a las opiniones y consejos de las partes involucradas en el proceso.
Partes	Sujeto E1	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	En nuestro proceso se llegó a un punto en el que las partes mostramos enojo dado que, en mi caso, requería del pago de los servicios prestados y mi contraparte no mostraba interés ni intención de realizarlo. Mi contraparte, en cierto punto del proceso, mostró necesidad.
Abogados de las partes	Sujeto E1	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	Influyen mucho. Primero, con nosotros los socios de las empresas, ya que se convierten en consejeros jurídicos para la influencia en nuestra mejor toma de decisiones; segundo, para el armado y puesta en marcha del proceso de arbitraje; y, por último, en la forma como se comunican con el árbitro.

Abogados de las partes	Sujeto E1	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	Deben de comunicarse y hacer referencia al contrato que las partes tienen activo para que se ejecuten cada una de las cláusulas conforme a la vía legal; después, si no se obtiene ninguna respuesta, pues ya proceder a la activación del proceso de arbitraje; considerando, obviamente, que los abogados ya son expertos en el tema y ya están empapados del caso y preparados.
Abogados de las partes	Sujeto E1	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	Se me hace difícil contestar esta pregunta, dado que no conozco mucho del tema procesal.
Árbitros	Sujeto E1	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Debe ser imparcial, experto en la materia, buen comunicador, buena presencia.
Árbitros	Sujeto E1	Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Movilidad para la activación del proceso; es decir, agilidad para activarlo; yo no quiero un cuate que se tarde un mes en resolver cosas que debería resolver de manera eficiente en una semana.
Árbitros	Sujeto E1	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	Para el inicio y durante el proceso de arbitraje debe mostrar agilidad y eficiencia para la activación del proceso.
Árbitros	Sujeto E1	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	Es lo más importante porque su conducta va a dictar el rumbo y resultado del proceso.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E1	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	En el envío oportuno del listado de árbitros disponibles y que tengan el perfil; y en el monitoreo del proceso de arbitraje.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E1	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Regular, monitorear e impulsar el proceso.
Jueces	Sujeto E1	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	Yo buscaría que los jueces en ningún momento se involucraran porque como persona de negocios, para mí el arbitraje es una forma eficiente en donde no deben involucrarse autoridades externas y se resuelven conflictos entre particulares; es decir, buscaría que nunca entrara un juez.
Jueces	Sujeto E1	¿Podría describir la intervención que han tenido los	Un juez tuvo que intervenir para pedir una medida preventiva de

		jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	embargo. Adicionalmente, intervino cuando la contraparte realizó la impugnación del laudo. El juez realizó su trabajo y realizó el embargo y ratificó el laudo; esto retrasó el proceso.
--	--	--	--

3.2. Resultados de la segunda entrevista (Sujeto E2)

Tabla 5

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E2	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es una herramienta importante para la solución de los problemas; es una manera más ágil de llegar a una solución, en contra de otros métodos más tradicionales.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	Legalidad; que es llevado por alguien que sabe; la rapidez del proceso.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	La gente no está acostumbrada a usarlo; yo todavía le encuentro algunos huecos en donde pudiera haber mano negra; la gente no lo conoce, no suele usarse en los contratos y si se viene el pleito, yo ya veo complicado decir: "oye, vamos a arreglarnos con el arbitraje".
Arbitraje	Sujeto E2	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Buena.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	Ya no alargamos más el conflicto y se le dio solución.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Las partes y el árbitro.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	Las partes tenemos la información completa sobre qué fue lo que sucedió y cómo sucedió y tenemos el deseo de llegar a la solución, a la verdad; muchas veces es un tema de egoísmo, aunque a veces sé que tiene la razón el otro, no queremos ceder; con que uno colabore, la solución no está lejos. El árbitro entiende de lo que le estamos hablando; sabe y conoce del tema del conflicto; que escuche y que también se meta más en el tema, que muestre interés sobre el tema y sobre lo que la gente está diciendo y se involucre más.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Considera que esas conductas procesales	Sí.

		positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	
Arbitraje	Sujeto E2	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	El árbitro, al sentirse involucrado, puede ayudar a que intervenga de buena manera para darle al arbitraje el camino que se quiere y que resuelva con todos los datos que están de por medio en el asunto. De las partes, influye en la veracidad de los testigos y de los testimonios y que el proceso pueda ser más corto al ser honestos porque, al traer pruebas ciertas, todo fluye más rápido y mejor.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	En algún punto fue lento el proceso y parecía juicio; creo que los abogados de la contraria como que querían lucirse porque pedían reuniones que supuestamente eran para tratar de llegar a un acuerdo, pero en las reuniones salían con sus rollos de abogado que la verdad yo ni entendía bien, y no llegábamos a ningún acuerdo; parecía que querían ganar tiempo porque sabían que iban a perder. Creo que el árbitro fue un poco blando porque no les decía gran cosa al ver que estaban alargando todo sin razón, así que eso me pareció mal porque debió de haberles dicho algo; me hizo pensar que como que estaba ayudándoles un poco.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	Se alargó todo, tardó más tiempo.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	En uno.
Arbitraje	Sujeto E2	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	Parte demandante.
Partes	Sujeto E2	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Ayudar, estar pendientes, decir la verdad y no querer meter mano negra, dejar que los árbitros y los abogados hagan su trabajo.
Partes	Sujeto E2	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	Que mientan, se aferren y exijan cosas que no tienen derecho a exigir; que se pongan necios.

Abogados de las partes	Sujeto E2	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	En la manera en la que guían al cliente, en cómo actúan en el arbitraje, si son honestos y conocen del arbitraje.
Abogados de las partes	Sujeto E2	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	Informar a las partes.
Abogados de las partes	Sujeto E2	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	Actuar con honestidad, hacer lo que deben hacer para que el arbitraje se dé de forma rápida y bien; informar a sus clientes de cómo va el proceso y ver por los intereses de su cliente.
Árbitros	Sujeto E2	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Honesto, honorable, honrado, capaz, apto para llevar el arbitraje y una buena actitud.
Árbitros	Sujeto E2	Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Que lleve el arbitraje de manera ágil, que dé confianza, que responda las dudas de las partes.
Árbitros	Sujeto E2	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	Que lleve el arbitraje de forma ágil, sea abierto, prudente, tranquilo, que demuestre sus conocimientos, que resuelva rápido y no retrase las cosas.
Árbitros	Sujeto E2	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	En el tiempo que tome.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E2	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	Deben ayudar, hacer que todo sea más fácil y entendible para los clientes; dar seguimiento al arbitraje.
Institución administradora de arbitraje	Sujeto E2	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Ayudar, dar información a las partes, monitorear el arbitraje.
Jueces	Sujeto E2	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	Como apoyo.
Jueces	Sujeto E2	¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	No se dio el caso.

3.3. Resultados de la tercera entrevista (Sujeto E3)

Tabla 6

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E3	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es un juicio que busca la verdad real, más que la verdad formal, de las disputas.

Arbitraje	Sujeto E3	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	La inmediatez de los árbitros en el desarrollo del procedimiento, sobre todo en las audiencias, así como lo expedito de sus órdenes o acuerdos procesales.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	Su costo, la falta de recursos contra las órdenes procesales o resoluciones desfavorables; la falta de instancias para denunciar parcialidad de los árbitros.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Positiva, siempre se tienen experiencias buenas y malas en todas las materias, pero ha sido positiva y enriquecedora.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	Se aprende mucho de los árbitros profesionales y de los buenos abogados contrarios; uno puede poner énfasis en cuestiones relevantes del caso en las audiencias, lo cual es muy útil, más allá del formalismo del procedimiento judicial.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Árbitros, abogados, testigos y peritos.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	Inmediatez en el desahogo de las pruebas durante las audiencias, lo cual puede crear una buena impresión en el panel arbitral.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	Sí, porque a veces las cuestiones no son muy claras en los memoriales respectivos, y determinados puntos de la controversia se aclaran durante las audiencias.
Arbitraje	Sujeto E3	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	En cuestiones muy complicadas o técnicas las explicaciones de abogados, testigos y peritos contribuyeron a clarificar el caso y a obtener buenos resultados.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Sí, sobre todo la parcialidad de muchos árbitros, que resultaron ser amigos de varios abogados de las contrapartes.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	Admitiendo pruebas improcedentes de los contrarios o bien utilizando argumentos de fondo pueriles.

Arbitraje	Sujeto E3	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	En 29 casos.
Arbitraje	Sujeto E3	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	Abogado de parte.
Partes	Sujeto E3	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Argumentos sólidos en lo jurídico, seguridad y habilidad para desahogar cualquier duda de los árbitros, y durante el interrogatorio a peritos y testigos, así como para oponerse a las cuestiones que afecten a su representado.
Partes	Sujeto E3	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	Burla, soberbia, tratar de sorprender al tribunal arbitral y a la contraria con planteamientos temerarios.
Abogados de las partes	Sujeto E3	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	Son una pieza fundamental del procedimiento, que pueden conducir al éxito o al fracaso a las partes.
Abogados de las partes	Sujeto E3	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	De buena fe y con la honestidad derivada de la razón jurídica que puedan tener.
Abogados de las partes	Sujeto E3	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	La misma, aunada a la cortesía para árbitros y partes.
Árbitros	Sujeto E3	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Preparación académica, experiencia profesional y seguridad personal.
Árbitros	Sujeto E3	Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Imparcialidad, profesionalismo y cortesía.
Árbitros	Sujeto E3	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	Las mismas.
Árbitros	Sujeto E3	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	Es fundamental, puesto que pueden ir fortaleciendo o debilitando el caso de alguna de las partes durante el juicio.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E3	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	Deben intervenir más y no ser meras administradoras, pues algunos árbitros abusan de ser única instancia. Deben ser menos voraces con el pago de sus honorarios.

Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E3	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	La revisión del fondo de los laudos arbitrales, o bien, fungir como una segunda instancia.
Jueces	Sujeto E3	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	Deben poder revisar el fondo de las decisiones arbitrales, aunque no sean cuestiones que vulneren el orden público.
Jueces	Sujeto E3	¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	Rara vez cuestionan las decisiones arbitrales.

