

EN ESTA EDICIÓN:

## Dejemos de creer que nuestras ideas son superiores

Por Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

Es bastante fácil, desde esta tribuna, instar por el diálogo cuando el ciudadano medio y los más pobres conviven con graves problemas de salud, educación, pensiones, dignidad y equidad. Con otra perspectiva, desde esta tribuna es muy difícil hablar de diálogo, porque ni los que la están leyendo ni el suscrito tenemos toda la razón cuando presentamos nuestras ideas y convicciones.

Tal vez una solución sea dejar de lado dos falacias. La primera consiste en creer que las jugadas de la sociedad pueden entenderse racionalmente, a través de sesudos análisis de la contingencia que algunos pitonisos expresan en los medios de comunicación, y de poderosos Excel en que los tecnócratas muestran avances en el país.

La segunda equivocación es creer en la peregrina idea de que nuestras convicciones morales, políticas, sociales y económicas son superiores y mejores que las de otros sectores de la sociedad y que, por tanto, deben prevalecer a toda costa.

Debemos entender que esta sociedad se ha tornado demasiado compleja, especialmente en tiempos en que la tecnología y las ciencias nos entregan día a día más información y avances que debieran tener como resultado final democratizar la riqueza, más que hacerla más vertical.

Pienso que la única forma de consensuar soluciones para nuestra sociedad es realmente ser humildes y prudentes,

y comprender que tras las respuestas que dan otros para lo que ocurre en Chile también hay parte relevante de verdad. Se critica a la izquierda de vivir de sueños trasnochados. ¿No habrá algo de razón en sus posiciones? Se juzga a la derecha por ser tecnócrata y aferrada al libre mercado. ¿Habrà algo de verdad en sus inclinaciones?

Abraham Lincoln dijo que cuando se sentaba a razonar con un hombre gastaba 1/3 del tiempo pensando en lo que el diría y dos tercios en lo que el otro diría. ¿No será acertado? Pensar más en el otro que en uno parece ser la clave para entender algo de lo que ocurre en nuestra sociedad, y dejar de lado la petulancia y arrogancia de creer que las respuestas son las nuestras y que no hay nada de razón en el otro.

Hace falta una gran dosis de respeto por el otro y de humildad para entender de una vez por todas que Chile no debe ser mirado como un tablero de ajedrez en que las piezas se mueven por las lógicas de la racionalidad. ¿Cuántas calamidades sociales y económicas; cuántos muertos deberemos lamentar para dejar de lado la tontería de creer que nuestras ideas son superiores? ■

## Jueces de Paz

[página 2]



## Una lista de Preparación para la Negociación

[página 4]

## ¿Cómo el lenguaje corporal afecta a la negociación?

[página 5]

## Tercera edición Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos

[página 6]

## Pensando el conflicto desde la Justicia Restaurativa

[página 8]



## Talleres para empresas e instituciones.

[página 11]

## Jueces de Paz

*Todos, en algún momento de nuestras vidas, hemos participado en un conflicto ajeno, mediando, recomendando o tomando parte en el mismo. Lo queramos o no, el conflicto está presente en nuestras vidas y en los lugares más variados: desde las aulas de un colegio hasta en algún pequeño altercado en espacios de trabajo. La gestión y superación del mismo es, sin duda alguna, una de las herramientas que nos ayudan a seguir progresando activamente como sociedad.*

**Por** Carla Patiño, estudiante del LLM UC.

Es usual, sin embargo, que las personas afectadas busquen recurrir a instancias judiciales y no a mediación o formas adecuadas de resolución de conflicto, aun cuando lo segundo sería el mecanismo ideal y más expedito para resolver sus conflictos. Todo esto, por el desconocimiento de las personas o bien los costos que presuponen llevar el conflicto a instancias privadas o públicas (ya sea por los honorarios de abogados, las tarifas cobradas por los centros privados o el valor del tiempo invertido), la mediación suele no ser utilizada en todo su potencial, lo que acarrea a su vez que el sistema judicial se abarrote de casos pequeños o que estas personas no accedan a la justicia.

Para prevenir esta situación han surgido los Jueces de Paz. Esta figura es utilizada en distintos lugares de Latinoamérica, como Uruguay, Ecuador, Colombia y Perú, e incluso España. Su objetivo, es ayudar a los miembros de la comunidad a resolver sus conflictos por medio de mediación. Esto, a su vez, permite que la resolución de conflictos que no han podido progresar por medio de la negociación entre las partes, prospere. Consecuentemente, se logra descomprimir el sistema judicial. Los orígenes de la figura podrían encontrarse en el Imperio Romano, con los *jueces pedáneos*, quienes conocían solo de las causas leves, oía de pie y no tenía tribunal, decidiendo de plano. En la actualidad, se ha utilizado como una solución creativa para descentralizar la administración de justicia a los juzgados.



