

EL SERVICIO PÚBLICO Y EL ARBITRAJE

*Francisco González de Cossío**

Con motivo de una obra colectiva sobre derecho administrativo y arbitraje, deseo compartir reflexiones derivadas de la experiencia en casos que involucran entes públicos, Estados, y derecho público.

El derecho público es fascinante. Sobre todo, apabullante: tengo un enorme respeto por quienes enfrentan los retos del servicio público. Como prestador de servicios, vivo diariamente lo arduo que es dar valor a mis clientes. Sin embargo, mi base, por más amplia que sea, nunca será comparable a los ‘clientes’ (la población en general) del servidor público: millones de personas deseosas de saciar sus necesidades, con frecuencia esenciales. Colmar necesidades sociales es una labor *difícil*, especialmente cuando primarias. Y nunca concluye. Por ello, es con admiración barnizada de humildad que me acerco a la problemática que vive el funcionario público.

Parte de la problemática descrita involucra fomentar progreso. Una manera particularmente propicia de hacerlo es mediante esquemas en que participa la iniciativa privada.¹ Con todos sus méritos sin embargo, el paso detona problemas—inclusive dilemas. Dichos dilemas deben resolverse—y de forma inteligente, so pena de no lograr sus propósitos. De lograrlo, estaremos ayudando—agujoneando inclusive—una actividad loable: una que necesita nuestra región, caracterizada por necesidades sociales insatisfechas.

CASO DE ESTUDIO: EL PERÚ

El Perú obliga que las controversias relacionadas con entes públicos sean arbitradas.² Ello invita diferencia de opinión en cuanto a su idoneidad. Este ensayo busca contribuir a dicha discusión.

Dentro de su libertad de configuración, el legislador peruano pensó en el arbitraje por considerar que había *algo* en el arbitraje que lograba algún propósito deseable para dicha materia; para el derecho público. Para el servicio público. El resultado han sido

* Árbitro y abogado de parte en arbitrajes. Especialista en solución de controversias. Observaciones bienvenidas a fgcossio@gdca.com.mx.

¹ Cuestión que se está revisitando, pero por motivos superados. El sistema de mercado es una fuerza social que está a la merced del Estado para usarlo y ayudar a lograr sus objetivos. No usarlo implica desperdicio: dejar de lado una herramienta que puede ser de utilidad al gestor de las necesidades sociales (el funcionario público).

² Artículos 32 y 45 de la Ley de Contrataciones del Estado (Ley No. 30225) y los artículos 223.1 y 223.2 de su Reglamento. Artículo 56 del Decreto Legislativo 1362 que regula la Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público-Privadas y Proyectos en Activos.

(casi) tres décadas de experiencia. Como suele suceder, la experiencia no es resumible en una sola palabra: ‘bueno’ o ‘malo’. Ello caracteriza las evaluaciones superficiales. Las evaluaciones profundas suelen estar compuestas de más, particularmente cuando cabales e inteligentes. De aspectos positivos y aspectos negativos. De pros y contras. Tales, que exigen una evaluación *ponderada*. Su resultado arroja una conclusión digna de servir de asidero de una decisión de política pública.

Algo que dificulta el ejercicio es la naturaleza de la materia: existe un deber de confidencialidad.³ A ello se suma que, mientras que un volumen amplio de casos fluye sin problema, hay casos que hacen noticia. Por definición, tiene que tratarse de una *mala* noticia: por motivos que no agoto, el humano no se alerta con buenas noticias. Sus antenas se encienden—los ‘focos rojos’ se prenden—cuando ante *mala* noticia. Pero el que ello justifique una conclusión genérica es algo distinto. Ésto puede (debe) ocurrir cuando la muestra examinada es estadísticamente significativa—lo cual puede o no ocurrir, pero, de nuevo, la confidencialidad no ayuda: no permite cerciorar si la base de estudio es significativa; dificulta siquiera obtener una base de estudio. Como resultado, uno se ve obligado a descansar en experiencias individuales.

