

Si vis pacem, para fidem: de la cultura de *claims* a la cultura de prevención en los contratos de infraestructura[1]

Augusto Barros de Figueiredo[2]

Resumen: La cultura de *claims* que domina los contratos de infraestructura en América Latina suele describirse como un defecto moral del sector. El artículo sostiene una tesis distinta, según la cual se trata de una respuesta racional a entornos de baja confianza interpersonal, inducida, en buena medida, por los propios redactores de los contratos. En la primera parte se examina la arquitectura de esa desconfianza, a partir del origen histórico de los métodos de prevención y solución de controversias y de los datos disponibles sobre confianza en la región. En la segunda se demuestra que, si la desconfianza se diseña, la confianza también puede diseñarse, mediante instituciones contractuales que operan como terceros garantes y mediante la actuación de profesionales capaces de ejercer la función de intermediarios de confianza. Se concluye que la transición es posible, siempre que se forme un sistema en el que desconfiar resulte más costoso que confiar.

Palabras clave: *Dispute Boards*. Prevención de controversias. Confianza. Contratos FIDIC. Contratos NEC. Infraestructura.

Sumario

Introducción
I. La arquitectura de la desconfianza
    A. *Para bellum*: la crisis como origen de los métodos
    B. Los arquitectos de la desconfianza
II. La ingeniería de la confianza
    A. *Fides publica*: creer no basta
    B. Los ingenieros de la confianza
Conclusión
Referencias

---

[1]Texto elaborado a partir de la conferencia inaugural dictada por el autor en el VI Encuentro de Expertos en Obras, organizado por Ankawa Internacional en Río de Janeiro el 18 de noviembre de 2026, bajo el tema "Infraestructura sin controversias: ¿es posible cambiar de una cultura de *claims* a una cultura de prevención?". El autor agradece a Ankawa Internacional, en la persona de su presidente, Amílcar Romero, la invitación para abrir el Encuentro. Se ha preservado la estructura bipartita de la exposición oral, a la que se añadieron las notas y las referencias.

[2]Doctor en Derecho por la Universidade Federal Fluminense (UFF), con tesis distinguida con el premio a la mejor tesis del Instituto Brasileiro de Direito da Construção (IBDiC) en 2024. Máster en Derecho Internacional Privado y del Comercio Internacional por la Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. LL.M. en *Global Business Law* por Sciences Po (Institut d'Études Politiques de Paris). Licenciado en Derecho por la Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Investigador de la Universidade de São Paulo (USP) y profesor de la Fundação Getulio Vargas (FGV). Fellow del Chartered Institute of Arbitrators (FCIArb). Presidente de la Región 4 (América Latina) de la Dispute Resolution Board Foundation (DRBF). Abogado y árbitro.

Introducción

Si vis pacem, para bellum. Hace más de dieciséis siglos, Vegecio dejó, en su manual sobre el arte militar, la lección que la posteridad condensó en este adagio[3], repetido hasta hoy como si estuviera grabado en piedra. Pocas lecciones de la Antigüedad han sido tan bien aprendidas, y pocos sectores la han asimilado con tanta aplicación como el de la construcción.

Basta examinar con atención un contrato de obra en ejecución. Cada aviso enviado por si acaso, cada reserva de derechos consignada en el acta de una reunión, cada plazo de caducidad contado calendario en mano y cada carta archivada pensando en el futuro tribunal, y no en el proyecto, forman parte de esa preparación para la guerra. El sector se ha vuelto experto en ella, y es considerable el ingenio técnico invertido en prepararse para el litigio.

Cabe preguntarse, entonces, si es posible, en los contratos de infraestructura latinoamericanos, pasar de una cultura de *claims* a una cultura de prevención. La respuesta habitual atribuye la cultura de *claims* a un defecto moral de los agentes del sector, como si contratistas y contratantes fueran litigantes por naturaleza. La hipótesis que aquí se sostiene es otra. La cultura de *claims* nace del cálculo racional de quien espera ser traicionado, y ese cálculo lo inducen contratos concebidos para entornos de desconfianza. Si así fuera, la transición dependería menos de exhortaciones que de diseño institucional, lo que obliga a examinar primero cómo se levanta la arquitectura de la desconfianza (I) y, después, cómo puede conducirse la ingeniería de la confianza (II).