En Ecuador, la figura de los jueces de paz permite democratizar espacios que conlleven a la resolución de conflictos. Esto, ya que el servicio es gratuito, por lo que las personas en situación económica vulnerable pueden acceder a un proceso de mediación con el juez de paz, sin necesidad de pagar una ni necesitar contar con el patrocinio de un abogado. De esta forma, se da la oportunidad al ciudadano de poder resolver sus propios conflictos pendientes, sin que el perseguir este fin implique un gasto mayor al que se podría conseguir una vez que esté resuelto.

La persona elegida para ejercer el cargo debe vivir dentro de la comunidad en la que va a ejercer durante los últimos tres años, tener al menos educación primaria completa y hablar el dialecto que sea utilizado dentro de la zona. De esta forma, la persona que ejercería el cargo de juez de paz no se presenta como un tercero o un extraño, sino que permite tener un mejor acercamiento a las problemáticas y perspectivas socioculturales del sector en el que se encuentra. Si bien, el Consejo de la Judicatura, organismo encargado de la administración del poder judicial dentro

## Diplomado 2019

El pasado 5 de septiembre finalizaron los cursos de especialización de la XVI versión del Diplomado en Negociación UC, consistentes en las dos nuevas menciones: Mención en Mediación, co-organizada con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, que está orientada a analizar y aplicar el mecanismo de la mediación para la resolución de conflictos, desarrollando competencias para desenvolverse como mediador y/o parte, la que se realiza en las dependencias del CAM Santiago; y la Mención en Negociación Estratégica Avanzada y Liderazgo, orientada a la aplicación de herramientas avanzadas de negociación estratégica y de liderazgo, como competencias para el desarrollo personal y ejecutivo.

### Docencia

Durante el primer bimestre del segundo semestre se desarrolló el curso Estrategias de Negociación y Mediación, dictados por los profesores Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC, y la profesora Carolina Barriga, profesora miembro del Programa de Negociación UC.

### Investigación

El pasado 17 de diciembre tuvo lugar la presentación de la investigación desarrollada en el marco del Concurso de Políticas Públicas denominada “El panel comunitario para la solución de conflictos socioambientales”. El estudio fue comentado por un panel conformado por Giovanni Calderón, director de la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, y Valentina Durán, directora del Centro de Derecho Ambiental de la Universidad de Chile. Para revisar fotos y el audio de la actividad, pincha el siguiente [link](#).

de Ecuador, toma un papel dentro de la elección, este es secundario, dado que acompaña a la comunidad dentro del proceso de elección para que se cumpla de acuerdo a las normas y, una vez elegido, capacita a la persona encargada de ejercer el cargo de juez de paz.



En atención a que ejercer el cargo se considera un servicio a la comunidad, el juez de paz no recibe remuneración. Sin embargo, el Estado ecuatoriano da la oportunidad de presentar incentivos a las personas que quisieren ejercer el cargo, que van desde capacitaciones gratuitas dentro de solución de conflictos, mediación y temas relacionados, hasta acceso a becas u otro tipo de incentivos que hayan sido propuestos por la comunidad, siempre que hayan sido previamente analizados y aprobados por el Estado. Respecto a su nombramiento, la persona es solicitada por la comunidad y propuesta por una Asamblea conformada por miembros de la misma.



De esta forma, el juez de paz se muestra como una solución en lugares a los que muchas veces, el acceso a la justicia es limitado, ya sea por encontrarse en sectores rurales o por falta de medios económicos para poder acceder a un Centro de Mediación privado, si existiese. El CIDES (Centro sobre Derecho y Sociedad) calcula que cerca de un 45% de la población ecuatoriana no tiene acceso a la administración de justicia. Una de las razones más importantes, es el desbalance entre costo y beneficio que existe al momento de tratar de solucionar un conflicto de baja cuantía por la vía jurisdiccional. De esta forma, el juez de paz se muestra como una solución creativa para solucionar controversias pequeñas que, de otra forma, no podrían llegar a solucionarse por los medios convencionales.

Las resoluciones que se toman mediante la justicia de paz, pueden ser conseguidas ya sea por un proceso de conciliación, como delegándole la facultad al juez de paz para resolver en equidad. De esta forma, se busca propiciar el diálogo y el entendimiento entre los miembros de una comunidad.

Existen, sin embargo, ciertas limitaciones en relación a las materias que un Juez de Paz puede conocer o no. Por ejemplo, no podrá conocer asuntos penales o materias propias del Derecho de Familia relativas a las obligaciones alimenticias o bien, casos de violencia intrafamiliar, así como tampoco respecto a obligaciones que sean de cuantía elevada. En suma, tiene competencias que resultan suficientes para poder resolver conflictos cotidianos que se presentan día a día dentro de la comunidad, como por ejemplo, puede atender conflictos respecto a contratos de arrendamiento, ciertos conflictos laborales, de deslindes, ambientales (dependiendo del caso) y problemas familiares.