Es con dicho trasfondo que expondré en forma genérica experiencias que abonan a la reflexión sobre arbitraje en materia pública. Con miras a justificar porqué mi experiencia puede ser de utilidad, revelo que he actuado profesionalmente en más de dos centenares de casos, de los cuales la abrumadora mayoría involucran actuar en la capacidad de árbitro u abogado de parte en casos de infraestructura. Y de dicho universo, la aplastante mayoría involucra a entes públicos—cualquiera que sea su naturaleza⁴ o forma de contratación específica.⁵ Como experto, he dado opinión en casos ‘difíciles’⁶ diversos donde existen cuestiones de derecho público (incluyendo derecho administrativo). Como abogado de parte, he asesorado y representado a partes en casos que involucran a entes públicos—de ambos lados de la mesa: a veces del lado público, a veces del lado privado. Como árbitro, he tenido que ventilar argumentos que incluyen inquietudes de derecho administrativo; de interés público.

³ Artículo 51 del Decreto Legislativo 1071. Artículo 9 del Reglamento de Arbitraje de Amcham Perú. Artículo 43 del Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima.

⁴ Por ejemplo, organismos que forman parte de un Estado, organismos que no forman parte del Estado (por tener personalidad jurídica propia), u organismos internacionales creados como vehículos de propósito específico encomendados con una misión: lograr un proyecto de infraestructura; y Estados mismos en casos de inversión.

⁵ Existen formas diversas de entablar relaciones con entes públicos para lograr proyectos. Desde concesiones, contratos administrativos con sabores diversos, contratos no administrativos utilizados por entes públicos en obras (contratos de obra, contratos de servicio, contratos de ingeniería, procura y construcción, contratos de operación y mantenimiento, contratos de suministro, contratos de tiempo y material, etcétera), hasta asociaciones público-privadas.

⁶ Entiendo como ‘difícil’ un caso en que existen argumentos fuertes de ambos lados para decidir de una u otra manera.

La experiencia descrita me ha dado mucho en que pensar. Ello ha incluido evaluar perspectivas diversas sobre problemas y dilemas derivados del derecho público. A continuación los comparto bajo el eje del tema de este ensayo.

DILEMAS

Los dilemas que se observan en nuestra materia son muchos. Dado el ángulo de esta reflexión, deseo abordar la conveniencia de someter al arbitraje los problemas que derivan de la contratación con el Estado, dividiéndolo en dos rubros: “arbitrabilidad” e “interés público”.

ARBITRABILIDAD

¿Debe la materia ser arbitrable?

El derecho público sirve y regula al interés público. El arbitraje es una materia con un sabor ‘privado’: tiene naturaleza jurídica contractual. Es fruto de la libertad contractual; contiene un espacio de maniobra inherentemente diverso al visible en contratación pública, donde, a diferencia de los contratos privados (en los que puede pactarse lo que sea que no esté prohibido), puede pactarse sólo lo que está permitido. Se trata de una libertad contractual matizada. Ello se traduce en un espacio de maniobra no solo *diverso*, sino *fundamentalmente* diverso, al visible en contratación privada.

¿En tal género de relaciones es asequible el arbitraje?

¿Es buena idea usar un mecanismo *privado* para resolver problemas *públicos*?

Antes de contestar, deseo dejar claro a qué me refiero. No abordo la interrogante sobre si es jurídicamente posible arbitrar una materia de derecho público: la respuesta a ello es una que deriva de analizar el derecho aplicable. Lo que me pregunto es más profundo: ¿es una buena idea hacerlo? Es decir, mientras que la primer expresión despeja de la ecuación la pregunta sobre si el derecho aplicable *permite* la arbitrabilidad de una materia, la segunda—la que yo deseo escudriñar—se pregunta *si es buena idea que se permita*. La primera es una interrogante sobre arbitrabilidad; la segunda de política pública. La primera es de *lex lata*; la segunda *de lege ferenda*.

La pregunta es profunda. He escuchado opiniones de personas que, viviendo un problema serio o envueltas en un caso delicado, se hacen la misma pregunta, pero con un tono que sugiere una respuesta negativa: “el interés público es superior al individual” dicen, perfilando la aseveración como una premisa que exige apodícticamente la conclusión que es un error permitir someter esos problemas al arbitraje.

Propongo que contestar la interrogante exige el siguiente ejercicio en aras de encontrar la respuesta correcta: *discernir sus consecuencias*. Permitir someter al arbitraje una

cuestión de derecho público tiene implicaciones diversas dependiendo de la perspectiva con la que se aproxime. A continuación las transmito categorizándolas desde la perspectiva pública y la perspectiva privada, no sin antes resumir las implicaciones genéricas.