I. La arquitectura de la desconfianza

La desconfianza que impregna los contratos de construcción no es obra del azar. Tiene una historia, que revela que los métodos de prevención nacieron de las crisis del propio sistema adversarial (A), y tiene autores, que la inscriben cláusula por cláusula en los instrumentos contractuales (B).

A. *Para bellum*: la crisis como origen de los métodos

Existe una narrativa cómoda según la cual los métodos adecuados de solución de controversias serían una invención reciente, fruto de la buena voluntad de una época. La historia es más antigua y bastante más interesante. Hace casi cuatro mil años, en el reino de Mari, en la actual Siria, ya se arbitraban y mediaban disputas entre reinos vecinos. Los griegos confiaban a árbitros públicos las controversias entre ciudades y grababan sus decisiones en las columnas de los templos, y Aristóteles prefería el árbitro al juez, porque aquel atendía a la equidad y este solo a la ley[4].

---

[3] VEGECIO. *Epitoma rei militaris*, III, prólogo. La fórmula consagrada no es literal. El texto de Vegecio dice *igitur qui desiderat pacem, praeparet bellum*, y la versión lapidaria que circula hasta hoy es una condensación posterior.

[4] ARISTÓTELES. *Retórica*, I, 13, 1374b.

Pocas actividades conocen tan bien la urgencia de decidir a tiempo como la construcción, donde cada mes de disputa puede traducirse en un mes de obra detenida. Fue en ella, y en un momento de crisis, no de calma, donde nació uno de los métodos que hoy más inspiran la prevención de controversias. La semilla se remonta a los años sesenta, cuando, en la construcción de la represa de Boundary, en el estado de Washington, propietario y contratista designaron cada uno a dos profesionales para formar una junta consultiva conjunta, que emitía recomendaciones no vinculantes. En 1974, la industria estadounidense de túneles reconoció, en un informe de su comité técnico nacional, que contrataba mal, pues las obras subterráneas terminaban en litigios largos y costosos, y los contratos parecían diseñados para que así fuera[5]. Al año siguiente, en la construcción del túnel Eisenhower, en Colorado, se instaló por primera vez, oficialmente, un comité de expertos encargado de acompañar la obra y de resolver las divergencias a medida que surgían. Allí nació, sin ceremonia alguna, el *Dispute Board*.

En 1976, el presidente de la Corte Suprema estadounidense, Warren Burger, convocó en Saint Paul, Minnesota, una conferencia cuyo título retomaba el discurso pronunciado por Roscoe Pound en 1906 sobre las causas del descontento popular con la administración de justicia[6]. En ella, Frank Sander propuso que cada tipo de disputa encontrara el método adecuado a su naturaleza e incluyó, entre los criterios de elección, uno que concierne directamente al sector, la naturaleza de la relación entre las partes y, en particular, si esa relación habría de continuar[7]. Pocas relaciones continúan tanto, y bajo tanta presión, como las de una obra. De la propuesta derivó la imagen del tribunal de múltiples puertas[8], que Sander concibió como puertas de entrada al sistema de justicia y que las partes vivieron como puertas de salida del conflicto.

Ni los túneles ni la conferencia nacieron de la calma. Ambos resultaron de un sistema que ya no soportaba su propio costo, y el diagnóstico se ha repetido desde entonces con notable regularidad. Desde hace medio siglo conviven, por tanto, el diagnóstico correcto y la práctica equivocada, lo que desplaza la pregunta relevante de qué hacer hacia por qué no se hace.

B. Los arquitectos de la desconfianza

Del origen de los métodos se pasa a los planos de la desconfianza. Desde hace décadas, el *World Values Survey* y su par europeo, el *European Values Study*, formulan en cerca de noventa países la misma pregunta, que indaga si, en general, se puede confiar en la mayoría de las personas o si hay que tener mucho cuidado[9]. Las respuestas dibujan un mapa revelador. En

[5]U.S. NATIONAL COMMITTEE ON TUNNELING TECHNOLOGY. *Better contracting for underground construction*. Washington, DC: National Academy of Sciences, 1974.

[6]POUND, Roscoe. The causes of popular dissatisfaction with the administration of justice. *Reports of the American Bar Association*, v. 29, p. 395-417, 1906.

[7]SANDER, Frank E. A. Varieties of dispute processing. *Federal Rules Decisions*, v. 70, p. 111-134, 1976.

[8]KESSLER, Gladys; FINKELSTEIN, Linda J. The evolution of a multi-door courthouse. *Catholic University Law Review*, Washington, DC, v. 37, n. 3, p. 577-590, 1988.