A pesar de ser un mecanismo relativamente nuevo, puesto se implementó formalmente dentro de la Constitución ecuatoriana en el 2008, hasta el 2017 se contaban con 298 jueces de paz en todo el territorio ecuatoriano y, en el primer semestre del 2016, se habían extendido 1479 casos a nivel nacional. Aunque la figura aún podría ser mejorada, es un mecanismo excelente para poder llegar a zonas aisladas y comunidades a las que, ya sea por falta de recursos económicos o problemas logísticos, se les dificulta poder ejercer sus derechos o llegar a una solución amigable dentro de una controversia que, llevada de la manera tradicional por los juzgados civiles, podría demorar años y en donde no se justifica el gasto logístico, de abogados y el tiempo invertido en la posible solución. ■

# Una lista de Preparación para la Negociación

*Esta lista de preparación para la negociación lo posicionará para prepararse tan meticulosamente como sea necesario para crear y reclamar valor en su próxima negociación comercial importante.*

**Por** Katie Shonk, research associate for Harvard Business School. Traducido por Isadora Peña y Fernanda Fluhmann, ayudantes del Programa de Negociación UC. Adaptado del artículo original de la autora, disponible [aquí](#).

Sin duda alguna, el problema más grande en el que incurren los negociadores—y uno que muchos cometen rutinariamente— es fallar en prepararse meticulosamente. Cuando no ha hecho el análisis y la investigación necesaria, es muy probable que deje valor en la mesa e incluso que la otra parte se aproveche y de usted. Una lista que lo prepare para la negociación puede auxiliarlo a evitar este escenario ayudándolo a pensar en su posición, la posición de la otra parte y en lo que podrían ocurrir cuando se reúnan.

Por supuesto, las negociaciones comerciales son altamente impredecibles. Parte de su trabajo preparatorio no terminará siendo relevante, y aparecerán nuevos asuntos y problemas que demandarán su atención. Pero, tener un sólido entendimiento sobre lo que está en juego y de dónde proviene cada parte, lo ayudará a pensar de forma rápida e ingeniosa.



## **Lista de preparación para la negociación**

Analizando su perspectiva:

1. ¿Qué quiero de esta negociación? Enliste las metas de corto y

2. ¿Cuáles son mis fortalezas – valores, habilidades y capitales– en esta negociación?
3. ¿Cuáles son mis debilidades y vulnerabilidades en esta negociación?
4. ¿Por qué está la otra parte negociando conmigo? ¿Qué tengo yo que la otra parte necesita?
5. ¿Qué lecciones puedo aplicar de negociaciones pasadas para mejorar mi desempeño?
6. ¿Cuándo y dónde debiera la negociación llevarse a cabo?
7. ¿Cuánto debiesen durar las conversaciones? ¿A qué fechas límites nos enfrentaremos?
8. ¿Cuáles son mis intereses en este próxima negociación? ¿Cuál es su orden de importancia?
9. ¿Cuál es mi mejor alternativa a un tratado negociado o BATNA? Esto es, ¿qué opción elegiría si no estoy satisfecho con el trato que negociemos o en caso de un impasse? ¿Cómo puedo fortalecer mi BATNA?
10. ¿Cuál es mi punto de retirada; hasta dónde estoy dispuesto a ceder antes de retirarme de la negociación?
11. ¿Cuál es mi punto objetivo en esta negociación –la meta ambiciosa, pero no excesiva, que quiero alcanzar?
12. ¿Cuáles son los intereses de la otra parte? ¿Qué tan importante será para ellos cada una de las cuestiones?
13. ¿Cuáles creo que podrían ser su punto de retirada y su BATNA? ¿Cómo puedo averiguar más?
14. ¿Qué quiere decir su BATNA respecto de su disposición de hacer un trato conmigo?
15. ¿Hay zona de posible acuerdo (ZOPA) entre mi punto de retirada y el de la otra parte? Si claramente no hay espacio para la negociación, entonces no hay razón alguna para negociar— pero no se dé por vencido hasta estar seguro. Tal vez sea posible que usted pueda agregar puntos a la discusión.
16. ¿Cuál es la historia de mi relación con la otra parte? ¿Cómo podría nuestra relación afectar las conversaciones actuales?
17. ¿Hay diferencias culturales para las cuales debiésemos prepararnos?
18. ¿Hasta qué grado vamos a negociar de forma electrónica? ¿Estamos preparados para los pros y contras de negociar por email, teleconferencia, etc.?
19. ¿En qué orden debiese acercarme a las distintas partes del otro lado?
20. ¿Cuál es la jerarquía presente en el equipo de la otra parte? ¿Cuáles son los patrones de influencia y potenciales tensiones? ¿Cómo podrían afectar estas dinámicas internas a las conversaciones?
21. ¿Qué potenciales dificultades éticas debiésemos tener en mente durante la negociación?