3.4. Resultados de la cuarta entrevista (Sujeto E4)

Tabla 7

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E4	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Apenas empieza a implementarse y a desarrollarse; ha demostrado su efectividad y es por ello que se empieza a utilizar en mayor medida. Es un medio conveniente para la solución de controversias, aunque no idóneo para todas las materias.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	El arbitraje conlleva que las partes que participan han celebrado un convenio en el que se pactó el arbitraje. Los árbitros son personas especializadas. Los tiempos en los cuales se dicta una resolución son mucho mejores en un arbitraje. A diferencia de un proceso judicial estrictamente formalista, en el cual existen muchos requisitos y los plazos de actuación son excesivamente largos, en el arbitraje se deja un poco esa formalidad, ganando con ello eficacia, ya que el proceso se llevará atendiendo a las necesidades y expectativas de las partes. En el arbitraje todo lo actuado se considera como privado; busca tener una amigable solución entre las partes y al solucionar dicho conflicto podrían continuar con la relación jurídica que mantenían. En el caso de que el tribunal arbitral se constituya por varios árbitros, la solución que se tendrá estará planteada por diversas personas, mientras que en un proceso judicial el

			governado se enfrenta a la decisión de una sola persona.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	El costo del arbitraje es considerablemente superior al costo de un procedimiento judicial; las resoluciones emitidas por el tribunal arbitral son irrecurribles, dependiendo de la materia, se corre el riesgo de violentar la seguridad jurídica del gobernado; para poder someter una controversia al arbitraje, necesariamente todas las partes deben de estar conformes en que desean hacerlo de esta forma.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Favorable y enriquecedora profesionalmente, aunque he podido advertir que, como cualquier práctica jurídica, tiene numerosas áreas de oportunidad para mejoras.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	He tenido la oportunidad de participar en prácticamente todos los roles de los diferentes procedimientos arbitrales. En esta medida, he podido observar desde prácticamente todos los puntos de vista, tanto las ventajas como las desventajas del procedimiento.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Demandante y demandado; árbitro o árbitros que constituyen el tribunal arbitral; secretario del tribunal; institución administradora; testigos; testigos expertos (peritos); y terceros coadyuvantes.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	Tanto en un arbitraje como en un proceso judicial, aquel que esté encargado de resolver una controversia de terceras personas, siempre deberá de actuar de forma imparcial y objetiva, dejando de lado las experiencias personales que pudieran llegar a trascender en el fallo, resolviendo en favor de alguna de las partes. Por otro lado, el actor y el demandado siempre deben de mantener la mejor disposición para solucionar la controversia que se haya suscitado entre ellos a través del arbitraje. Por otro lado, en el arbitraje se atiende a principios que las partes deben de respetar, ya que al tener menos formalismos que obstaculizan a las partes el acceso al juzgador, podría ser más sencillo la

			desigualdad procedimental. Las partes siempre deben de tener una conducta transparente y encaminada a la solución del conflicto.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	Sí.
Arbitraje	Sujeto E4	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	Quien selecciona el arbitraje como medio de solución de controversias, es porque principalmente desea que los conflictos se vean solucionados de una manera confidencial y que quien imparte justicia lo haga en un tiempo razonable; dicha finalidad se alcanza en la mayoría de los casos cuando las partes mantienen conductas procesales positivas que, en lugar de obstaculizar el curso del arbitraje, lo facilitan.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Sí.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	Las conductas procesales difícilmente perjudican el resultado del fondo del litigio.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	Aproximadamente en 20 procedimientos arbitrales.
Arbitraje	Sujeto E4	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	Principalmente, he participado como abogado de parte en numerosos procedimientos. También he tenido oportunidad de fungir como árbitro, y como experto en derecho mexicano en arbitrajes extranjeros o internacionales.
Partes	Sujeto E4	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Las partes en todo momento deben tener la disposición para resolver la controversia con el menor costo posible, tanto costo económico como humano; de igual forma, al ser un procedimiento en el cual no se tienen tantas formalidades como tiene el proceso judicial, las partes siempre deben tener una actuación de buena fe, es decir, actuar conforme a una actitud proactiva y directa, tendiente en todo momento al respeto de todas las partes.
Partes	Sujeto E4	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en	El ocultamiento de documentos; en ocasiones las partes para tener más tiempo lo alargan con argumentos

		los que ha participado?	inoperantes; lo anterior toda vez que, al no haber plazos establecidos, las partes pueden “jugar” con esto.
Abogados de las partes	Sujeto E4	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	El arbitraje tiene como base la oralidad del proceso, por lo que la intervención de los abogados es fundamental. Al igual que en un proceso judicial, el abogado debe mantener una relación estrecha con la persona que representa, ya que su labor consiste en asistir a las partes en la defensa de sus derechos.
Abogados de las partes	Sujeto E4	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	En todo momento el abogado debe intentar que las partes mantengan y tengan la mayor disponibilidad para solucionar la controversia.
Abogados de las partes	Sujeto E4	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	Deben de conducirse con ética y profesionalismo, ya que son estas actitudes las que propiciarán que las partes tengan la seguridad y confianza de que la controversia que presentan se resolverá impartiendo justicia realmente.
Árbitros	Sujeto E4	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Actitud de apertura y disponibilidad para escuchar y analizar lo que las partes le exponen, ya que en el arbitraje existe esta comunicación directa con el juzgador.
Árbitros	Sujeto E4	Describe el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Que el árbitro esté en total disposición y apertura para conocer de la controversia que le presente, así como que mantenga en total confidencialidad los datos que se le proporcionen, así como las actuaciones de dicho arbitraje. Se espera que los árbitros, al ser personas especializadas en la materia sobre la que versa la controversia, resuelvan de manera más especializada.
Árbitros	Sujeto E4	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	El árbitro debe mostrar siempre una actitud de apertura y cercanía a las partes. Siempre cuidando que los árbitros mantengan una postura imparcial.
Árbitros	Sujeto E4	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	Si los árbitros no tienen las cualidades que se han enunciado, el resultado del arbitraje puede no ser el mejor, ya que las partes no habrán tenido la mejor posibilidad para exponer los hechos que consideren suficientes, así como los razonamientos lógicos y jurídicos con que acompañan sus pretensiones.

Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E4	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	Deben ser un apoyo a las partes, deben proporcionarles la información que requieran para la mejor toma de decisiones, deben también moderar el cobro de sus cuotas y fungir como promotoras del arbitraje.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E4	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Acciones facilitadoras del arbitraje como proporcionar opciones de árbitros con el perfil que se requiere, moderadoras del procedimiento para impulsarlo, estar pendientes y dar seguimiento a los asuntos; como mencioné, que sirvan como apoyo a los actores en el procedimiento arbitral.
Jueces	Sujeto E4	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	Los jueces no tienen competencia para involucrarse en un arbitraje; como excepción, se permite que los jueces intervengan en el reconocimiento de un laudo arbitral ya que, para poder ejecutarlo, es necesario que sea reconocido por un órgano judicial.
Jueces	Sujeto E4	¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	En el reconocimiento de un laudo arbitral, se buscaba la ejecución del mismo, ya que era un laudo dictado en el extranjero, así que se debió de recurrir a un juez mexicano que reconociera y ejecutara el laudo arbitral.

3.5. Resultados de la quinta entrevista (Sujeto E5)

Tabla 8

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E5	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es un medio eficaz y más civilizado para resolver la controversia; se requiere de una cultura.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	El procedimiento es ágil, sin formalismos o acartonamientos, pues las notificaciones se pueden realizar por correo electrónico y no como en los tribunales; es privado; los árbitros son personas especializadas; todos los procedimientos arbitrales son confidenciales.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	El costo elevado del arbitraje, en cuanto a los anticipos para gastos administrativos, también los gastos de apoyo secretarial y administrativo, videograbación y versión estenográfica; los árbitros tienen el conocimiento de la controversia y la facultad de decidir, pero no tienen la facultad de ejecutar la

			resolución, se tiene que recurrir a un procedimiento de homologación ante un juez.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Buena, pero requiere de mucho estudio y especialización.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	Es un procedimiento especial que requiere constantemente actualizarse en las disciplinas que se encomiendan para el desarrollo del arbitraje (fondo del asunto).
Arbitraje	Sujeto E5	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	En primer término, las partes que de mutuo acuerdo lo hayan pactado; en segundo lugar, los árbitros en arbitraje ad-hoc y la institución administradora en arbitraje institucional, personal administrativo y funciones de secretaría; y en el proceso, peritos, testigos, etcétera.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	Voluntariedad de las partes de someterse a la decisión de un tercero; igualdad en el trato por parte de los árbitros; actitudes positivas en el proceso; dar derecho de audiencia para exponer razonamientos; posibilidad de contradicción para que cada parte pueda saber la pretensión y causa para proponer su defensa; y el respeto a la confidencialidad.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	Sí.
Arbitraje	Sujeto E5	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	Agilidad en el proceso y sin rigorismos procesales, pero sin apartarse de ellos la lógica y la razón.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Sí; prepotencia de parte de los abogados de parte al formular las preguntas a los testigos y a la contraparte.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	La manera para ponerse de acuerdo los árbitros y convencerlos a través de la argumentación y, por otro lado, los abogados de parte que pretenden tratar al arbitraje con reglas específicas del procedimiento jurisdiccional.
Arbitraje	Sujeto E5	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	En tres arbitrajes, los dos primeros como árbitro del CAM, y el tercero ad-hoc.

Arbitraje	Sujeto E5	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	Co-árbitro y, en el último, árbitro presidente.
Partes	Sujeto E5	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	De participación, con educación y respeto.
Partes	Sujeto E5	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	Prepotencia.
Abogados de las partes	Sujeto E5	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	Tanto en el planteamiento de demanda como en la contestación y en la conducción del mismo.
Abogados de las partes	Sujeto E5	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	Con un comportamiento racional y acorde a la realidad, tratar de identificar con objetividad el problema, de ser posible, antes de agotar el arbitraje; proponer soluciones alternas al conflicto y, de no ser posible, acudir al arbitraje.
Abogados de las partes	Sujeto E5	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	De honestidad y de verdad en el planteamiento de sus justas pretensiones con relación a las pruebas.
Árbitros	Sujeto E5	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	De objetividad, de conocimientos para poder estar en la aptitud y obligación de decir la verdad material y formal del caso.
Árbitros	Sujeto E5	Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Cordial y receptivo a la información.
Árbitros	Sujeto E5	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	Receptivas a todo el material expositivo.
Árbitros	Sujeto E5	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	Como seres humanos, estamos predispuestos a inclinar o prejuzgar sobre un aspecto.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E5	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	En una correcta selección de sus árbitros, en su designación; en el intercambio o comunicación sobre los problemas que se presenten en la secuela del arbitraje; en cuanto a los honorarios que las reglas estén pre-establecidas.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E5	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Promoción del arbitraje, estableciendo las bondades de éste, redactar una correcta cláusula de arbitraje, establecer un buen estatuto o estamento de la institución arbitral, buenas bases de reglas o reglamento de arbitraje, capacitación a los miembros en forma continua y a su personal administrativo,

			confidencialidad, y tener un buen modelo arancelario o cobro de honorarios.
Jueces	Sujeto E5	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	En auxilio para citación de testigos con medidas de apremio, en obsequiar medidas precautorias y los procedimientos de homologación versus de nulidad de laudos arbitrales.
Jueces	Sujeto E5	¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	En un procedimiento de laudo arbitral la parte actora demandó su nulidad, basado en el artículo 1457 del Código de Comercio en el que, supuestamente, contuvo decisiones que excedieron los términos del acuerdo de arbitraje; afortunadamente, el juez de distrito determinó que todos los puntos se habían agotado y no procedió la nulidad.

3.6. Resultados de la sexta entrevista (Sujeto E6)

Tabla 9

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E6	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es una alternativa útil, en especial en ciertas materias, incluyendo en especial las relaciones contractuales comerciales tanto nacionales como internacionales.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	Es más rápido y especializado que el sistema judicial; permite flexibilidad a las partes.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	Se puede volver costoso y complicado de implementar; existe todavía una cierta resistencia a su uso más generalizado.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Positiva, en general, aunque con algunos sinsabores.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	En general, he visto funcionar el arbitraje de manera adecuada, como lo esperaban las partes. Aunque también he visto partes contrarias e incluso clientes desatender el juicio, esperando luego poder echar abajo un eventual laudo con base en tecnicismos. También participé apoyando a un despacho con una ejecución de laudo que no prosperó debido al desconocimiento del juez y del perito; el cliente decidió no promover amparo y dejarlo así, por lo que el sentimiento fue de ineficacia.