[9]INTEGRATED VALUES SURVEYS. Share of people agreeing with the statement "most people can be trusted". *Our World in Data*, 2024. Disponible en: https://ourworldindata.org/grapher/self-reported-trust-attitudes. Acceso en: 18 de noviembre de 2026. Los datos más recientes corresponden a la séptima ola de las *Integrated Values*

Dinamarca, el 74% de los encuestados afirma que se puede confiar en la mayoría de las personas, mientras que en Brasil el índice cae al 7% y en el Perú al 4%. El fenómeno no es brasileño ni peruano, ya que Colombia registra el 5%, Ecuador el 6% y Bolivia el 9%, y, con pocas excepciones, América Latina entera habita la franja más baja del mapa.

Las sociedades latinoamericanas son, en ese sentido, sociedades del "hay que tener mucho cuidado", y el dato trasciende la curiosidad sociológica para convertirse en una variable económica y jurídica. Durkheim advertía ya en 1893 que *tout n'est pas contractuel dans le contrat*[10], y todo contrato descansa, en efecto, sobre algo que el contrato no escribe. Unas ocho décadas después, Kenneth Arrow observó que prácticamente toda transacción comercial contiene un elemento de confianza[11]. Cuando ese elemento falta, la transacción no desaparece, sino que se encarece, y el costo que no se paga en confianza se paga en defensa, es decir, en preparación para la disputa.

En la obra, ese costo es todavía mayor. Ian Macneil demostró que hay contratos que no se agotan en intercambios instantáneos y constituyen relaciones que se prolongan en el tiempo[12], y los proyectos de infraestructura son el ejemplo acabado de esa categoría. Aun así, se los trata como si fueran una simple compraventa. Iniciada la ejecución, cada evento se convierte en munición, cada correo en prueba y cada reunión en una audiencia anticipada. No sorprende que un estudio global publicado en 2026 por NEC Contracts, que encuestó a 1.065 profesionales en cinco mercados (Reino Unido, Australia, Singapur, Hong Kong y el Perú), haya constatado que el 61% de los encuestados considera las cadenas de suministro de la construcción inherentemente adversariales[13].

La desconfianza, sin embargo, no se instala sola. Alguien la diseña, y quienes la diseñan son, en buena medida, los abogados. Los ingenieros lograron domesticarlos, al menos en parte, en la elaboración de los modelos FIDIC y NEC. En la negociación, en cambio, los instintos regresan, y con ellos la tentación de levantar una defensa más, de trasladar un riesgo más y de conseguir una ventaja más para el cliente, de modo que, cláusula por cláusula, se compromete el equilibrio que el modelo había alcanzado. Son los abogados quienes redactan las cláusulas defensivas, multiplican los plazos de caducidad y enmiendan los contratos estándar hasta reescribirlos. Cuando un licitante recibe tres o cuatro páginas de enmiendas a un modelo conocido, se coloca la primera piedra de la catedral de la desconfianza de ese proyecto.

Surveys (2017-2022), que reúnen el *World Values Survey* y el *European Values Study*.

[10]DURKHEIM, Émile. *De la division du travail social*. Paris: Félix Alcan, 1893.

[11]ARROW, Kenneth J. Gifts and exchanges. *Philosophy & Public Affairs*, Princeton, v. 1, n. 4, p. 343-362, 1972.

[12]MACNEIL, Ian R. *The new social contract*: an inquiry into modern contractual relations. New Haven: Yale University Press, 1980.

[13]NEC. *Trust, contracts and outcomes*: a global study of construction supply chain relationships. [S.l.]: NEC Contracts, 2026. Disponible en: https://www.neccontract.com/getmedia/5838ea04-f5c0-47f4-a7fd-e56ee78121f3/THOMAS_2026_009-TRUST-AND-COLLAB-REPORT-V7-NEW-GLOBALFINAL-1.pdf. Acceso en: 18 de noviembre de 2026. p. 4-5 y 8.

En las sociedades del "hay que tener cuidado", el manejo adversarial del *claim* no traduce, en la mayor parte de los casos, mala fe. Constituye una autodefensa racional, cuyos planos llevan la firma de los propios juristas, para bien y para mal.