22. ¿Quiénes son mis competidores en torno a este acuerdo? ¿Cómo se comparan nuestras ventajas y desventajas relativas?
23. ¿Qué puntos de referencia objetivos, criterios y precedentes van a respaldar mi posición preferida?
24. ¿Quién debiese estar en nuestro equipo? ¿Quién debiese ser vocero? ¿Qué responsabilidades concretas debiese tener cada miembro del equipo?
25. ¿Necesitamos involucrar a terceros (agentes, abogados, mediadores, intérpretes)?
26. ¿Qué autoridad tengo (o tiene nuestro equipo) para hacer compromisos firmes?
27. ¿Estoy listo para participar en negociaciones basadas en intereses? Prepárese para tratar de crear valor negociando sobre diferencias en recursos, preferencias, pronósticos, tolerancia al riesgo y plazos.
28. Si estamos en desacuerdo sobre cómo va a desarrollarse el futuro, ¿podemos explorar un acuerdo contingente -eso es, estipular lo que pasará si las predicciones de cada parte se hacen realidad-?
29. ¿Qué partes que no están involucradas en la negociación podrían valorar un acuerdo?
30. ¿He practicado comunicar mi mensaje a la otra parte? ¿Cómo es probable que vayan a responder?
31. ¿Deja la agenda espacio para la discusión simultánea de múltiples temas?
32. ¿Es probable que un acuerdo cree valor neto para la sociedad? ¿Cómo podemos reducir potenciales daños a terceros? ■



**¿Qué otras preguntas agregaría a nuestra lista de preparación para una negociación?**

## ¿Cómo el lenguaje corporal afecta a la negociación?

*La investigación sobre cómo el lenguaje corporal afecta a la negociación revela las estrategias que podemos adoptar para garantizar que nuestras comunicaciones interpersonales sean claras y para reducir al mínimo la posibilidad de ser engañados.*

**Por** Katie Shonk, research associate for Harvard Business School. Traducción por Francisca Navarro, ayudante del Programa de Negociación UC. Adaptado del artículo original de la autora, disponible [aquí](#).

Los expertos normalmente nos aconsejan estudiar el lenguaje corporal de nuestra contraparte en la negociación y ser conscientes del propio. ¿Qué es lo que exactamente podemos aprender de la conducta no verbal de los demás? ¿Y cómo podemos modificar nuestra propia conducta no verbal para aumentar nuestro éxito en la negociación? Se analizan tres escenarios para ayudarle a entender cómo el lenguaje corporal afecta a la negociación

### ¿Imitar o no imitar?

*Un cazatalentos corporativo le da la bienvenida en una sala de conferencias, los dos se posicionan uno frente al otro en una mesa. Veinte minutos más tarde, la entrevista parece ir muy bien. Usted se da cuenta de que ambos están incli-*

*nándose hacia atrás con las piernas cruzadas. Al tomar consciencia de sí mismo, se pregunta si debiera cambiar de posición.*

Después de estar en la presencia del otro por unos pocos minutos, el comportamiento de las personas comienza a converger sutilmente: Sus patrones de respiración y la frecuencia cardíaca se sincronizan, y también tienden a imitar la postura y gestos manuales del otro.

En lugar de sentir vergüenza por tal comportamiento imitador, felicítese: La mímica es una señal de que usted está tratando de construir una buena relación, conectar y encontrar un terreno común. El mimetismo parece hacernos sentir cómodos con los demás y en ma-

yor confianza con ellos. Respecto a cómo el lenguaje corporal afecta a la negociación, la profesora Tanya Chartrand, de la Universidad de Duke ha descubierto que tendemos a ver a que los imitan nuestros movimientos como más convincentes y honestos que a aquellos que no lo hacen.

### ¿Debe confiar o no?

*Christian Gerhartsreiter, un alemán, exitosamente se hizo pasar por un miembro de la familia Rockefeller durante muchos años mientras vivía en Estados Unidos. Gerhartsreiter fraudulentamente se abrió camino en los matrimonios y los puestos de trabajo de alto nivel en las empresas de inversión, escribe el Boston Globe, a pesar de una evidente falta de experiencia y creden-*

ciales, antes de ser detenido por el presunto secuestro de su hija.

La investigación muestra que la mayoría de nosotros tendemos a confiar automáticamente en los que conocemos y ajustamos nuestra percepción sólo cuando enfrentamos evidencia abrumadora.

La evaluación de la confiabilidad de un negociador puede ser especialmente difícil en la negociación intercultural. Independientemente de la cultura, es útil recordar que algunos signos no verbales son más importantes que otros. El profesor Maurice E. Schweitzer de Wharton School en la Universidad de Pensilvania, señala que los mentirosos a veces tienen problemas para adecuar sus expresiones faciales con la emoción que están comunicando. Un mentiroso podría tener dificultad para coordinar su comportamiento –decir que no mientras asiente que sí, por ejemplo–. Los mentirosos también suelen olvidarse de añadir gestos, variaciones de tono, levantar las cejas, los ojos y ampliarlos como hacemos naturalmente cuando se dice la verdad.