Implicaciones genéricas

Pactar arbitraje arroja tres implicaciones: el quién decide, cómo decide, y el resultado: la calidad de justicia. Tomemos cada uno por separado.

Respecto de la primera (quién decide), uno de los grandes valores que brinda el arbitraje es que puede escogerse el intelecto idóneo para resolver el problema. Los problemas jurídicos no son monofacéticos: varían. Y dependiendo de lo que se esté discutiendo, puede ser conveniente contar con una persona con un perfil determinado. Ello es inherentemente positivo en que permite encausar la disputa a los personajes idóneos para resolverla: aquellos con el capital humano que la correcta solución del problema exige. Confeccionar un órgano armado de las herramientas conceptuales necesarias para la mejor resolución de cierto dilema.

En cuanto a la segunda pregunta (¿cómo?), el arbitraje es ductil. La tela del derecho procesal arbitral está tejida con hilos de derecho privado. Ello permite diseñar el proceso acorde a las necesidades del caso y las preferencias de las partes: un auténtico traje a la medida del problema.

Y respecto a la tercera (calidad de justicia), los dos elementos anteriores sirven para lograr lo que puede entenderse como el corolario y valor último que brinda: calidad de justicia. Permiten que el problema vivido sea óptimamente encausado. Siendo que el tribunal arbitral estará encomendado con la tarea de resolver *un* caso, y el proceso se ajustará a las necesidades del mismo, el resultado será necesariamente superior que cuando ello no ocurre. Ello procura correcta gestión de un riesgo.

Perspectiva pública

El ente público incurre en costos pero deriva beneficios de encausar los problemas derivados de una relación al arbitraje.

El *costo* tiene dos caras: costos monetarios y no-monetarios: precios sombra.⁷ El costo *monetario* consiste en pagar los costos del arbitraje: la tasa administrativa y los honorarios de los árbitros (el costo de representación legal es una constante de cualquier disputa, litigiosa o arbitral). El *precio sombra* consiste en costos no-monetarios de recurrir al arbitraje que, en esta materia, se traducen en ahorros: no hay tiempos de espera; el

⁷ 'Precio sombra' es el término de arte económico que engloba todos los costos no-monetarios de una actividad.

tiempo invertido se ajusta a lo que requiere el problema; la calidad de justicia es superior: usar arbitraje significa que un órgano creado *ex profeso* ventilará y resolverá un problema. Por ende, el costo no-monetario no solo es bajo, implica *ahorro*. Ello puede percibirse si se contrasta con el contrafactual: el litigio administrativo suele, por motivos diversos, traducirse en tiempos de espera, calidad de justicia variable, y a veces cosas preocupantes (como corrupción⁸).

Los *beneficios* son varios; comencemos con el mensaje que manda: que desea sujetarse a reglas. ¿Cuáles?: Las pactadas (en el acto jurídico celebrado). Que está dispuesto a permitir que su actuación sea valorada por un tercero especializado, equidistante e imparcial. Ello comunica mucho. Manda el mensaje que su intención es loable; que no tiene intención diversa a que lo pactado sea observado. No desea ventajas; no desea descansar en oportunismo. Su intención total está vertida en el acto jurídico que documenta y regula la relación. Ello habilita tratos creíbles; confiables. El beneficio mediato que esto procura es reducción de costo de atracción de capital: un mercado de oferentes ávidos de colaborar con la administración pública. Y un mercado con muchos oferentes significa necesariamente más opciones y en mejores términos para el demandante, en este caso el funcionario público.

Otro beneficio concierne la **responsabilidad administrativa**. El funcionario público suele ser administrativamente responsable por su actuación. En la medida en que las necesidades que colma el servicio público se sofistican, lo mismo ocurre con los dilemas que se enfrentan, y la respuesta que a los mismos debe dar el tomador de decisión. Estando un funcionario público sujeto a supervisión por órganos de contraloría que monitorearán no solo las decisiones que tome, sino cómo las toma, es (será) una fuente de tranquilidad saber que existe un órgano tercero e imparcial que evaluará su actuar—alguien distinto a participantes del proceso político. A personajes que pueden tener agendas distintas. *Inter alia*, ello despeja de la ecuación que la respuesta a lo ocurrido esté guiado por otras consideraciones, como preferencias o filiaciones partidistas.⁹