Arbitraje	Sujeto E6	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Los árbitros, la parte demandante, la parte demanda, la institución arbitral, abogados de las partes, académicos, el poder judicial de la sede, el poder judicial del lugar de la ejecución, peritos, testigos, terceros, partes no firmantes, instituciones que fondean procedimientos arbitrales.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	Su flexibilidad, sobre todo. Además, su manejo con alto nivel de especialidad y lealtad hacia la otra parte.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	Sí, por ejemplo, en un caso el abogado de la contraparte tuvo la madurez profesional suficiente para lograr que su cliente aceptara su responsabilidad y logramos un convenio que puso fin al arbitraje rápidamente.
Arbitraje	Sujeto E6	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	Las partes permitieron que avanzara de manera eficiente el procedimiento y además evitaron tácticas dilatorias.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Sí, cuando las partes no han contestado la demanda y luego han buscado negarse a la ejecución del laudo. A la inversa, cuando he buscado ejecutar un laudo y la parte contraria ha injustificadamente desconocido el acuerdo arbitral, para evadir una obligación.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	No se logró la ejecución del laudo o se complicó un eventual arreglo.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	Aproximadamente 15.
Arbitraje	Sujeto E6	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	Árbitro, abogado de parte y consultor.
Partes	Sujeto E6	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Deben ser respetuosos, flexibles, y técnicamente a la altura.
Partes	Sujeto E6	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	Actitudes innecesariamente hostiles. En una ocasión se organizó una conferencia telefónica con los abogados de las partes y llegaron a gritos entre los abogados;

			afortunadamente el árbitro único logró modular el tono.
Abogados de las partes	Sujeto E6	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	Muchísimo porque el abogado puede con sus recomendaciones dirigir el sentido del arbitraje en forma positiva o negativa.
Abogados de las partes	Sujeto E6	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	Deben siempre actuar apegados a la ética y desde el punto de vista técnico estar bien preparados.
Abogados de las partes	Sujeto E6	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	Deben ser minuciosos y asegurar que no se escape ningún término procesal. Deben ser respetuosos con su contraparte y con los árbitros.
Árbitros	Sujeto E6	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Debe ser una persona honorable y además conocer muy bien de arbitraje, aunado a la ciencia jurídica en general. En especial debe dominar la teoría general de las obligaciones. Aunque no domine la materia en cuestión, debe tener un criterio jurídico muy fino.
Árbitros	Sujeto E6	Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Debe tomar liderazgo sobre el asunto, pero a la vez dar espacio a la flexibilidad.
Árbitros	Sujeto E6	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	Ser imparcial, serio, profesional, respetuoso pero firme.
Árbitros	Sujeto E6	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	En mucho, pues de un buen árbitro depende el éxito de un arbitraje.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E6	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	Deben estar al pendiente de que el procedimiento avance adecuadamente y asegurar que se cumplan todas las obligaciones que le corresponden.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E6	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Debe ser proactiva y muy bien organizada en la administración de los arbitrajes.
Jueces	Sujeto E6	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	Cuando corresponda su intervención, deben resolver con prontitud, para no afectar al arbitraje. Y deben estar a la altura técnicamente hablando. Para ello deben conocer de arbitraje y saber bien en qué momentos y bajo qué reglas deben intervenir.
Jueces	Sujeto E6	¿Podría describir la intervención que han tenido	Sobre todo, en ejecución y en procedimientos de nulidad. El resultado

		los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	ha sido mixto: algunos han mostrado conocimiento y apertura al arbitraje; otros han sido totalmente ignorantes, en detrimento de esta figura, como por ejemplo una Jueza que denegó la ejecución pretendiendo que no se había cumplido el requerimiento de autenticación, siendo que sí se cumplió, pero lo que pasó fue que ella pensaba que debía tratarse de una apostilla. Se tuvo que promover un amparo para que se revocara su denegación.
--	--	--	---

3.7. Resultados de la séptima entrevista (Sujeto E7)

Tabla 10

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E7	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es un mecanismo muy favorable para la resolución de controversias civiles y mercantiles. El objetivo se cumple siempre y cuando las partes estén con la disposición. Es un mecanismo que puede funcionar muy bien. No es la fórmula que va a salvar a todo el mundo de todo; tiene temas que habrá que cuidar y cuestiones que no son a lo mejor ideales, pero ese tipo de cosas se pueden ir ajustado eligiendo un buen árbitro, una buena institución, teniendo una contraparte civilizada, que eso no siempre es sencillo conseguirlo, pero en sí yo el mecanismo lo veo muy favorable; creo que lo que tenemos que hacer es explotarlo más, conocerlo más sobre todo porque en la medida en que lo conozcas, eso te permite saber también explotarlo en todas sus ventajas.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	La flexibilidad y la confidencialidad; el arbitraje hace un buen equilibrio entre lo jurídico y lo económico, más barato, más rápido y que además no me implique cuestiones más perjudiciales de las que de por sí ya me provoca tener un conflicto. El tema de los árbitros es muy importante porque si tienes un buen árbitro, una persona profesional, diligente, que realmente se mete al estudio del asunto, que pueda resolver de una manera muy objetiva, una resolución bien estudiada. El tema del Tribunal Arbitral dentro de todo lo que implica,

			experiencia, estudio, obviamente un buen Tribunal y el tema de la flexibilidad.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	El mecanismo en sí no tiene desventajas como tal, por sí mismo creo que no las tiene, la naturaleza del procedimiento es muy buena, tiene características muy buenas, yo creo que las desventajas más bien vienen de los factores externos y de los que ejecutan el mecanismo. Entonces ahí es donde ya se empieza a viciar, y donde ya la naturaleza se empieza a desvirtuar y entonces eso implica obviamente que haya desventajas en el procedimiento, ¿por qué? Pues porque a lo mejor te fuiste a un arbitraje para ahorrar tiempo y resulta que estás teniendo los mismos tiempos que podrías estar teniendo en un litigio en tribunales. El mecanismo no tiene desventajas siempre y cuando se lleve de la mejor manera posible, quienes le implican desventajas al mecanismo son quienes vienen a ejecutarlo, los que están involucrados en él.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	No hay demasiada experiencia; lo que yo he visto es que las partes que están involucradas en los arbitrajes son partes que están iniciando en la práctica del mecanismo y que, poco a poco lo han ido utilizando y lo han ido aceptando y han ido viendo sus ventajas. Mi experiencia ha sido tratar de mejorar esas prácticas. Ha sido una experiencia muy enriquecedora.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Varía de caso en caso; obviamente los que siempre tienen que estar pues es el árbitro y las partes, si esa fórmula funciona bien, yo creo que los siguientes podrían ser, o podríamos ser, de alguna manera secundarios, porque si tienes unas partes muy sofisticadas o que de manera ya muy recurrente están utilizando el mecanismo, podrían diseñar una fórmula <i>ad hoc</i> que les pueda funcionar muy bien y a lo mejor podrían prescindir de la institución administradora, la institución administradora es una figura muy útil pero no es necesaria. Va a depender de cada caso, qué peso tengan, por ejemplo, los peritos, los testigos, y bueno ya de ahí cualquier otro tipo de situación que

			pueda apoyar el dicho de alguna de las partes.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	Lo principal es armar una buena estrategia; yo creo que, si la parte trae una estrategia bien armada, va a ser difícil que haya conductas procesales negativas dentro del procedimiento porque van ya muy enfocados a lo que es en sí la resolución de la controversia. Que las partes tengan apertura, no perderse en los detalles; que las partes sepan qué es lo que tienen que objetar y dividan lo objetable de lo que no es; pues yo creo que ésa sería la más importante, el como dicen los gringos, el elegir sus batallas, qué es lo que sí voy a pelear y qué es lo que no voy a pelear porque no tiene sentido, porque no me está afectando; entonces darle celeridad al procedimiento; ser abierto a tomar acuerdos; no entorpecer el pago de los costos del arbitraje. Una parte que coopera, que sabe a lo que va, eso siempre resulta ser muy positivo y también no por ser litigio tenemos que ser groseros si estamos teniendo una diferencia, pero puede ser una situación civilizada y eso creo que es también algo que los árbitros valoran mucho; si tienes una parte que constantemente es ofensiva o que constantemente está objetando o debatiendo todo, cualquier cosa solo porque viene de su contraparte pues eso resulta en algún momento muy cansado.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	Yo creo que sí influyen en el laudo, yo creo que en el ánimo del árbitro sí, porque al final del día somos seres humanos y si al final del día tienes a alguien que constantemente te está debatiendo, que está peleando tu competencia solamente por pelearla o por retrasar el procedimiento, pues por supuesto que va generando en el árbitro cierto desánimo; obviamente el árbitro tiene que permanecer muy ecuánime y no involucrarse, incluso yo como institución lo he vivido, puedes tener problemas, pero no puedes enrolarte con eso. Los árbitros son mucho más cuidadosos al momento de hacer condenas en cuanto a

			prestaciones, o sea no te voy a condenar porque me estuviste molestando durante todo el arbitraje, pero sí te puedo condenar en costas, ése es el arma que yo he visto que los árbitros utilizan, entonces es como dicen, “no te pelees con el cocinero” porque te puede escupir en la comida. Lo mejor es llevar las cosas tranquilas, en la medida de lo posible.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado? Ya mencionaba entorpecer el procedimiento, el desconocimiento, participar en un arbitraje sin haber estudiado el caso, no tener una estrategia diseñada, ¿hay alguna otra cosa?	Eso sería básicamente de las partes y también un poco de los árbitros en el tema de no estudiar bien el caso; otra cosa que valdría la pena comentar de los árbitros es que de repente hay un poco de no sé si llamarlo falta de profesionalismo, es como la primera idea que se me viene a la mente, de que cuando te ofrecen un arbitraje, sin pensarlo dices “sí”, ¿por qué? pues porque tanto tiempo has a lo mejor estado esperando por un asunto y tienes tantas ganas de llevarlo, que tu primera reacción es decir “sí lo quiero”, pero después resulta que tienes otras obligaciones, muchas responsabilidades, no le puedes dedicar al caso lo que necesita.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	Pues sí y no, sí porque creo que una parte que está entorpeciendo todo el procedimiento es una parte que muy seguramente va a intentar la nulidad del laudo, ¿por qué? porque si se objeta todo lo que está pasando, todo lo que está haciendo es ir preparando un camino para poder solicitar la nulidad; ése sería el sí; el no, no sé qué tanto éxito pueda tener ¿por qué? porque si, a pesar de todas las conductas procesales, el procedimiento siguió como debió haberse llevado, lo más probable es que esa nulidad no tenga éxito; viendo el procedimiento desde otra perspectiva, ya no es tan importante si tengo o no éxito al solicitar la nulidad, sino haberme metido a ese tema y, el haber tenido que estar metido en un juicio de dos o tres años para ver si la nulidad tiene éxito.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	Unos ochenta, más o menos.
Arbitraje	Sujeto E7	¿Qué papel desempeñó en los	Secretario General del Centro de