Pero se enfoque exclusivamente en las señales no verbales cuando busque engaños en una negociación. Para descubrir una mentira, haga muchas preguntas específicas, y aclare las interrogantes que surjan de las posiciones planteadas, recomienda el profesor de Harvard Business School Max H. Bazerman. Trate de formular diferentes versiones de la misma pre-

gunta en varios puntos de su conversación y compare la consistencia de las respuestas.

### ¿Pueden ellos leer su mente?

*Una abogada está a la espera de representar un caso importante de su cliente ante la corte. El cliente está ansioso ante la corte. Ella está preocupada de que el cliente pueda reconocer su impaciencia subyacente a través de su comportamiento no verbal.*

La mayoría de los negociadores se han enfrentado al reto de la sonrisa con los dientes apretados. Todos entendemos el valor de ser amable y paciente mientras nos centramos en nuestros objetivos, pero a veces es difícil mantener nuestros verdaderos sentimientos en secreto.

¿Qué tan hábiles somos en comunicar emociones que no se ajustan exactamente con nuestros verdaderos sentimientos? El profesor Paul Ekman, de la Facultad de Medicina de la Universidad de la California, San Francisco, ha identificado “microexpresiones” - fugaces, señales involuntarias de nuestras emociones genuinas, como ruborizarse o hacer una mueca- que podría revelarles a otros nuestros pensamientos. Pero este tipo de microexpresiones pueden ser casi imposible de detectar, salvo por un investigador entrenado para detectarlas.

En un experimento, Stephen Porter y Leanne Ten Brinke de la Universidad de Dalhousie pidieron a los participantes res-

ponder a una serie de imágenes cargadas de emoción o neutras, ya sea con emociones genuinas o falsas. Aquellos a los que se les pidió que fueran engañosos mostraron expresiones faciales inconsistentes y parpadearon con más frecuencia que aquellos que reaccionaron genuinamente. Los participantes tenían más problemas falseando las emociones negativas que las positivas; al parecer la felicidad puede ser más fácil de falsificar que la tristeza o el miedo. Sin embargo, los observadores no entrenados detectaron el engaño a una razón sólo ligeramente mayor que el azar.

Cuando se trata de cómo el lenguaje corporal afecta a la negociación, es posible que tenga problemas para ocultar sus sentimientos, pero otros pueden ser aún peor en la detección de los mismos. Tenga la seguridad de que la mayoría de la gente le dará poco valor a sus sutilezas sociales. Al mismo tiempo, para maximizar los beneficios de la negociación en los negocios, practique la expresión de sentimientos difíciles de una manera constructiva y sensible. La importancia del lenguaje corporal en la negociación es innegable- pero a veces las palabras sí hablan más fuerte que las acciones. ■

### ¿Qué consejo añadiría usted con respecto a cómo el lenguaje corporal afecta a la negociación?

## Nuevo Diplomado: Mediación en conflictos socioambientales

Los conflictos socioambientales nos presentan un contexto que parece ser cada vez más complejo y dinámico, que impulsa la necesidad de instalar procesos de diálogo y mediación como desafíos pendientes para sus posibilidades de transformación.

Es por esto que el Centro de Políticas Públicas UC, con la contribución de la Escuela de Trabajo Social y la Universidad de Ciencias Aplicadas de Berna (Suiza), ha diseñado [un diplomado semi-presencial](#), que considera la entrega de contenidos teóricos y herramientas prácticas para el desarrollo de procesos de mediación en contextos socioambientales y/o comunitarios. Nuestro Programa contribuyó al diseño del módulo “Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos”, en el marco de nuestra cola-

boración con el Centro de Políticas Públicas para aportar al desarrollo del diálogo en este tipo de conflictos.

Durante el 28, 29 y 30 de agosto, se realizaron las primeras jornadas presenciales de este diplomado, que contaron con la presencia de los profesores Macarena Letelier, directora ejecutiva del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, Benjamín Astete, subdirector del Programa de Negociación UC, quienes realizaron una clase magistral sobre Mecanismos Adecuados de Resolución Efectivo. El profesor Astete, además, moderó un panel de conversación sobre experiencias de diálogo, mediación y acceso a la justicia.



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

# ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Número III | 2019



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

## Se publica el tercer número del Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos UC

Este año 2019, publicamos el tercer número del Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos de nuestro Programa, dedicado al estudio de la Negociación, y la resolución de Conflictos.

Dividido en dos secciones, se abordan diversas temáticas de alto interés y se analizan casos emblemáticos, con una perspectiva práctica.

La primera sección corresponde a una recopilación de las columnas y artículos en prensa publicadas por los miembros de

nuestro equipo y colaboradores del Programa de Negociación UC.

La segunda sección incluye trabajos de investigación de académicos y profesionales que se desempeñan en la materia.

Te invitamos a tener tu copia en versión digital de la publicación. En las próximas semanas se encontrará disponible también en su versión física.