II. La ingeniería de la confianza

Si la historia terminara aquí, Vegecio tendría razón. La experiencia de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Río 2016 sugiere, sin embargo, otra forma de preparación. El área de infraestructura del Comité Organizador enfrentaba allí un reto singular, pues el plazo de culminación de todos sus contratos era inamovible, y la ceremonia de apertura no admite prórroga, reclamo de ampliación de plazo ni laudo posterior. Para complicar aún más el cuadro, el foro final de las controversias era el Tribunal Arbitral del Deporte, con sede en Suiza, cuyos laudos tendrían que ser reconocidos en Brasil para poder ejecutarse, de modo que cualquier disputa relevante habría llegado tarde por definición.

El escenario exigía una solución capaz de aportar eficiencia y confiabilidad. En 2014 se diseñó un programa de prevención y solución de disputas para los contratos críticos de los Juegos, con *Dispute Boards* para los contratos de infraestructura y el respaldo de una gestión contractual atenta, capaz de tratar los problemas antes de que se convirtieran en disputas[14]. La concepción original preveía *Dispute Boards* permanentes, pero los recortes presupuestarios transformaron el modelo en uno *ad hoc*, que solo se constituiría a pedido de alguna de las partes. Treinta y siete contratos quedaron cubiertos por el programa, y ningún *Dispute Board* llegó a constituirse ni se le sometió disputa alguna.

Sería tentador concluir que el programa evitó un número determinado de controversias, pero nadie lo midió. Lo que sí puede afirmarse es que funcionó como un inhibidor, pues las partes sabían que existía un foro técnico, rápido y creíble, preparado de antemano y al alcance de cualquiera de ellas, y muchas negociaciones se cerraron en el umbral de ese foro. Conviene reconocer, con la misma claridad, que el modelo *ad hoc* funcionó a pesar de sus limitaciones, y no gracias a ellas. Un *Dispute Board* permanente, presente en la obra desde el primer día, habría hecho mucho más que inhibir la disputa, pues habría ayudado a prevenirla y, probablemente, a dar mayor cadencia a la ejecución de los contratos. En Río no se preparó la guerra. Se preparó la certeza de que habría una respuesta justa y rápida, y esa certeza bastó.

Es aquí donde la lección de Vegecio empieza a cambiar de sentido. Los romanos tenían en el Foro un pequeño templo dedicado a Jano, el dios de las dos caras y de las puertas, cuyas puertas permanecían abiertas mientras Roma estaba en guerra y solo se cerraban cuando reinaba

[14]El autor, entonces gerente de contratos de infraestructura y responsable de prevención y solución de disputas del Comité Organizador, concibió el programa junto con Bruno Kohn, desde el área de gestión de contratos. Sobre la preparación del programa, véase FIGUEIREDO E SILVA NETO, Augusto Barros de. The conflict games: getting ready to bring mediation to the 2016 Brazil Olympics. *Alternatives to the High Cost of Litigation*, New York, v. 33, n. 11, p. 161 y 172, dic. 2015.

la paz. En siglos de historia se cerraron muy pocas veces, y Augusto se enorgullecía de haberlas cerrado tres veces, como dejó grabado en el relato de sus propios hechos[15]. Era, sin embargo, una paz singular, la que llegaba después de la victoria y garantizaban las legiones. La *Pax Romana* fue, mucho antes de que Vegecio la escribiera, la paz de su adagio. Si Sander abrió puertas para salir del conflicto, Jano recuerda que la paz también se mide por las puertas que se logra cerrar.

Queda por saber cómo cerrarlas sin necesidad de ganar una guerra. La hipótesis que se pasa a demostrar es que, si la desconfianza se diseña, la confianza también puede diseñarse, primero por medio del contrato, que fabrica sus condiciones (A), y después por medio de las personas, que efectivamente la construyen (B).

A. *Fides publica*: creer no basta

El Perú, único mercado latinoamericano incluido en el estudio de NEC Contracts, ofrece una observación privilegiada, cuyas conclusiones valen, con matices, para toda la región. Según las encuestas de valores, apenas el 4% de los peruanos afirma que se puede confiar en la mayoría de las personas. En el estudio de NEC, en cambio, el 91% de los profesionales peruanos de la construcción afirmó que la confianza entre las partes es crítica para el éxito de un proyecto, y el 72% lo afirmó con fuerza, cifras que el propio informe sitúa entre las más altas de todos los mercados. Y es también en el Perú donde el informe identifica la versión más extrema de la tensión entre esa convicción y la práctica contractual[16].