		arbitrajes en los que ha participado?	Mediación y Arbitraje de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.
Partes	Sujeto E7	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Yo lo dividiría en tres momentos: el previo, que allí es donde las partes, como tal, tienen mayor capacidad de decisión; tienen una responsabilidad muy importante, que es el establecimiento de políticas de solución de controversias, saber cuándo debo de ir a arbitraje, ya una vez que elegimos el arbitraje, vamos a elegir ¿cuál es la institución a la que me voy y qué es lo que va a contener la cláusula?, ¿quiénes son los abogados que me van a llevar los arbitrajes?; las partes tienen la obligación de ser muy ordenadas con sus negocios y documentar todo lo que puedan; guardar todos los temas que ellos crean que sean importantes porque desde ahí se va armando una estrategia jurídica. En un segundo momento, ya cuando el arbitraje haya surgido, el tema es la cooperación, somos un mismo equipo y tenemos que cooperar en el diseño de la estrategia, en el diseño de cómo vamos a plantear este asunto, y en que yo te provea de todos esos documentos que ya en su momento preparé; si lo estoy llevando yo como abogado interno, bueno pues ahí yo tengo un poco de menos problema porque pues yo mismo soy el que estaría haciendo esa labor; y, en un tercer momento, bueno decidir, ya una vez que el laudo se haya emitido, qué voy a hacer con ese laudo, también cuáles son mis opciones, si hay cabida o no hay cabida a una nulidad; si voy a requerir o no requerir la ejecución y en qué momento; también hay que valorar todas las implicaciones del negocio, las implicaciones económicas que puedan tener para la empresa estas decisiones que estoy tomando, que creo que eso es en donde a lo mejor los abogados externos o de despacho se están quedando un poco cortos.
Partes	Sujeto E7	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	La falta de cooperación, cuando el cliente se convierte en un enemigo, igual cuando hay mala comunicación entre la parte y quien lo está representando; a lo mejor el

			abogado por estrategia o por alguna razón no le está dando toda la información a la parte y la verdad es que es una cuestión ética que sólo atañe al abogado; eso yo creo que sería lo más indeseable, o sea, que se note en el procedimiento que la parte va por un lado y el abogado por el otro; si eso confunde a la institución, ¿cuál será el ánimo el árbitro? ¿cómo se sentirá el árbitro? O sea, ¿ellos están litigando juntos o uno contra el otro?
Abogados de las partes	Sujeto E7	¿De qué manera usted cree los abogados de las partes deben tener injerencia en los procedimientos arbitrales?	Pues yo creo que en la forma en la que las partes y los abogados estimen conveniente. He tenido arbitrajes en donde las partes como tal son muy activas, o sea, esto es, que incluso las comunicaciones se les manden directamente a ellos y ellos contestan y ellos están como que muy pendientes del asunto y otros en donde la parte no figura, o sea, quien está es el abogado. Pueden decir “¿sabes qué?, yo tengo toda mi confianza en ti y tú eres quien va a manejar la estrategia por este caso” o “tengo confianza en ti, pero bueno, también quiero estar enterado”, o bien, “Oye, no me gusta cómo estás haciendo esto”, creo que es el peor escenario.
Abogados de las partes	Sujeto E7	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral? Usted hablaba de algunos momentos al referirse a los clientes, si esto lo lleváramos al caso de los abogados de las partes, ¿cómo deberían de actuar? ¿Cómo cree usted que deben de actuar?	Pues yo creo que lo primero es saber si se sienten con la capacidad o con el conocimiento de entrar al caso; “es que ¿cómo le voy a decir a mi cliente, número uno, que no sé, y número dos, ¿cómo le voy a dar el cliente a alguien más?, bueno, primero muerto que hacer eso”; entonces yo creo que ahí sí hay la apertura para decir si lo va llevar. Tratar de que el arbitraje corra lo más rápido posible, no entorpecerlo, no objetar todo, tratar de no traer fórmulas de tribunal al arbitraje, eso es muy malo. Plantearle al cliente los escenarios que se tienen y decirle con toda objetividad; es un tema que toca los tintes y las fibras de la ética; tener el valor de decirle las cosas al cliente.
Árbitros	Sujeto E7	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Pues, primero, el estar bien conscientes de cuál es la postura que está tomando al ser árbitro; cada caso es diferente, entonces, no hay un árbitro que lo sepa

			<p>todo, eso es imposible, o que pueda prever todo lo que va a suceder en el procedimiento, eso no existe. El buen árbitro es estudioso, se mete al caso, tanto en cuestiones de arbitraje como en cuestiones de fondo es estudioso, o sea yo creo que ésa es la principal cualidad, ya de ahí bueno que sea una persona honesta, que no vaya a sucumbir ante las tentaciones de un soborno, pero para mí lo más importante es que sea una persona estudiosa y que le dedique el tiempo al caso que sea necesario. Dentro de la misma honestidad que debe tener el árbitro decir “bueno, oye, pues no tengo ningún nexo con las partes”; ser el diligente del procedimiento, respetar las reglas, darles oportunidad a las partes de presentar su caso.</p>
Árbitros	Sujeto E7	<p>Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.</p>	<p>Que haga honor a esas cualidades. Si es un árbitro que ya conoce muy bien el asunto, pues yo no tengo ningún problema, siempre y cuando lo vaya llevando en un tiempo razonable, que le dedique suficiente tiempo, no queremos procedimientos rápidos, queremos procedimientos que se lleven en el tiempo que tienen que llevarse, ni más ni menos, si el árbitro necesita tiempo para estudiar el caso, bueno, tiene que tomarse ese tiempo, o sea tampoco vamos a ahorrar tiempo nada más para ahorrar, o sea hay que darle su tiempo a las cosas, pero ese tiempo tiene que ser un tiempo adecuado. Si no tiene suficiente conocimiento ni tiene la suficiente experiencia, tenga también la apertura de acercarse a nosotros como institución y preguntar, que no haga una burrada nada más por no preguntar o porque piensa que sabe mucho, que sean obviamente abiertos a recomendaciones, nosotros lo que hacemos es que cuando nombramos a un árbitro, le damos un cúmulo de documentos, manuales, recomendaciones, sugerencias para elaboración de reglas procesales, o sea, un montón de cosas, que lo que esperamos es que el árbitro las estudie y que sea abierto a decir “bueno eso sí me sirve, esto no me sirve”. Que el árbitro</p>

			<p>tampoco se sienta por encima de todos y que diga “no, pues éste es mi asunto y yo lo puedo resolver cuando yo quiera” a ver, no, permítame, el asunto es de las partes, y tú estás cumpliendo una función que las partes te encomendaron y esa función tiene que ser una función diligente. Que estudie el caso y que dicte un laudo que sea razonable y que cumpla con los requisitos de forma que se necesitan; yo normalmente leo los laudos antes de que se notifiquen, hago algunas sugerencias y el árbitro las considera o no; son cuestiones puramente de forma, las cuestiones de fondo son completamente de ellos y sí, en algunos casos les he dicho yo “oye tengo duda de esto, ¿por qué se decidió así?” y pues ya me explican y me dicen “bueno, ¿crees que no lo puse suficientemente explicado en el laudo?” bueno probablemente sí, pero a lo mejor valdría la pena ahondar un poco más en el tema, entonces yo creo que es eso, que se lo tomen con seriedad y que le den su tiempo a la manera de dirigirlo.</p>
Árbitros	Sujeto E7	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	<p>Porque al final del día si se van a sentar y van a procurar dictar un buen laudo, ahí respecto a los árbitros me preocuparía más el camino de cómo llegaron a ese laudo porque ahí sí creo que las conductas que puedan ir generando en el camino, pues sí pueden tener repercusiones en las partes respecto a decir “¿esto es un arbitraje? no pues gracias, no vuelvo”; y eso yo creo es lo peor que puede pasar, que por un mal asunto las partes ya no vuelvan a utilizar el mecanismo; y por un mal asunto, me refiero a la mala conducción del procedimiento por parte de los árbitros; entonces, al final del procedimiento, las partes se van satisfechos o no con la forma en que el procedimiento se desarrolló; y eso al final pudiera influir en que las partes digan “voy a intentar la nulidad porque no me pareció cómo lo hizo el árbitro” y otra vez volvemos al tema de estar ahí enfrascado un tiempo, cuando lo que menos quería era caer ahí.</p>
Instituciones	Sujeto E7	A su juicio, ¿de qué manera	Depende de la filosofía de la institución.

administradoras de arbitraje		deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	En CANACO, la filosofía es que intervenimos mucho para nombrar a los árbitros o al árbitro y después de eso nuestra actividad es casi de supervisión, o sea ya no estamos involucrados en más decisiones que las que el mismo reglamento establece, como son recusaciones, cuestiones de fondo, notificación del laudo, o sea ya como cosas muy marcadas pero nuestra principal intervención es al principio y en la formación del tribunal arbitral; entiendo que ésta no es la participación de todas las instituciones, habrá otras que participen de una manera más activa y que sus reglamentos les prevean otro tipo de actuaciones durante el desarrollo del procedimiento. Nuestra labor es mejorar las prácticas y que los arbitrajes se lleven de la mejor manera posible para que no haya usuarios desanimados; ampliar el uso de los procedimientos hacia nuevos usuarios y, sobre todo, mantener una estructura seria que dé confianza a la gente para que vaya creciendo el uso.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E7	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Empujar el procedimiento, tratar de hacerlo lo más eficiente posible; que las partes se vayan satisfechas; tener un procedimiento eficiente que funcione, que cumpla con las expectativas de las partes, aun cuando no tengan un laudo a su favor. También tú puedes hablar a cualquier institución y les dices “oye, tengo una cláusula con tu reglamento, a ver pláticame cómo funciona”; en términos muy generales, les decimos obviamente el esquema general. Los árbitros también se acercan de repente a hacer unos cuestionamientos como pidiéndonos un tipo de sugerencia o recomendación y sí me ha tocado que sean en cuanto al fondo pero son simples comentarios al margen; cuando las partes preguntan respecto al fondo, sí somos muy claros al decir “ésa no es nuestra labor porque nosotros no somos abogados de ninguna de las partes”; para el tema de los árbitros es completamente imprescindible la imparcialidad e independencia, para nosotros también lo

			es, o sea, nosotros tenemos que ser muy imparciales.
Jueces	Sujeto E7	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	El arbitraje sin tribunales no puede existir, es un mecanismo que tiene que coexistir y coordinarse con los órganos jurisdiccionales en la forma que está establecido el día de hoy en la ley; si a un juez no le gusta el arbitraje, tenemos un problema, si a un árbitro no le gustan los jueces tenemos un problema mayor; debe haber una cooperación completa, entonces a mí me parece que ahora, como está diseñado, me parece bastante sano.
Jueces	Sujeto E7	¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	Lo que a mí me ha tocado es que los jueces son muy abiertos; he sabido de jueces que no les gusta el arbitraje, lo he escuchado, la verdad es que nunca me ha tocado un caso así; creo que el hecho de que no tengan tanto conocimiento del tema tiene un punto bueno y un punto malo y normalmente se habla del malo que es: “no, pues, es que no aplica bien las disposiciones, es que en arbitraje no sabe qué hacer con él”, pero yo creo que eso tiene su punto bueno de que quiere decir que no todos los arbitrajes han caído en tribunales y eso es muy bueno porque ésa es la idea del arbitraje, la idea del arbitraje es nunca pisar un tribunal; si yo no tengo a muchos jueces que conocen el tema, quiere decir que es porque no les caen asuntos, y sí hay mucho arbitraje. A los jueces les está haciendo falta la apertura y seguirlo conociendo para utilizarlo cada vez mejor. La intervención de los jueces ha sido buena, en términos generales; tú puedes ver los criterios jurisprudenciales y la verdad es que no hay un criterio que vaya en contra del arbitraje. Me ha tocado que los jueces intervengan de más, o se involucren en cosas que no deben involucrarse, pero yo creo que eso es culpa de las partes y de que la parte obviamente que quiera anular el laudo va a envolver al juez, lo más que pueda, para que el juez entre al fondo y si la otra parte lo permite, pues llega un momento en que el juez lo hace.