[¡Descárgalo aquí!](#)

# Pensando el conflicto desde la Justicia Restaurativa

Sea a través de la mediación penal conferencias, círculos o paneles restaurativos, en los últimos años la Justicia Restaurativa se ha constituido en una forma reconocidamente beneficiosa de dar una respuesta a los conflictos y situaciones de violencia producidas en distintos contextos (penal, civil, entre otros) y a distintas escalas (familiar, recintos educativos, barrios, comunitario), tanto en la mayoría de los países de Europa, del mundo anglosajón, Oceanía, Asia, como en países de Latinoamérica, tales como Brasil, Argentina, Colombia, México y Chile. Esta columna aborda cómo se entiende el conflicto desde un enfoque restaurativo y cómo hace cargo del daño causado.

Por Bianca Baracho, Asistente de Coordinación del Programa de Justicia Restaurativa y Paz Social, Escuela de Trabajo Social UC.

Para entender el conflicto en la Justicia Restaurativa (JR), es importante estar al tanto de que si bien no tiene un concepto único –entendida cómo un paradigma, una teoría, o un conjunto de procesos, resultados-, con una definición que está en constante debate, hay ciertos supuestos aceptados por los expertos:

Además de violar la ley, el comportamiento conflictivo afecta a las víctimas y la comunidad

Es esencial involucrar tanto al ofensor/a como a las víctimas en la solución de los efectos causados por el conflicto

Los individuos tienen la capacidad y los recursos para enfrentar y resolver directamente el conflicto



Aunque haya surgido como un movimiento en respuesta a las deficiencias del sistema penal tradicional<sup>i</sup>, identificándose originalmente como un paradigma alternativo de justicia (que se oponía al sistema retributivo tradicional), en la actualidad la JR se ha definido como un mecanismo innovador de justicia:

La Justicia Restaurativa asume un carácter complementario a la justicia penal, permitiendo resolver varias limitaciones del sistema penal tradicional a través de un modelo participativo e inclusivo, y un procedimiento flexible y adecuado.

Pensar desde la JR implica entender que no se deba caracterizarla de una manera opuesta o en oposición al sistema de justicia retributivo, corriendo el riesgo de limitar su propio carácter crítico (y de reforzar la centralidad de todo un conjunto de ideas basadas en imputar un culpado y

aplicar una punición como respuesta al conflicto). Eso sacaría el foco central de las innovaciones que propone la propia JR y limitaría los avances que provoca en el debate sobre el conflicto. En ese sentido es importante diferenciar la JR de lo que NO es, tal como ha planteado Zehr (2005) (ver esquema de la página siguiente).

Así como el Derecho Penal, La JR considera la dimensión social del conflicto. Pero desde ese enfoque, el daño que es causado a la sociedad podría ser secundario al que ha sido causado a la víctima, y el conflicto es entendido como un acto dañino contra las personas y las relaciones interpersonales (no al Estado). En ese sentido, ese acto conlleva a obligaciones, siendo la más importante la de **reparar el daño cau-**

sado (Zehr, 2005).

Adoptar el enfoque restaurativo implica devolver el conflicto a quienes han sido afectados por el, considerando la participación activa de la víctima, del ofensor y de la comunidad en la identificación, definición, análisis y construcción de maneras para reparar el daño. Esperando impactar el sistema de justicia, la dinámica de comunicación vertical es substituida por una horizontal, donde las decisiones de las autoridades judiciales dan espacio a las decisiones de las partes, tornándose una verdadera experiencia de empoderamiento.

Aunque ofrecer espacio para la participación indica la voluntad de las autoridades de considerar a la sociedad civil, el empoderamiento permitirá a las personas iniciar los cambios necesarios y transformar la relación entre la comunidad y el sistema judicial en su globalidad.

Rescatando la perspectiva teórica de la Justicia Procedimental<sup>ii</sup>, el beneficio estaría además en que las personas puedan desarrollar una sensación de equidad independientemente del resultado del proceso, con la percepción de que han vivido un proceso justo. En ese contexto:

Es posible identificar la JR como un **espacio de microdemocracia** dentro del sistema penal que, si por un lado su servicio depende de la calidad de las instituciones democráticas, por otro puede ayudar a perfeccionar los valores democráticos de las instituciones.



- *Se orienta a la responsabilidad activa del ofensor*, invitando a una reflexión sobre el daño causado, las posibilidades de repararlo, y reconstruir una nueva identidad social;
- *Consideración de la perspectiva de la víctima*: evita una victimización secundaria causada por el procedimiento penal, no solamente por poder evitarla sino también por transformarla en “reparación” (cuando se les ofrece la oportunidad de elegir participar, también por el espacio para expresar sus necesidades de justicia o procedimientos, y por su involucramiento activo en la búsqueda de respuestas);
- *El involucramiento de las redes significa de los participantes, del entorno social y de la comunidad*: además de ser un derecho, activar esas relaciones durante el proceso ayuda en la motivación de no reincidir y funciona como un catalizador de la reintegración y reparación, recuperándose el control social que fue cedido al Estado.