Por todo lo anterior, el resultado agregado para un ente público de recurrir al arbitraje es triple:

⁸ La corrupción tiene muchas caras. En la medida en que el tipo de corrupción consista en cohecho, la justicia existente será venal. En dicho caso, con untarles la mano a unos cuantos será suficiente para obtener un resultado preocupante al funcionario. En la medida en que se intente incurrir en corrupción en arbitraje, los delincuentes potenciales se verán disuadidos por instituciones de derecho arbitral (como la confirmación por las instituciones arbitrales; las listas precalificadas; la deliberación). Y sobre todo, el mercado reputacional en el que descansa el actuar del árbitro. La naturaleza del fenómeno es tal que es imposible diseñar un concepto legal que nunca puede ser burlado: mientras el derecho lo apliquen humanos, podrá haber corrupción. Lo que puede hacer el derecho es contar con mecanismos para *reducir* su ocurrencia, y procurar consecuencias jurídicas—como sucede en el arbitraje.

⁹ No son pocos los proyectos que atraviesan problemática magnificada, a veces causada, por consideraciones políticas. “Cuando la política entra por la puerta, el derecho sale por la ventana” dice el viejo adagio. En materia de obras de infraestructura, ello parece ser especialmente cierto.

- (1) *Insula* las posibilidades que su actuación sea evaluada de forma distinta a lo estrictamente establecido en el acto jurídico celebrado.
- (2) Procura *certidumbre*, lo cual hace más atractivo tratar con ella. Ello permite apoyarse en la iniciativa privada para lograr sus objetivos (satisfacer necesidades sociales) usando capital de otros y tecnología de punta.
- (3) El beneficio (2) conlleva necesariamente otro: echa mano de aquella fuerza social plurifacética, poderosa y útil cuando bien utilizada, genéricamente englobada bajo el título ‘sistema de mercado’, encausándola para lograr sus objetivos: proyectos de infraestructura que sirvan para prestar un servicio público colmando necesidades sociales, apalancándose en capital y tecnología de otros. Un escenario ganar-ganar.¹⁰

Perspectiva privada

Desde la perspectiva privada, existen beneficios importantes de recurrir al arbitraje.

Primero, *el poder*: desde la perspectiva privada, contratar con un ente público implica cazarse con un ente que por definición tiene poder, el cual puede ejercerse de muchas maneras. El que exista un mecanismo confiable para encausar problemas disminuye el riesgo de la utilización indebida de dicho poder.

Segundo, *la variabilidad de los funcionarios*. Los proyectos de infraestructura suelen tener horizontes de gestación, operación y amortización amplios: a veces décadas. Como resultado, las relaciones jurídicas que versan sobre los mismos suelen rebasar la estancia en los puestos atingentes a tal relación de los funcionarios públicos que atrajeron, negociaron y gestionaron la relación, y por ende son sensibles a sus necesidades. En la medida en que los nuevos funcionarios no estén sensibilizados respecto de las necesidades de tales proyectos, a lo negociado en el contrato en cuestión, o se trate de

¹⁰ Escenarios ganar-ganar son lo que caracterizan al sistema de mercado. El sistema de mercado es una aglomeración de fuerzas sociales en un sentido favorable *para todos*. Gracias al mismo, quien tiene una necesidad puede acudir a un mercado para satisfacerla—tanto oferente como demandante. Así, el mercado contemplará opciones con características diversas. De estas, puede escogerse la que más conviene. El mercado por ende no es más que una forma de aglutinar y satisfacer preferencias. Tal funcionar es un resultado ganar-ganar: permite a todos satisfacer *sus* necesidades. El resultado agregado es actividad económica mutuamente conveniente.

Está de moda vilipendiar el mercado. Existen causas de ello: ha habido abuso. Y hay quienes siguen con necesidades insatisfechas. Pero la conclusión de su eliminación es errada: mientras que el abuso exige corrección (no su destrucción), las necesidades insatisfechas exigen *acendrar* el sistema, no estropearlo. Hacer otra cosa lo único que logrará es dejar insatisfechas aún más necesidades.