3.8. Resultados de la octava entrevista (Sujeto E8)

Tabla 11

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E8	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es una alternativa a tribunales; es eficaz y, muchas veces, rápido; se estudia a mayor profundidad la disputa; importa más el fondo que la forma.
Arbitraje	Sujeto E8	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	El carácter confidencial; permite la selección de los árbitros; involucra conocimientos especializados y los árbitros pueden dedicarle tiempo a comprender la disputa; permite a las partes acordar el procedimiento que más se adecua al caso y a la cultura jurídica de los abogados; permite la convivencia de diferentes tradiciones jurídicas. En los arbitrajes normalmente participan partes nacionales y extranjeras, por lo que resulta conveniente ventilar la disputa ante árbitros que conozcan o entiendan la tradición jurídica de las partes y la manera de hacer negocios o los usos. Los tiempos se ajustan a los tiempos de los abogados y del cliente; esto permite una mejor preparación tanto para los abogados como para los árbitros; los árbitros se involucran con la disputa desde la constitución del tribunal arbitral, lo que da más certeza a las partes y a sus abogados. En tribunales, he tenido la impresión de que el juez participa en el asunto en la toma de decisiones y no en el estudio del caso, lo que resulta una ventaja en arbitraje, que existe inmediatez del árbitro con el asunto. La manera de litigar en arbitraje es más amigable que en tribunales; las partes saben que los árbitros pueden considerar la conducta procesal en la fijación de costas, por lo que existen menos solicitudes frívolas y menos chicanas. En arbitraje, el tiempo es una manera de controlar los costos, tanto los abogados como los árbitros están pendientes de la economía procesal, por lo que no se permiten tácticas que alarguen la resolución de las disputas, lo que es muy normal en tribunales.
Arbitraje	Sujeto E8	¿Cuáles son las desventajas	La nulidad del laudo se ha convertido en

		que cree usted que tiene el arbitraje?	<p>una práctica común en contra de todo laudo. La resolución de la nulidad del laudo termina obligando a las partes a acudir a tribunales. Hay casos en los que la nulidad y el amparo dura casi lo que duró el arbitraje. Si no existe un cumplimiento voluntario, las partes están forzadas a litigar en tribunales; te puedes topar con el desconocimiento de los jueces de la materia del arbitraje y se corre el riesgo de que se llegue a estudiar el fondo del asunto, lo cual no es deseable.</p> <p>Otra desventaja es la falta de recursos que tienen las partes cuando se topan con un tribunal arbitral que no cumple sus deberes o porque sea imparcial o falta de independencia, que se retrasa demasiado, que no cumple con las formalidades del proceso. No existe revisión alguna, si no están de acuerdo las dos partes, la parte que considera que no se están cumpliendo los deberes del tribunal arbitral está atada de manos. Se podría alegar en la nulidad, si es que se encuadra alguna de las causales para su procedencia; pero lo que se busca es la efectividad del procedimiento, no la anulación del laudo.</p>
Arbitraje	Sujeto E8	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	En términos generales, he tenido una buena experiencia. Sólo he tenido una experiencia que considero ha sido mala, y no me refiero a mala en cuanto al resultado del arbitraje, sino a la mala conducción efectuada por el tribunal arbitral.
Arbitraje	Sujeto E8	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	He observado que el comportamiento de las partes y de sus representantes es cooperativo y que, en términos generales, no se busca entorpecer el arbitraje. En cuanto al Tribunal Arbitral, considero que realizan sus funciones diligentemente, dedicándole tiempo al estudio del caso, a realizar preguntas acertadas en las audiencias y en la emisión de laudos bien hechos. En un arbitraje en el que participé, la parte vencida cumplió voluntariamente el laudo y constaté que el arbitraje, siendo un procedimiento uninstancial, es eficaz. En este caso, creo que la parte vencida estuvo convencida

			<p>del procedimiento y por ello cumplió voluntariamente la condena.</p> <p>Puede ser una desventaja la no supervisión del procedimiento. En un arbitraje en el que participé, el tribunal arbitral se tardó meses en cerrar la instrucción, tomó decisiones que iban en contra de lo acordado por las partes y claramente se percibía que el tribunal arbitral no estaba cumpliendo con sus deberes. Se debió también a la mala administración del arbitraje de parte de la institución. Se cobraron mal los pagos, los envíos de comunicaciones de parte de la institución se hicieron incompletos, etcétera. Creo que es un caso muy desafortunado, y que no se trata de la norma general.</p>
Arbitraje	Sujeto E8	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Árbitros, abogados de parte, cliente, jueces, peritos, testigos, instituciones arbitrales y <i>third party funders</i> .
Arbitraje	Sujeto E8	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	<p>En cuanto a los árbitros, una conducta positiva es que realizan su trabajo de manera profesional, se conducen de manera imparcial e independiente, estudian el caso y lo resuelven de acuerdo a la complejidad del asunto. Creo que la buena conducción del arbitraje se da mediante la toma acertada de decisiones, negando las solicitudes frívolas de las partes y considerando las costas del arbitraje.</p> <p>Por lo que hace a los abogados de las partes, considero que una buena conducta procesal es acordar con la contraparte las cuestiones que pueden ser acordadas y trabajar con la contraparte; el estudio del caso y la posibilidad de no estar atado a formalismos, permite que los abogados presenten escritos más amigables y ayuda al entendimiento del asunto. Los abogados entendidos en arbitraje evitan estar haciendo objeciones innecesarias o solicitudes innecesarias, por lo que el debate se da a un nivel más complejo y, en caso de presentar solicitudes, existe una presunción de legitimidad en dichas solicitudes.</p> <p>En cuanto a la institución arbitral creo que una conducta positiva es que el case</p>

			manager conozca a profundidad el caso, no el fondo del asunto, sino a conocer el estado procesal, conocer los costos que se han generado y dar seguimiento a los mismos; la institución arbitral debería estar al pendiente de los tiempos y presionar al tribunal arbitral para que cumpla diligentemente sus tareas en tiempo; también tienen una participación en el arbitraje cuando se somete a su consideración cuestiones en términos de los reglamentos; su participación es efectiva cuando toman las decisiones a tiempo y considerando todos los hechos del caso (por ejemplo en recusaciones, nombramiento de árbitros, etcétera).
Arbitraje	Sujeto E8	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	En cuanto al fondo no, pero creo que en cuanto a la conducción procesal sí. Cuando la conducción del procedimiento arbitral no es la adecuada, se presentan muchas cuestiones de procedimiento que impiden enfocar el tiempo en el fondo del asunto, y creo que eso impacta en los resultados.
Arbitraje	Sujeto E8	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	Cuando existe una buena conducta procesal de las partes, se refleja en el ánimo de los involucrados; hay arbitrajes que no llevaron tanto tiempo porque las partes pactaron de manera amistosa durante el procedimiento, lo que aceleró la resolución del asunto. Cuando el procedimiento fluye sin que se entorpezca por cuestiones procesales innecesarias, las partes tienen mayor posibilidad de enfocarse en cuanto al fondo, tienen mejor oportunidad de presentar su caso a los árbitros y eso puede traducirse en una mejor resolución.
Arbitraje	Sujeto E8	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Sí, la inflación de los reclamos y mala conducta procesal; objeciones y solicitudes frívolas e innecesarias.
Arbitraje	Sujeto E8	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	Los resultados se pueden ver afectados en cuanto a los costos del arbitraje. En un caso, una parte infló su reclamo y por ello la condenaron a pagar los costos del arbitraje. En otra ocasión, una parte que objetó innecesariamente, presentó supuestos "incidentes", prevaleció en el arbitraje, pero el árbitro, considerando la

			<p>mala conducta procesal, decidió que cada parte debía soportar sus costos del arbitraje, cuando pudo haber resuelto otorgarle los costos al ganador, pero su conducta ameritó que no fuera así. Participé en un arbitraje en el que la contraria solicitó producción de documentos que, debido a la falta de control del tribunal arbitral, se asemejó más a un Discovery, que a una producción de documentos, y la contraria no aportó ninguno de esos documentos como prueba de su caso; el cliente destinó recursos económicos para poder realizar la producción de los documentos, los abogados destinamos tiempo a atender esta solicitud, cuando realmente no se utilizó más que para quitar tiempo a una parte; el Tribunal Arbitral lo permitió y pocas veces negó alguna solicitud; afectó al caso porque no hubo trato igual a las partes y se afectó el tiempo invertido por una parte para la debida defensa de su caso.</p>
Arbitraje	Sujeto E8	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	En 7 procedimientos arbitrales, sin contar los procedimientos de nulidad y ejecución de laudo.
Arbitraje	Sujeto E8	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	Como abogado de parte, como árbitro único, como Secretario del Tribunal Arbitral y como miembro de institución administradora.
Partes	Sujeto E8	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Deben demostrar que conocen el arbitraje y las prácticas que se dan en el mismo; estar dispuestas a llegar a acuerdos y así quitar al Tribunal Arbitral la carga de tomar ciertas decisiones; acordar las etapas que verdaderamente se requieran para el caso y no realizar solicitudes innecesarias que impactan en el costo y tiempo del arbitraje; por ejemplo: evitar solicitar producción de documentos cuando realmente no se justifica, evitar celebrar audiencia cuando el caso se puede resolver mediante documentales, por no haber cuestiones de hecho tan discutidas; deben hacer eficiente el procedimiento, participar activamente con la contraparte en llegar a acuerdos, evitar costos innecesarios; esto permite enfocar al Tribunal Arbitral y a las