En síntesis, las prácticas restaurativas (Foro Europeo de Justicia Restaurativa, 2018) pueden ser aplicadas siempre que existan personas que hayan experimentado un daño en la sociedad, en las organizaciones, escuelas, familias y deben ser guiadas por ciertos valores: justicia, solidaridad y responsabilidad, respeto a la dignidad humana y verdad. Los resultados que se pueden esperar –desde un proceso que respeta las buenas prácticas, resguardándose la calidad– son: una mayor participación y satisfacción de los participantes con el proceso de justicia y el resultado; y la disposición de un espacio donde se promueve condiciones que se asocian a procesos de desistimiento delictual del ofensor y reinserción social, y de reparación del daño a la víctima.

Adoptando un **enfoque de competencia de las partes**, centrándose en sus recursos, y reconociendo la diversidad de necesidades y roles, se abre un espacio para hacer contribuciones importantes en la

medida en que podría tratar un mayor número de situaciones de lo que el actual derecho penal:

Distante de una respuesta estandarizada a los conflictos, la JR fomenta la construcción de un espacio integral, necesario y seguro para los participantes, tanto para el ofensor como la víctima llevar a cabo el proceso.

Para entender el potencial restaurativo en el abordaje del conflicto, desde la práctica se destacan algunos elementos que componen un proceso restaurativo:

- *Respeto y confianza por la persona ofensora*, con el foco puesto en sus competencias, sancionando el acto, no el individuo: evita la estigmatización y sus consecuencias, y abre la posibilidad de crear una narrativa de cambio que proporcione alternativas a una identidad construida a partir del delito.;

Fundamentalmente, es posible identificar que, dentro de un enfoque restaurativo, el entendimiento del conflicto y su manera de abordarlo implican un **cierre del proceso** y un **avance hacia el futuro**, junto a un trabajo desarrollado a nivel moral y el fomento de la percepción prosocial de la persona.

La JR tiene distintas formas de aplicación (la más conocida es la mediación entre víctima y ofensor, también llamada **mediación penal**) y, en general, no hay modelo definitivo que sea más efectivo en todos los casos, sino que varía en cada persona. Sobre eso, ha sido aplicada tanto en casos de delitos menores como de delitos graves, pasando por homicidios, ataques terroristas, delitos sexuales, delitos

de odio y ciertos casos de violencia doméstica (con evidencias de resultados benéficos para sus participantes).

Con relación a la vinculación entre la JR y la justicia penal, sus programas pueden relacionar en distintas formas, implementándose tanto en la etapa pre-sentencia y post-sentencia, y también pueden ofrecer procesos pre-sentencia que terminen en recomendaciones de sentencia. La JR se puede aplicar fuera del sistema, como alternativa a la respuesta formal del sistema de justicia y, además, puede ser parte de un programa formal de diversificación (como es el caso de España, Portugal, Finlandia, Austria). Por último, se puede aplicar de forma integrada a la respuesta del sistema penal, como un servicio complementario al procedimiento penal, donde el acuerdo puede ser tomado en cuenta por el juez (lo que sucede usualmente en casos graves, como es el caso de Bélgica, Holanda, Canadá, Estados Unidos y Nueva Zelanda). ■

#### Para seguir la lectura:

Zehr, H. (2002). *The Little Book on Restorative Justice*. Intercourse, PA: Good Books. <https://www.charterforcompassion.org/images/menus/RestorativeJustice/RestorativeJustice-Book-Zehr.pdf>

Zehr, H. (2005). *Changing lenses: A new focus for crime and justice* (3rd edition). Scottsdale: Herald Press, PA.

Foro Europeo de Justicia Restaurativa (2018). *Connecting People to Restore Just Relations: Practice Guide on Values and Standards for restorative justice practices*. <http://www.euforumrj.org/wp-content/uploads/2018/11/EFRJ-Values-and-Standards-manual-to-print-24pp.pdf>

Organización de la Naciones Unidas [ONU] (2006). *Handbook on restorative justice programmes*. [http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/06-56290\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/06-56290_Ebook.pdf)

<sup>i</sup>En particular, a su poca capacidad de responder a las necesidades de la víctima; su efecto estigmatizador hacia el ofensor; su poca consideración de factores sociales y culturales en el proceso; y por su mecanismo de marginar y desempoderar en vez de incluir a los principales afectados por el delito.

<sup>ii</sup>Es un concepto que se refiere a como los participantes del sistema de judicial perciben esa experiencia y en que se basan para definir un procedimiento como “justo”. Apoyándose en evidencias empíricas, la Justicia Procedimental indica que los sujetos tienden a considerar más importante el “cómo se da el procedimiento judicial” en sí mismo que con el resultado, y está altamente relacionada con percepciones de neutralidad e imparcialidad, trato digno y respetoso, y que sean escuchados desde su posición.

## Anuario 2020

Se abre la convocatoria para los investigadores y profesionales del derecho, las ciencias sociales y las humanidades a enviar propuestas de artículos para ser publicados en la cuarta edición del Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos.