La paradoja es reveladora, pues una sociedad que desconfía como pocas está compuesta por profesionales que creen en la confianza como ningunos. El problema no es de fe, sino de estructura. Douglass North dedicó buena parte de su obra a mostrar que las instituciones existen para reducir la incertidumbre de las interacciones humanas[17]. Allí donde la sociedad no produce confianza espontáneamente, la confianza tiene que ser fabricada, y en el sector de la infraestructura la fábrica tiene nombre, que es el contrato.

La tradición francesa formula la idea con una precisión propia. Alain Supiot ha mostrado que la palabra dada solo se sostiene cuando un tercero la garantiza[18]. Los romanos dieron a esa idea una imagen y la acuñaron en moneda. En las emisiones de Vespasiano, el emperador que mandó levantar el Coliseo, la confianza aparece como dos manos derechas que se estrechan, bajo la leyenda FIDES PVBL, abreviatura de *fides publica*, la fe pública. La moneda, como la promesa, solo vale porque alguien la respalda, y el Ingeniero, el mediador, el *Dispute Board* y el árbitro son, cada uno a su modo, esos terceros garantes. La paradoja peruana encuentra aquí su explicación. La convicción de los profesionales es una fe privada, que cada uno guarda para sí,

[15] *Res gestae divi Augusti*, 13.

[16] NEC, *Trust, contracts and outcomes*, p. 16, 36 y 43.

[17] NORTH, Douglass C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

[18] SUPIOT, Alain. *Homo juridicus*: essai sur la fonction anthropologique du droit. Paris: Seuil, 2005.

mientras que lo que un proyecto exige es una *fides publica*, respaldada por alguien que la garantice frente a todos.

Los modelos internacionales lo entendieron hace tiempo. En los contratos FIDIC de 2017, el Ingeniero, al acordar o determinar una cuestión, debe actuar con neutralidad entre las partes[19], figura institucional de confianza colocada en el centro del contrato. En América Latina, con frecuencia, el Ingeniero es absorbido por el contratante, cuando no es simplemente suprimido. Se mantienen los avisos, los plazos y las caducidades, y se suprimen el Ingeniero y el *Dispute Board* que deberían darles sentido. Una cláusula de caducidad solo es razonable dentro del sistema que la rodea y, fuera de él, se convierte en una trampa[20].

Los contratos colaborativos dieron un paso más y convirtieron la confianza en obligación. Los contratos NEC obligan a las partes a actuar con un espíritu de confianza mutua y cooperación, y su mecanismo de aviso temprano exige compartir el problema en lugar de esconderlo[21]. Los códigos civiles latinoamericanos, al imponer la buena fe en la ejecución del contrato, ya contenían esa semilla[22]. Que la confianza pueda ser exigida dice algo esencial, pues deja de ser un estado de ánimo para convertirse en una conducta. La arquitectura de la confianza ya está, por tanto, en los contratos, aprobada y, esta vez, sin necesidad de variación. Le falta la ingeniería.

B. Los ingenieros de la confianza

El contrato fabrica las condiciones, pero la confianza la construyen, al final, las personas. El Barómetro de Confianza de Edelman, la encuesta anual sobre confianza más amplia del mundo, describe un mundo que pasó del resentimiento al aislamiento, en el que cada vez más personas confían solo en su propio círculo y desconfían de quien piensa distinto[23]. Es el retrato de la época y es también el de muchas obras, donde cada parte se encierra en su campamento y se comunica por carta.

El informe propone, sin embargo, una figura capaz de tender puentes entre grupos que ya no se hablan, el *trust broker*, intermediario de confianza definido por dos competencias concretas, la de escuchar sin juzgar y la de traducir realidades. El estudio no pensaba en obras,

---

[19]FIDIC. *Conditions of contract for construction*: for building and engineering works designed by the employer. 2. ed. Genève: FIDIC, 2017. Subcláusula 3.7.

[20]El punto fue desarrollado por el autor a propósito del *time bar* de la Subcláusula 20.2 de los contratos FIDIC en FIGUEIREDO E SILVA NETO, Augusto Barros de. *Time bar* nos contratos FIDIC: agonia e êxtase em terras latino-americanas. *Revista Brasileira de Arbitragem*, São Paulo, en prensa, trabajo galardonado con el premio al mejor artículo jurídico del Instituto Brasileiro de Direito da Construção (IBDiC) en 2026. La versión en español, "*Time bar* en los contratos FIDIC: la agonía y el éxtasis en tierras latinoamericanas", se encuentra en prensa en la revista *Advocatus*, de la Universidad de Lima.