Al Estado le conviene apoyarse en el mercado. La historia enseña que cuando no lo hace, el segmento de la sociedad descuidado crece. Y cuando lo hace, se procura un resultado ganar-ganar: más oferentes ofrecen más productos (incluyendo servicios) a más personas, quienes obtienen cada vez más a cambio de cada vez menos—los beneficios del costo marginal. Es cierto, existen problemas, pero para eso está el arbitraje—además de que no justifica destruir el proceso descrito, sino refinarlo.

funcionarios abiertamente opuestos (ya sea por ideología, por partido o por otras consideraciones¹¹), ello detonará problemas. La posibilidad e impacto de dichos problemas se reduce echando mano de un mecanismo equi-distante de solución de controversias.

Tercero, *el Estado de Derecho*. Los Estados cuentan con poderes judiciales y tribunales administrativos que podrían resolver la disputa. Ante ello, ¿por qué optar por una alternativa?

Existen diversas respuestas a esta pregunta, cuya aplicabilidad y fuerza varía dependiendo de la jurisdicción en cuestión y lo vivido en el caso particular. Existen jurisdicciones con magníficos jueces, pero también existe lo opuesto. Y ha ocurrido que jurisdicciones que eran independientes, son capturadas por actores sociales poderosos. Siendo que los problemas serios suelen politizarse, el resultado de ello es que, ante una disputa, bien puede ocurrir que no sea la legalidad, sino la fuerza (la influencia), lo que decida un problema.

Finalmente, la *presión social*. Los proyectos de infraestructura ocasionalmente suscitan respuestas sociales. Actores sociales se oponen a la utilización o explotación de recursos (especialmente naturales) cuando ello involucra a particulares, sobre todo extranjeros. La forma en que ello ocurre toma muchas caras: manifestaciones, oposición mediática, obstrucción por rivales (personas o partidos) políticos, en fin, un sinnúmero de formas de ejercer presión respecto de una inversión, aduciendo motivos diversos: a veces reales, a veces solo narrativa que encubre otras finalidades. Cuando ello ocurre, el resultado lo son problemas que complican, a veces comprometen, la viabilidad del proyecto. Contar con una forma equi-distante a las partes—disociada del proceso político—sobre la cual no incidirán con éxito los intentos de presión (social, gubernamental o política) es algo de enorme valor para cerciorar que la respuesta al problema—el fallo—se apegará a principios, no intereses.

Todo lo descrito impacta la certidumbre. La falta de certidumbre es riesgo. Y el riesgo es un costo: entre más costo hay, menos actividad económica ocurre; y la que ocurre genera menos valor.¹² Planear contratar alrededor de este riesgo es difícil. Una manera de hacerlo es con un mecanismo confiable de solución de controversias.

¹¹ He aprendido que es necesario hablar con honestidad sobre la deshonestidad. Existen proyectos que sufren vicisitudes puesto que los nuevos funcionarios quieren “su tajada”, como la tuvieron (o creen que la tuvieron) los funcionarios que autorizaron el proyecto. El que ello haya ocurrido o no es una cuestión que no cambia el que la falta de entrega de dicha “tajada” tiene como resultado detonar una actitud intransigente respecto del proyecto; tal, que se detonan problemas – a veces graves, a veces mortales.

¹² Las aseveraciones en las últimas oraciones son verdades casi de axioma.

Lo descrito (ya sea en resultado o en potencia¹³) pone en manifiesto el valor de la opción del arbitraje: se trata de una alternativa que brinda una solución equi-distante, que reduce riesgo. La posibilidad de confeccionar al órgano conformado por personas que no tienen nada que ver con el problema y disciplinados por un mercado reputacional es de enorme utilidad: cerciora que el problema será resuelto en base a principios, no oportunismo: la esencia del valor que confiere un sistema jurídico.

INTERÉS PÚBLICO

El interés público es citado con frecuencia en forma nebulosa como suficiente para rechazar la utilización del arbitraje.

¿Por qué?

Llevo tiempo haciéndome esta pregunta. He encontrado que la respuesta que supone no solo no es forzada, sino que la postura contraria es mucho más defendible.

Suponiendo que se acepta como premisa el que el Estado debe poder contratar en los mejores términos posibles,¹⁴ el arbitraje logra dicho propósito. Solo por este motivo se justifica concluir que la decisión de confiar al arbitraje los problemas de interés público es un paso encomiable desde la perspectiva de política pública. El motivo: las consecuencias.