			partes en las cuestiones verdaderamente importantes para la resolución del caso.
Partes	Sujeto E8	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	Inflación de reclamaciones, objeciones y solicitudes innecesarias; partes que participan al principio, pero que luego abandonan el procedimiento; esto impide al árbitro conocer la versión de la otra parte, sus pruebas, lo que al final impacta al arbitraje en sí.
Abogados de las partes	Sujeto E8	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	Influyen mucho; ellos deciden la estrategia no sólo de fondo, sino en el procedimiento; tienen conductas que pueden impactar el asunto y también puede traducirse en una condena para el cliente.
Abogados de las partes	Sujeto E8	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	Deben actuar diligentemente, éticamente y solicitar reclamos o peticiones que verdaderamente tengan bases y evitar tácticas dilatorias y que afecten la defensa del caso.
Abogados de las partes	Sujeto E8	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	Deben comunicarse con su contraparte; objetar en los casos que realmente se necesite; cooperar en facilitar los acuerdos y el cumplimiento de las órdenes del Tribunal Arbitral y de los acuerdos alcanzados.
Árbitros	Sujeto E8	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Independiente e imparcial, firme y diligente; estar comprometido en estudiar todos los escritos presentados y las pruebas; actuar activamente en las audiencias; preguntar, a fin de desentrañar las cuestiones necesarias para tener elementos para la resolución de la disputa; ser firmes y poner límites a las partes cuando las actúan de manera incorrecta; detener cualquier práctica que atente contra la eficacia del laudo y del procedimiento; frenar los diferentes intereses que existen en el arbitraje.
Árbitros	Sujeto E8	Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Que actúe de manera pronta; convoque a las partes a una conferencia o reunión administrativa para platicar de las expectativas de las partes; la invitación a tener una actitud cooperativa y a actuar de buena fe; que se fije de manera pronta el calendario procesal y, cuando corresponda, el acta de misión.
Árbitros	Sujeto E8	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	Imparcialidad e independencia; demostrar que tiene conocimiento del caso, de las solicitudes presentadas, de los escritos; tratar a las partes de manera

			igual, dando oportunidad de presentar su caso, pero de manera firme y haciendo patente que ellos tienen el control de la conducción del arbitraje.
Árbitros	Sujeto E8	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	En mucho; la conducta del árbitro demuestra muchas cosas, desde el cumplimiento de los deberes del árbitro; en algunos casos se deja entrever cuando un árbitro comparte la postura de una de las partes; cuando demuestra su experiencia, lo que se traduce en mayor certeza y confianza para las partes.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E8	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	Deben de participar de manera activa en el arbitraje; no solamente por lo que hace a los pagos que se deben realizar, sino porque deben dar seguimiento al cumplimiento de los plazos por parte de los árbitros y de sus deberes. En un arbitraje me pasó que la institución se tomó mes y medio casi en enviar el original del laudo, y la versión electrónica no correspondía a la versión física enviada; la institución debe revisar que estas situaciones no se den y debe solicitar más cuidado al árbitro.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E8	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Antes de la composición del tribunal arbitral, la institución arbitral tiene una participación más activa, pues se encarga de notificar la solicitud o demanda de arbitraje; posteriormente, si hay necesidad de intervención de la institución para el nombramiento de algún árbitro, se espera que dicha actividad se realice de manera pronta y considerando los mejores candidatos para el caso en concreto; en relación con las recusaciones presentadas, se espera que la institución arbitral únicamente acepte como procedentes las recusaciones que en verdad tienen bases; en una ocasión se recusó a un árbitro por parte de una de las partes; desde mi parecer, el árbitro no debió ser recusado, pues era independiente e imparcial, no encuadraba en ninguno de los supuestos de las directrices de la IBA y, sin embargo, se declaró procedente la recusación; me pareció que dicha decisión atendió a otros motivos, distintos de los meramente jurídicos, pues la solicitud de recusación fue presentada por un usuario frecuente

			del arbitraje, que no había estado muy contento con la institución en otros casos.
Jueces	Sujeto E8	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	Deben participar únicamente en los casos previstos en el Código de Comercio; la mayor participación del juez se da en los procedimientos de nulidad y de ejecución del laudo; en estos es fundamental, a fin de emitir sentencias en las que se declaren improcedentes las demandas que buscan tratar al procedimiento de nulidad como una apelación, y sólo declarar procedentes aquellas que motiven o justifiquen la nulidad de un laudo. Los jueces tienen el poder de detener la práctica de siempre solicitar la nulidad del laudo, a través de la negación de las demandas o la fijación de criterios que constituyan jurisprudencia.
Jueces	Sujeto E8	¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	En términos generales, ha sido muy buena la intervención judicial; los jueces y magistrados tenían buenas bases en materia de arbitraje. Fue en primera instancia local donde mi experiencia fue todo lo contrario; la juez no comprendía la institución del arbitraje y no podía entender las consecuencias de la emisión del laudo; creo que el mal desempeño de la juez se debió al desconocimiento en esta materia; con mayor capacitación, se puede mejorar la intervención judicial en el arbitraje.

3.9. Resultados de la novena entrevista (Sujeto E9)

Tabla 12

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E9	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es una figura que no es tan usada como debería de usarse; yo veo que el arbitraje casi no se utiliza; lo que llega al juzgado realmente es mucho muy poco; yo creo que no podríamos ni siquiera hablar de un 1% anual; pero sí debería fomentarse porque eso a nosotros también nos ayuda a disminuir nuestras cargas de trabajo.
Arbitraje	Sujeto E9	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	Menos trabajo para nosotros; para las partes, hay ventaja en los tiempos que aquí son más largos que en el arbitraje porque el árbitro solo está viendo el asunto de ellos; contrario a nosotros que vemos 100 en un día.

Arbitraje	Sujeto E9	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	En cuanto al procedimiento en sí, no creo que tenga desventajas; una desventaja podría ser la preparación del árbitro en cuanto al conocimiento; la ventaja de nosotros aquí es que vemos un número significativo de asuntos y la experiencia de nosotros avala nuestro trabajo.
Arbitraje	Sujeto E9	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Son muy pocos los asuntos en los que nos piden la homologación de un laudo arbitral; generalmente todos los asuntos vienen bien llevados; uno revisa el procedimiento y la resolución y, viendo que todo viene muy similar a lo que nosotros hacemos aquí, como juez no dudas en homologar y ejecutar el laudo. Yo solamente he tenido una experiencia negativa, donde el procedimiento no venía cumpliendo con las garantías del debido proceso y eso originó que no fuera ordenada la homologación ni ejecución del laudo.
Arbitraje	Sujeto E9	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Los árbitros, las partes, los abogados y el juzgador.
Arbitraje	Sujeto E9	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	El trabajo bien hecho del árbitro, quien confía y no pierde su investidura para venir al juzgado a ver cómo sostiene su laudo; que las partes hagan lo que les corresponde.
Arbitraje	Sujeto E9	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	Sí porque beneficia en el tiempo para el juzgador; y en cuanto a que no viene a querer predisponer al juzgador para que les resuelva en tal o cual sentido. Yo por eso pienso que esa conducta de no comparecer al juzgado es positiva, el árbitro confía que su trabajo, su laudo habla por él.
Arbitraje	Sujeto E9	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Tanto como perjudicar el procedimiento no, porque uno finalmente es imparcial, a lo mejor el árbitro pudo haberme venido a decir mil cosas que tenía la razón por mil situaciones, pero bueno, finalmente para mí no la tenía y no se la di y dicté mi resolución. Sí, en cuanto a que el procedimiento se entorpece porque sólo presentaban recursos e incidentes, en lugar de agilizarlo o hacer que avanzara; ellos mismos estuvieron viendo la manera de cómo entorpecerlo a través de recursos y medios de impugnación que finalmente todos sabemos que hacen el

			procedimiento más largo. Esto es a cargo de los abogados quienes, por la estrategia o por ganar dinero, entorpecen el procedimiento.
Arbitraje	Sujeto E9	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	Muy pocos, tengo en mente 3 en un promedio de 9 años de juez.
Arbitraje	Sujeto E9	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha participado?	El de juez.
Partes	Sujeto E9	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	Su principal compromiso debe ser participativo; que proporcionen los elementos, las pruebas, documentos, correos electrónicos y cualquier tipo de prueba que ayude al árbitro a tomar una mejor decisión; el árbitro va a tener más posibilidades de hacer un laudo más equitativo que el de un juez; los jueces realmente nunca somos equitativos, aquí o ganan o pierden, pero no podemos ser equitativos, contrario a lo mejor al arbitraje, mostrando mayores elementos de prueba al árbitro puedan llegar a convencerlo de algo que resulte benéfico para ambas partes, que yo creo que puede ser una ventaja del procedimiento arbitral.
Partes	Sujeto E9	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	Que empiecen a huir dentro del procedimiento; que evadan cualquier notificación; que empiecen a ver cómo perjudicar al otro, no deberían de tomarlo como si estuvieran en un juicio; y no mostrar documentos o cosas que tengan en su poder, pues no privilegia la mejor solución del asunto.
Abogados de las partes	Sujeto E9	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	Solo están buscando cualquier situación que se pueda hacer valer para que no se cumpla con el laudo; y eso lo hacen a través de recursos, amparos, etcétera, que van entorpeciendo el procedimiento.
Abogados de las partes	Sujeto E9	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	Explicarles a sus clientes de qué se trata el arbitraje; hay mucha desinformación; explicarles las ventajas y desventajas del procedimiento y en qué consiste y lo que viene después; me refiero a la homologación y ejecución del laudo, que es ante un juzgado.
Abogados de las partes	Sujeto E9	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	De manera honesta; no ocultar información; no intentar perjudicar a la otra parte; allegar los elementos de prueba que se tengan, sean de la índole

			que sean, para que así doten de mayores elementos al árbitro a la hora de resolver.
Árbitros	Sujeto E9	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	Preparación, ética, conocimiento del asunto porque a lo mejor sí es una persona altamente preparada, pero no precisamente en esa situación y pues, que tenga la ética de decir que no es competente para la situación.
Árbitros	Sujeto E9	Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Muy informativo, explicarles qué es lo que van a hacer, de que trata el procedimiento, que se pretende, etcétera.
Árbitros	Sujeto E9	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	Debe comportarse como un juez, asumirse como una autoridad, tener esa visión de tercero imparcial y de ver la mejor manera de solucionar el conflicto.
Árbitros	Sujeto E9	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	De la preparación del árbitro, de su comportamiento, de lo que las partes hayan visto de su trabajo como autoridad, va a depender mucho la credibilidad que tenga su laudo.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E9	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	No he tenido ningún contacto, sí conozco de su existencia, pero nunca me ha tocado ver con respecto a su trabajo ni saber cómo está organizado.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E9	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Desconozco.
Jueces	Sujeto E9	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	En la homologación y ejecución, antes nosotros no tenemos facultades de intervención más que cuando, por ejemplo, ocupe el árbitro aplicar algún medio de apremio, ahí sí nos pueden requerir el auxilio, o para el desahogo de una prueba, o cuando necesita esa coerción del cual él no tiene permitido, pero dentro del procedimiento arbitral, yo considero que ésa sería la única salvedad para que los jueces participen.
Jueces	Sujeto E9	¿Podría describir la intervención que han tenido los jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	Solamente en la etapa de homologación y ejecución del laudo.