[21]NEC. *NEC4 engineering and construction contract*. London: Thomas Telford, 2017. Cláusulas 10.2 y 15.

[22]En Brasil, art. 422 del Código Civil (Ley n.º 10.406, de 10 de enero de 2002). En el Perú, art. 1362 del Código Civil de 1984.

[23]EDELMAN. *2026 Edelman Trust Barometer*: brokering trust in the age of insularity. New York: Edelman Trust Institute, 2026. Disponible en: https://www.edelman.com/trust/2026/trust-barometer. Acceso en: 18 de noviembre de 2026. La encuesta, en su vigésima sexta edición, entrevistó a más de 33.000 personas en 28 países.

pero difícilmente podría encontrarse una descripción más exacta del trabajo de quienes hacen la prevención en un proyecto de infraestructura, sea el Ingeniero que administra el contrato con neutralidad, sea el mediador que reabre el diálogo, sea el *Dispute Board* que acompaña el proyecto. Escuchar a ambas partes antes de que sus versiones se endurezcan y reformular la presentación de un hecho de modo que se desbloquee la posición rígida de la otra parte, para que pueda arrancar una negociación, constituyen, en sentido estricto, una obra de ingeniería.

Esa ingeniería no depende de una reforma legal. Está al alcance del ingeniero que, en lugar de una carta, propone una reunión en la obra, del gestor público que se atreve a usar un contrato estándar sin mutilarlo y del abogado que asesora a su cliente pensando en el proyecto, y no solamente en pavimentar la ruta hacia el futuro tribunal.

La psicología social conoce bien, además, el fenómeno del espejo, por el cual se tiende a reproducir, casi sin advertirlo, la postura, el tono y la actitud de quien se tiene enfrente[24]. El espejo funciona en las dos direcciones, y tanto la desconfianza como la confianza se imitan. El cine ha consagrado la escena en la que varios personajes, dispuestos en círculo, se apuntan unos a otros sin que nadie se atreva a moverse, y la tensión solo se disuelve cuando alguien baja el arma primero y los demás, uno a uno, lo imitan. Esa es la trampa del viejo adagio, pues, si todos creen en él, todos se preparan para la guerra y nadie baja el arma primero. Quienes se atreven a bajarla primero son los ingenieros de la confianza.

Conclusión

Es posible, por tanto, pasar de una cultura de *claims* a una cultura de prevención. Una cultura, sin embargo, no se cambia con sermones, códigos de buena conducta o exhortaciones a la colaboración al inicio de cada obra. Cambia cuando desconfiar sale más caro que confiar. Ningún mecanismo aislado produce ese cambio, ni el mejor contrato, ni la mediación, ni el *Dispute Board*. Lo produce un sistema formado por contratos equilibrados, una administración contractual profesional, canales de diálogo temprano y terceros neutrales al alcance de las partes.

Lo aprendieron los ingenieros de túneles en Colorado, cuando entendieron que un comité presente en la obra costaba menos que un litigio al final, y la justicia estadounidense en Saint Paul, cuando abrió nuevas puertas a un sistema que ya no soportaba su propio peso. Lo confirmó Río, donde la sola existencia de un foro creíble y eficiente bastó para que las partes se entendieran. Nada de esto debilita al arbitraje ni a los tribunales, que salen, por el contrario, fortalecidos, porque a ellos llegan entonces las controversias que de verdad los necesitan, y no las que nacieron solo de la desconfianza.

---

[24]CHARTRAND, Tanya L.; BARGH, John A. The chameleon effect: the perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, DC, v. 76, n. 6, p. 893-910, 1999.

Los mismos romanos que legaron el adagio sabían que no era la guerra lo que sostenía a Roma. En el Capitolio, junto al templo de Júpiter, levantaron un templo a otra divinidad, *Fides*, la palabra empeñada y la lealtad a lo prometido. De ella nace la *bona fides* que todavía hoy sostiene los contratos. Benveniste mostró que, en su origen, *fides* no designaba la confianza que uno siente, sino el crédito que uno inspira en el otro[25], algo que no se tiene, sino que se construye y se merece.