Toda la explicación en esta reflexión sirve de premisa para defender como corolario de la utilización del arbitraje en la solución de las disputas derivadas del actuar administrativo el siguiente postulado:

Reduce *riesgo*, y por ende *costo*

La aseveración descansa en tres premisas (decantadas de lo expuesto): el arbitraje:

1. Da certidumbre de que lo acordado será observado;
2. Evita la utilización politizada de la supervisión y responsabilidad administrativa; y
3. Despeja la posibilidad de captura de los órganos aplicadores de derecho.

¹³ La mera *posibilidad* de que pueda ocurrir es motivo suficiente para justificar contar con un mecanismo que lo evite, particularmente por lo serio de sus consecuencias.

¹⁴ Algunos sistemas jurídicos tienen mandato legal sobre ello. Por ejemplo, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos exige que la contratación del Estado debe “asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes” (artículo 134, tercer párrafo).

Como resultado, el arbitraje procura un *espacio de confiabilidad*. Un foro libre de las presiones exógenas: justo lo que necesitan los problemas delicados.

Una situación en que se enfrentan el interés privado y el público de una manera ilustrativa ocurre cuando se evalúa la emisión de una medida precautoria. Casos en que tribunales arbitrales han enfrentado el reto de tener que realizar un balance de intereses—el privado y el público—como parte de la evaluación de la emisión de una medida precautoria viven el argumento que el balance debe *forzosamente* resultar en la preferencia por el interés público (“el interés público siempre pesa más que el privado” se escucha). El argumento aborda superficialmente lo que ocurre en el análisis de intereses y pierde de vista que la conclusión no es obligada. No es que se prefiera un interés por encima de otro: en ocasiones el resultado cae de un lado, en ocasiones del otro. Lo que sucede es que evalúa las implicaciones *in casu* de lo que se discute, para arribar a la respuesta correcta *para el caso particular*. Pero ello no permite generalización: el interés que prevalecerá no es el que lleva aparejado un adjetivo (“público”; tampoco “privado”). La respuesta la dictan las consecuencias *específicas* en el caso particular. Ello significa que no es el *adjetivo* lo que dicta el resultado, sino la *consecuencia*. Y ello, dicho sea de paso, es en beneficio de *ambas partes*: la emisión de una medida precautoria que hace un balance apropiado de intereses es eficiente en que beneficia *a ambas partes*: reduce daño. Ello implica que, no importa el resultado del fallo, el monto a indemnizar o absorber es por definición inferior.

Lo descrito ejemplifica lo que ocurre cuando se razona bien sobre el punto; sin abstracciones dogmáticas: se evitan costos innecesarios. ¿A quién? Es imposible saberlo *a priori*: depende del caso. Pero la constante es evitar daño innecesario—lo cual a todos conviene.

LECCIONES

La utilización del arbitraje para resolver problemas con implicaciones en el interés público es una idea que podría a primera impresión parecer contraintuitiva. Sin embargo, conforme se pondera sobre la misma la conclusión que arroja es que su aceptación deriva de la efectividad del arbitraje, tanto *eo ipse* como en comparación con el contrafactual: siendo el arbitraje eficaz y eficiente, la conveniencia de su utilización para la resolución de problemas relacionados con el servicio público deriva del sencillo hecho de que los resuelve de mejor manera: en forma más veloz, más eficaz y más eficiente.

El servicio público es importante. Requiere de herramientas jurídicas que permitan lograr sus objetivos (eficacia) y que lo hagan de la forma menos onerosa posible (eficiencia), lo cual incluye procurar las mejores decisiones (las malas decisiones son onerosas). Por lo anterior, *el arbitraje ayuda al servicio público*. Ello lo hace más apto para tutelar los intereses públicos. Ergo, usar arbitraje en disputas administrativas es una decisión inteligente desde la perspectiva de política pública (*policy*).

América Latina está ávida de obras de infraestructura que permitan dar más y mejor servicio público; de satisfacer necesidades sociales. Existen muchas maneras de lograrlo. En la medida en que se desee que estas se logren eficaz y eficientemente (recurriendo a capital de otros, empleando tecnología de punta, y propiciando esquemas ganar-ganar), el arbitraje será un factor que contribuirá a que los ideales descritos—y los objetivos del servidor público—sean logrados.