3.10. Resultados de la décima entrevista (Sujeto E10)

Tabla 13

VARIABLE	ENTREVISTADO	PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS
Arbitraje	Sujeto E10	¿Me podría decir cuál es su opinión acerca del arbitraje?	Es adecuada y civilizada.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el arbitraje?	Es ágil y sin formalidades o rigorismos como las notificaciones, ya que pueden ser por correo, y la confidencialidad.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Cuáles son las desventajas que cree usted que tiene el arbitraje?	El costo elevado, los anticipos para gastos administrativos y que, por una cuestión cultural, la parte que pierde no desea cumplir y se tiene que llevar esto a un plano de homologación o ejecución.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Me podría describir cómo ha sido su experiencia en el arbitraje?	Buena, pero se requiere de un alto grado de especialización.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Podría explicar las razones de su respuesta?	Se requiere de tomar cursos constantemente para actualizarse.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Podría mencionar a todos los personajes principales en el arbitraje?	Las partes contendientes, los árbitros y los organismos de arbitraje institucional.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Cuáles son las conductas procesales positivas que resaltaría de los personajes principales en los arbitrajes en los que usted ha intervenido?	La voluntad de someterse a decisiones y voluntades de un tercero, flexibilidad, confidencialidad, entre otras.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Considera que esas conductas procesales positivas contribuyeron en los resultados obtenidos?	Sí.
Arbitraje	Sujeto E10	¿De qué manera esas conductas procesales positivas que menciona influyeron en los resultados obtenidos?	Agilidad en el proceso.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Existen algunas conductas procesales que perjudicaron a los procedimientos arbitrales en los que ha participado?	Sí.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Podría explicar de qué manera dichas conductas procesales perjudiciales impactaron en los resultados obtenidos?	Cuando se trata de homologar o, en su contrapartida, de declarar la nulidad del laudo arbitral.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Me podría mencionar en cuántos procedimientos arbitrales ha participado?	Diversos, sin recordar el número, por la investidura de ser Juez de Distrito.
Arbitraje	Sujeto E10	¿Qué papel desempeñó en los arbitrajes en los que ha	Juez de Distrito, en procedimientos de homologación, procedimientos de

		participado?	nulidad de laudos y procedimientos de precautorias.
Partes	Sujeto E10	¿Qué actitudes considera usted que las partes deben mostrar durante el arbitraje?	En la posición de Juez, solamente atiendo en la fase final, de homologación, de nulidad o de precautorias.
Partes	Sujeto E10	¿Podría mencionar las actitudes no deseables que las partes han mostrado en los arbitrajes en los que ha participado?	La falta de educación y retardar el procedimiento.
Abogados de las partes	Sujeto E10	¿De qué forma cree usted que los abogados de las partes influyen en el arbitraje?	La forma de conducción para retardar el procedimiento, o bien, acelerar el procedimiento tratándose de ejecución.
Abogados de las partes	Sujeto E10	¿Cómo considera usted que deben actuar los abogados de las partes antes de iniciar el procedimiento arbitral?	Por la investidura de ser Juez de Distrito, mantengo la imparcialidad entre partes.
Abogados de las partes	Sujeto E10	¿Qué acciones cree usted que deben llevar a cabo los abogados de las partes durante el procedimiento arbitral?	Honestidad y verdad en el planteamiento.
Árbitros	Sujeto E10	¿Qué cualidades piensa usted que debe tener un árbitro?	De objetividad y de conocimientos.
Árbitros	Sujeto E10	Describa el comportamiento que espera usted de un árbitro al inicio del arbitraje.	Cordial.
Árbitros	Sujeto E10	¿Qué actitudes considera que un árbitro debe mostrar durante el procedimiento arbitral?	De fase expositiva o receptora del material probatorio.
Árbitros	Sujeto E10	¿De qué forma considera usted que la conducta de los árbitros incide en el resultado del arbitraje?	Evitar que prejuzguen en base a datos objetivos.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E10	A su juicio, ¿de qué manera deben intervenir las instituciones administradoras en el arbitraje?	Por la posición de Juez de Distrito no me corresponde opinar; sin embargo, deben de ser gente conocedora.
Instituciones administradoras de arbitraje	Sujeto E10	¿Cuáles son las acciones que usted considera que una institución administradora de arbitraje debe desempeñar?	Por la posición de Juez de Distrito no me corresponde opinar; sin embargo, deben de ser gente conocedora seleccionada debidamente por la institución.
Jueces	Sujeto E10	Según su criterio, ¿de qué manera deben participar los jueces en el arbitraje?	En auxilio para citación de testigos con medidas de apremio, en obsequiar medidas precautorias y los procedimientos de homologación <i>versus</i> de nulidad de laudos arbitrales.
Jueces	Sujeto E10	¿Podría describir la intervención que han tenido los	Generalmente en obsequiar precautorias.

		jueces en los procedimientos arbitrales en los que usted ha participado?	
--	--	--	--

REFERENCIAS

1. Teórica

- Álvarez, S. (2012). La prescripción en el Código Civil de Cataluña y los conceptos de lexfori y Derecho común dentro del pluralismo jurídico español. *InDret, Revista para el análisis del Derecho, Facultad de Derecho, Universidad de Santiago de Compostela* (n. 1). Recuperado en http://www.indret.com/pdf/879_es.pdf, el 18 de junio de 2012.
- American Arbitration Association. Recuperado en http://www.adr.org/aaa/faces/services/disputeresolutionservices?_afLoop=1651041931228459&_afWindowMode=0&_afWindowId=2w6r8garr_172#%40%3F_afWindowId%3D2w6r8garr_172%26_afLoop%3D1651041931228459%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D2w6r8garr_212, el 22 de agosto de 2013.
- Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce. Recuperado en <http://www.sccinstitute.com/uk/Home/>, el 23 de agosto de 2013.
- Barclay, C. (1976). Preparación y especialización de árbitros. *Memoria Tercer Simposio sobre Arbitraje Comercial Internacional*. (págs. 195-203). Academia de Arbitraje y Comercio Internacional.
- Bishop, D. y Reed, L. (1998). Practical Guidelines for Interviewing, Selecting and Challenging Party Appointed Arbitrators in International Commercial Arbitration. *Arbitration International*, 14, 345.
- Cárdenas, E. (1975). *Métodos de solución de controversias comerciales internacionales*. Recuperado en http://www.iadb.org/intal/intalcdi/Derecho_Integracion/documentos/020-Estudios_04.pdf, el 18 de mayo de 2012.
- Casillas, D. (2011). Arbitraje comercial. *Revista Pandecta, Temas de Derecho IV, Escuela Libre de Derecho*. México. 109-126 pp. Recuperado en <http://revistapandecta.mx/wp-content/uploads/2011/09/Temas-de-Derecho-IV.pdf#page=109>, el 21 de mayo de 2012.
- Castillo, M. & Sabroso, R. (2015). Los árbitros y el deber de revelación en la Ley de contrataciones del Estado y su reglamento. *Derecho & Sociedad*, 245-255.
- Centro de Arbitraje de México. Sitio web www.camex.com.mx

- Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago, Chile. (2014). *Las expectativas de las partes frente al árbitro y al proceso arbitral*. Recuperado en www.camsantiago.cl, el 12 de noviembre de 2014.
- Centro de Comercio Internacional & Centro de Arbitraje de México (2003). *Arbitraje y solución alternativa de controversias*. México: Themis.
- China International Economic and Trade Arbitration Commission. Recuperado en <http://www.cietac.org/index.cms>, el 23 de agosto de 2013.
- Club Español de Arbitraje, Comité de Buenas Prácticas Arbitrales. (2005). *Código de buenas prácticas arbitrales*. Madrid.
- Colegio de Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México. Portal académico. Recuperado en <http://portalacademico.cch.unam.mx/alumno/tlriid1/unidad4/personajesCaracter/personajePrincipalSecundario>, el 07 de agosto de 2014.
- Comisión de Mediación y Arbitraje Comercial de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. (2015). Recuperado en <http://www.arbitrajecanaco.com.mx/home/contenido.php?id=15&con=informacion>, el 22 de enero de 2015.
- Coronel, C. (2014). Arbitraje y procedimiento en Ecuador. *Latin Arbitration Law*. Recuperado en <http://www.latinarbitrationlaw.com/arbitraje-y-procedimiento-en-ecuador/>, el 25 de septiembre de 2014.
- Cremades, B. (1979). *Ventajas del Arbitraje*. Segundo Seminario Iberoamericano de Arbitraje Comercial Internacional, Ciudad de México, México, 81-89. Recuperado en <http://132.248.65.15/libros/2/918/5.pdf>, el 18 de mayo de 2012.
- Commercial Arbitration and Mediation Center for the Americas. Recuperado en <http://www.jurisint.org/en/ctr/18.html>, el 22 de agosto de 2013.
- Comisión de Arbitraje y ADR de la Cámara de Comercio Internacional. (2014). *Informe. Control de tiempos y costos en el arbitraje*. Recuperado en <http://www.iccspain.org/wp-content/uploads/2015/04/861-0-SPA-Control-del-Tiempo-y-de-los-costos.pdf>, el 20 de abril de 2016.

- Cruz, Ó. (2013). El nuevo Reglamento de Arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio CCI. *Revista de Derecho Privado, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM*.
- Derains, Y. & Schwartz, E. (1998). *A Guide to the New ICC Rules of Arbitration*. En Kluwer Law International, The Hague. Capítulo 6. Recuperado en www.kluwerarbitration.com, el 22 de junio de 2014.
- International Chamber of Commerce. Sitio web www.iccwbo.org
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. *Directiva No. 019-2012-OSCE/CD que regula el procedimiento de designación residual de árbitros al amparo de la normativa de contrataciones del Estado*. Recuperado en <http://portal.osce.gob.pe/arbitraje/sites/default/files/Documentos/Arbitraje/leyes/Directiva%2019-2012-OSCE-CD%20%20DESIGNACION%20RESIDUAL%20DE%20ARBITROS.pdf>, el 07 de abril de 2016.
- Draetta, U. (2012). *La otra cara del arbitraje internacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Escobar-Martínez, L. (2009). La independencia, imparcialidad y conflicto de interés del árbitro. *Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 181-214.
- Fernández, J. (2010). Alcance del deber de revelación del árbitro (Sentencia de la Courd'appel de París de 12 de febrero de 2009). *Arbitraje, Revista de arbitraje comercial y de inversiones*, v. III (n.2). 597-606. Recuperado en http://eprints.ucm.es/10480/1/Alcance_del_deber_de_revelaci%C3%B3n_del_%C3%A1rbitro.pdf, el 20 de mayo de 2012.
- Fritz, T. y Hersel, P. (2002). *Proceso de Arbitraje Justo y Transparente. Una nueva vía para resolver crisis de deuda. Una contribución a la reforma del sistema financiero internacional*. Berlin Working Group on Environment and Development, Blue 21, Berlín: FDCL-Verlag. Recuperado en http://thomas-fritz.org/PDF/Thomas-Fritz-Philipp-Hersel-FTAP_castellano.pdf, el 18 de junio de 2012.
- Galán, D. (2007). *El Arbitraje Comercial Internacional en América Latina*. Anuario Jurídico. Universidad Icesi, Cali, Colombia, 185-210. Recuperado en <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/2188/1/08.pdf>, el 18 de mayo de 2012.