Prepararla es más difícil que preparar la guerra, pues exige contratos que no mutilen sus propios mecanismos de confianza, instituciones que no los vacíen de sentido y profesionales capaces de habitarlos. Es, sin embargo, la única preparación que desarma sin vencer a nadie, que convierte a la otra parte en socio, y no en adversario, y que entrega la obra terminada con la relación intacta. De ahí la propuesta de cambiar una sola palabra del viejo adagio, para que inspire el oficio de quienes trabajan en la infraestructura latinoamericana. *Si vis pacem, para fidem*.

Referencias

ARISTÓTELES. *Retórica*.

ARROW, Kenneth J. Gifts and exchanges. *Philosophy & Public Affairs*, Princeton, v. 1, n. 4, p. 343-362, 1972.

BENVENISTE, Émile. *Le vocabulaire des institutions indo-européennes*. Paris: Minuit, 1969. 2 v.

BRASIL. Ley n.º 10.406, de 10 de enero de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 11 ene. 2002.

CHARTRAND, Tanya L.; BARGH, John A. The chameleon effect: the perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, DC, v. 76, n. 6, p. 893-910, 1999.

DURKHEIM, Émile. *De la division du travail social*. Paris: Félix Alcan, 1893.

EDELMAN. *2026 Edelman Trust Barometer*: brokering trust in the age of insularity. New York: Edelman Trust Institute, 2026. Disponible en: https://www.edelman.com/trust/2026/trust-barometer. Acceso en: 18 de noviembre de 2026.

FIDIC. *Conditions of contract for construction*: for building and engineering works designed by the employer. 2. ed. Genève: FIDIC, 2017.

FIGUEIREDO E SILVA NETO, Augusto Barros de. *Time bar* en los contratos FIDIC: la agonía y el éxtasis en tierras latinoamericanas. *Advocatus*, Lima, Universidad de Lima. En prensa.

[25]BENVENISTE, Émile. *Le vocabulaire des institutions indo-européennes*. Paris: Minuit, 1969. v. 1.

FIGUEIREDO E SILVA NETO, Augusto Barros de. *Time bar* nos contratos FIDIC: agonia e êxtase em terras latino-americanas. *Revista Brasileira de Arbitragem*, São Paulo. En prensa.

FIGUEIREDO E SILVA NETO, Augusto Barros de. The conflict games: getting ready to bring mediation to the 2016 Brazil Olympics. *Alternatives to the High Cost of Litigation*, New York, v. 33, n. 11, p. 161 y 172, dic. 2015.

INTEGRATED VALUES SURVEYS. Share of people agreeing with the statement "most people can be trusted". *Our World in Data*, 2024. Disponible en: https://ourworldindata.org/grapher/self-reported-trust-attitudes. Acceso en: 18 de noviembre de 2026.

KESSLER, Gladys; FINKELSTEIN, Linda J. The evolution of a multi-door courthouse. *Catholic University Law Review*, Washington, DC, v. 37, n. 3, p. 577-590, 1988.

MACNEIL, Ian R. *The new social contract*: an inquiry into modern contractual relations. New Haven: Yale University Press, 1980.

NEC. *NEC4 engineering and construction contract*. London: Thomas Telford, 2017.

NEC. *Trust, contracts and outcomes*: a global study of construction supply chain relationships. [S.l.]: NEC Contracts, 2026. Disponible en: https://www.neccontract.com/getmedia/5838ea04-f5c0-47f4-a7fd-e56ee78121f3/THOMAS_2026_009-TRUST-AND-COLLAB-REPORT-V7-NEW-GLOBALFINAL-1.pdf. Acceso en: 18 de noviembre de 2026.

NORTH, Douglass C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PERÚ. Código Civil. Decreto Legislativo n.º 295, de 24 de julio de 1984.

POUND, Roscoe. The causes of popular dissatisfaction with the administration of justice. *Reports of the American Bar Association*, v. 29, p. 395-417, 1906.

RES GESTAE DIVI AUGUSTI.

SANDER, Frank E. A. Varieties of dispute processing. *Federal Rules Decisions*, v. 70, p. 111-134, 1976.

SUPIOT, Alain. *Homo juridicus*: essai sur la fonction anthropologique du droit. Paris: Seuil, 2005.

U.S. NATIONAL COMMITTEE ON TUNNELING TECHNOLOGY. *Better contracting for underground construction*. Washington, DC: National Academy of Sciences, 1974.

VEGECIO. *Epitoma rei militaris*.