- Gómez, R. S., González de Castilla, E., González de Cossío, F., Graham, L. E., Loperena, R. C. & Zamora, E. R. (2004). *Manual de Arbitraje Comercial*. Cecilia Azar (comp.). Ciudad de México: Porrúa.
- Gómez-Palacio, I. (2006). *Arbitraje comercial internacional: dos culturas en estado de noviazgo y posible matrimonio de conveniencia*. Recuperado en <http://g-pasoc.com/Arbitraje%20Com.%20Int.%20edo.%20de%20noviazgo.pdf>, el 18 de mayo de 2012.
- González de Cossío, F. (2007). *El arbitraje y la judicatura*. México: Porrúa.
- González de Cossío, F. (2008). *El árbitro*. México: Porrúa.
- González de Cossío, F. (2013). *El arbitraje evaluado: comentarios sobre experiencias recientes en México*. Recuperado en <http://www.gdca.com.mx/PDF/arbitraje/ARBITRAJE%20EVALUADO.pdf>, el 13 de agosto de 2014.
- Gorjón, F. (2001). *Arbitraje comercial y ejecución de laudos* (1ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Graham, J. (2007). *Guía práctica para la ejecución de sentencias y laudos comerciales extranjeros* (1ª ed.). México: Lazcano Garza Editores.
- Graham, L. (2000). *El arbitraje comercial*. México: Themis.
- Hong Kong International Arbitration Centre. Recuperado en http://www.hkiac.org/HKIAC/HKIAC_English/main.html, el 23 de agosto de 2013.
- International Chamber of Commerce. Recuperado en <http://www.iccwbo.org>, el 22 de agosto de 2013.
- Japan Commercial Arbitration Association. Recuperado en <http://www.jcaa.or.jp/e/jcaa-e/index.html>, el 23 de agosto de 2013.
- London Court of International Arbitration. Recuperado en <http://www.lcia-arbitration.com/>, el 23 de agosto de 2013.
- Loperena, C. y González, F. (2004). *El Procedimiento Arbitral*. En: Cecilia Azar (comp.), *Manual de Arbitraje Comercial* (pp. 93-134). Ciudad de México: Porrúa.
- Manzanares, B. (2007). The Independence and Impartiality of Arbitrators in International Commercial Arbitration. *REVISTA e-Mercatoria*, v. 6 (n. 1). Recuperado en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1491528, el 21 de mayo de 2012.

- Marcos, D. (2011). El arbitraje de consumo como medio extrajudicial de resolución de conflictos en la normativa española. *RDUCN, Coquimbo*, v. 18 (n. 1). Recuperado en http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-97532011000100010&lng=es&nrm=iso, el 20 de mayo de 2012.
- Menéndez, U. (2013). El nuevo Reglamento de Arbitraje de la CCI: hacia un arbitraje más eficiente y menos costoso. Recuperado en <http://www.uria.com/documentos/publicaciones/3324/documento/004ala.pdf?id=3817>, el 15 de octubre de 2014.
- Pereznieto, L., & Graham, J. (2009). *Tratado de Arbitraje Comercial Internacional Mexicano*. México: Limusa.
- Poudret, J. & Besson, S. (2002). *Droit compare de L'arbitrage international*. Bruselas: Bruylant.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Tomo VIII. 22ª ed. España: Espasa.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Tomo X. 22ª ed. España: Espasa.
- Redfern, A., Hunter, M., Blackaby, N. y Partasides, C. (2004). *Law and Practice of International Commercial Arbitration*. (4th ed.) London: Sweet & Maxwell. 146 p.
- Rivera, J. (S/A). *Recursos contra laudos arbitrales*. Recuperado en http://www.rivera.com.ar/es/assets/Uploads/Publicaciones/Rivera_Recursos%20contra%20el%20laudo%20arbitral2.pdf, el 14 de abril de 2013.
- Rodríguez, S. (2012). *Estudios de arbitraje*. Libro homenaje al profesor Patricio Aylwin Azócar. Anuario Mexicano de Derecho Internacional, México. Recuperado en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46542008000100032&lng=es&nrm=iso, el 20 de mayo de 2012.
- Sánchez, A. (2015). *Mediación y arbitraje*. Distrito Federal: Tirant lo Blanch.
- Sanders, P. (1999). *Quo Vadis Arbitration? Sixty years of arbitration practice*. En Kluwer Law International. The Hague. Recuperado en www.kluwerarbitration.com, el 12 de marzo de 2015.
- Silva, J. (2001). *Arbitraje Comercial Internacional en México* (3a ed.). Ciudad de México: Oxford.

- Singapore International Arbitration Centre. Recuperado en <http://siac.org.sg/>, el 23 de agosto de 2013.
- European Court of Arbitration. Recuperado en <http://cour-europe-arbitrage.org/content.php?lang=es&delegation=5&id=7>, el 23 de agosto de 2013.
- Siqueiros, J. (1988-1989). La Cooperación Procesal Internacional. *Jurídica, anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana* (n. 19), México, 17 p.
- Siquieros, J. (1979). Reconocimiento y ejecución de laudos extranjeros en la República Mexicana. En J. Siqueiros, *Arbitraje* (págs. 285-300). Madrid. Recuperado en <http://132.248.65.15/libros/2/918/16.pdf>, el 10 de julio de 2015.
- Solís, R. (2013). El rol del juez frente al arbitraje comercial internacional. *El reconocimiento y la ejecución de sentencias y laudos arbitrales extranjeros*. Florida: Organización de Estados Americanos.
- Sondow, M. (2006). *La privatización de la justicia: el arbitraje en los tratados comerciales internacionales*. Recuperado en <http://www.cibera.de/fulltext/17/17396/uploads/c87bbfe5-4e61-efb5.pdf>, el 18 de mayo de 2012.
- Treviño, J. (1995). El arbitraje internacional de tipo ad hoc e institucional y el arbitraje CCI. *Revista de Derecho Privado*. México: McGraw Hill.
- Treviño, J. (2008). *Notas sobre la influencia de la Convención de Nueva York en la Convención de Panamá y su coexistencia*. Trabajo presentado en el Seminario “50 años de la aplicación de la Convención de Nueva York: Acuerdos Arbitrales y Ejecución de Laudos”, organizado por el capítulo mexicano de la Cámara de Comercio Internacional, 09 de abril de 2008. Recuperado en <http://www.camex.com.mx/nl39-cont.pdf>, el 17 de junio de 2012.
- Unzueta, M. (2005). Una visión del arbitraje. (págs. 15-24). Asociación Internacional de Derecho Corporativo.
- Uribarri, G. (2000). *El arbitraje en México*. México: Oxford.
- Vasquez, M. (2009). Determinación de los honorarios del árbitro desde la óptica obligacional: problematización del estadio actual y propuesta de soluciones. *Ius et Praxis, Talca*, v. 15 (n. 2). Recuperado en http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-00122009000200013&lng=es&nrm=iso, el 20 de mayo de 2012.

- Victoria-Andreu, F. (2011). La independencia del árbitro: ¿realidad o quimera? *Arbitraje: revista de arbitraje comercial y de inversiones*, 158-170.
- World Intellectual Property Organization. Recuperado en <http://www.wipo.int/amc/en/>, el 23 de agosto de 2013.

2. Metodológica

- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Álvarez-Gayou, J. (2011). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Arilla, F. (2007). *Metodología de la investigación jurídica* (2ª ed.). México: Porrúa.
- Bavaresco, A. (1979). *Las técnicas de la investigación* (4a ed.). Cincinnati, Ohio, U.S.A: South-Western Publishing Co.
- De la Torre, E. y Navarro, R. (1988). *Metodología de la investigación* (1ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Eco, H. (1983). *Cómo se hace una tesis* (5ª ed.). Barcelona, España: Gedisa.
- Eyssautier de la Mora, M. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: ECAFSA.
- Fernández, A. (2009). *La investigación social. Caminos, recursos, acercamientos y consejos*. México: Trillas.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Garza, A. (2002). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*. México: El Colegio de México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. y López, R. (2007). *Técnicas de investigación jurídica* (10ª reimpresión de la 2ª ed.). México: Oxford. (Trabajo original publicado en 1998).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Izcara, S. y Andrade, K. (2009). *El diseño metodológico en la investigación cualitativa* (1ª ed.). México: Departamento de Fomento Editorial, Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Luna, A. (2005). *Metodología de la tesis* (4ª reimpresión de la 1ª ed.). México: Trillas. (Trabajo original publicado en 1996).
- Marina, E. y Rincón, Á. (2003). *El Manual de Publicación APA al alcance de todos* [versión electrónica]. EDUCERE, 7(23), 343-352. Recuperado en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19822/1/articulo4.pdf>, el 18 de junio de 2012.
- Martínez, J. (2008). *Lineamientos para la investigación jurídica* (9ª ed.). México: Porrúa.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Piñuel, J. (2013). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado en [www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel Raigada AnalisisContenido 2002 EstudiosSociolingusticaUVigo.pdf](http://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolingusticaUVigo.pdf), el 26 de mayo de 2014.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. España: Espasa.
- Rodríguez, I. (2005). *Técnicas de investigación documental*. México: Trillas.
- Ruiz, M., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, vol. 31. (n. 1), enero-abril, 34-45 pp. España: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441004>, el 02 de junio de 2014.
- Schmelkes, C. (2007). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación* (16ª reimpresión de la 2ª ed.). México: Oxford. (Trabajo original publicado en 1998).
- Ortiz, F. y García, M. (2000). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas* (1ª reimpresión). México: Limusa.
- Weston, A. (2011). *Las claves de la argumentación* (1ª ed. en español; M. Vidal, Trad.). Barcelona, España: Planeta.

3. Leyes y reglamentos

- Código de Comercio vigente en los Estados Unidos Mexicanos.
- Convención sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras (Nueva York, 1958). Disponible en www.uncitral.org
- Directrices de la IBA para la redacción de cláusulas de arbitraje internacional (2010). Disponible en www.oas.org/es/sla/ddi/docs/arbitraje_buenas_directrices_IBA.pdf
- Ley Española de Arbitraje 60/2003. Disponible en www.boe.es
- Ley Modelo de la UNCITRAL sobre Arbitraje Comercial Internacional. Disponible en <http://www.uncitral.org>
- Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Nuevo León.
- Notas de la UNCITRAL sobre la organización del proceso arbitral (1996). Disponible en www.uncitral.org
- Nuevo Reglamento de Arbitraje de la International Chamber of Commerce. Disponible en <http://www.iccwbo.org>
- Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Estocolmo. Disponible en <http://www.jurisint.org/es/ctr/17.html>
- Reglamento de Arbitraje de la Cámara Nacional de Comercio. Disponible en www.arbitrajecanaco.com.mx
- Reglamento de Arbitraje de la United Nations Commission on International Trade Law. Disponible en <http://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/arbitration/arb-rules-revised/arb-rules-revised-s.pdf>
- Reglas de Arbitraje del Centro de Arbitraje de México. Disponible en <http://www.camex.com.mx>
- Reglamento de Arbitraje del Commercial Arbitration and Mediation Center for the Americas. Disponible en <http://www.intracen.org>
- Reglamento de Arbitraje del International Centre for Settlement of Investment Disputes. Disponible en <https://icsid.worldbank.org>

- Reglamento de la Institución Alemana de Arbitraje. Disponible en <http://www.intracen.org/Reglamento-de-Arbitraje-de-la-Institucion-Alemana-de-Arbitraje-1998/>