Los artículos deberán inscribirse en cualquiera de las líneas temáticas del Anuario y sujetarse a lo establecido en el documento “Normas para las colaboraciones”. Deberán ser enviados a la dirección electrónica [programadenegociacion@uc.cl](mailto:programadenegociacion@uc.cl), a más tardar el 16 de enero del 2020.

Líneas temáticas:

- Negociación.
- Resolución alternativa de conflictos.
- Mediación.
- Toma de decisiones y teoría de juegos, aplicada a la negociación.
- Comunicación, confianza y conflicto.
- Conflictos laborales, civiles, comerciales y medioambientales.
- Conflictos diplomáticos y de derecho internacional.
- Prevención del conflicto.
- Institucionalidad, mecanismos y prácticas en la resolución de conflictos.
- Otros temas no expresamente mencionados, relacionados con la solución o gestión de conflictos.

# Talleres para empresas e instituciones.

Continúa la formación de tu equipo en negociación y solución de conflictos con nuestros programas cerrados.



LA METODOLOGÍA DE NEGOCIACIÓN UC AL SERVICIO DE LAS PERSONAS Y LAS INSTITUCIONES.

# 95%

EN 2018, DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN APLICADAS AL FINAL DEL LA ACTIVIDAD, MÁS DEL 95% DE LOS PARTICIPANTES DE CURSOS Y TALLERES CERRADOS AFIRMARON QUE LO RECOMENDARÍAN.

## PRESENTACIÓN

Uno de los principales aportes del Programa son sus talleres de entrenamiento y programas cerrados dirigidos a instituciones, cuyo objetivo es que los participantes conozcan y apliquen las mejores prácticas y las más modernas técnicas y estrategias de negociación, para generar acuerdos de máximo valor y construir relaciones de cooperación, tanto interna como externamente.

- Metodología práctica, a través del método del caso y juegos de roles.
- Enfoque aplicado a la realidad chilena y a las necesidades de cada institución.

## OBJETIVO GENERAL

Aprender y poner en práctica el sistema de Negociación UC, adaptado a la realidad de la empresa o institución. Este sistema se basa en la experiencia en docencia e investigación aplicada a la realidad chilena, desarrollada por el Programa de Negociación UC desde su creación.

## METODOLOGÍA

El foco del aprendizaje es la experiencia de los asistentes, con una enseñanza eminentemente práctica aplicada a la empresa o institución, a través del método del caso y de la metodología de juego de roles elaborada por el Harvard Negotiation Project.

## DURACIÓN

Es flexible y se estructura de acuerdo a los requerimientos específicos y posibilidades de cada organización.

## EMPRESAS E INSTITUCIONES

Se han entrenado con el Programa de Negociación UC: Minera Esperanza, ThyssenKrupp, Entel, Paris, Falabella, Pelambres, Mutual de Seguridad, Chilectra, Ingevec, Ultramar, Enersis, Sofofa, Dirección del Trabajo, Ministerio de Salud, Santander Investment, Falcon Partners, Codelco, Pelambres, Escondida, Kaufmann, Anglo American y Clínica Santa María, Matrix Consulting, Cencosud, Tottus, Enap, Cocha, Ventisquero, Aquanima y Engie entre otras.

¿Sabías que el programa desde su creación ha capacitado a más de 3.000 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales, ejecutivos, dirigentes vecinales, sindicales y sociales, entre otros?

Por otra parte, a lo largo de los años, para el cumplimiento de nuestra misión, hemos conformado alianzas interdisciplinarias con otros Centros y Unidades académicas (Escuela de Trabajo Social, CDD de la Escuela de Administración, Escuela de Ingeniería y Centro de Políticas Públicas, a través de Puentes UC) y acuerdos de colaboración con organismos externos, como el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

Además, el Programa realiza aportes concretos a la comunidad a través de proyectos de capacitación con impacto social dirigidos a grupos vulnerables.

## Links de interés

Programa de Negociación UC

<http://negociacion.uc.cl>

Programa de Negociación de Harvard:

<http://www.pon.harvard.edu/>

Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago:

<http://www.camsantiago.cl/>

Clase Ejecutiva:

<http://www.claseejecutiva.cl/>

## Ediciones anteriores

Puedes revisar todas las ediciones anteriores aquí.

Últimas ediciones:

[N° 19](#): Chile - Bolivia: La agenda para el 2019.

[N° 20](#): Brexit: A Never-Ending Story.

[N° 21](#): Conflicto en Venezuela.

*Las opiniones expresadas por los autores de los artículos publicados en este medio son de su responsabilidad y no representan necesariamente la opinión del Programa de Negociación, de la Facultad de Derecho o de la Pontificia Universidad Católica de Chile.*



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE**

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340  
Facultad de Derecho, Oficina 425.

(+562) 2354 2367  
[negociacion@uc.cl](mailto:negociacion@uc.cl)

## ACERCA DEL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

El Programa de Negociación es un proyecto académico interdisciplinario de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica, cuya misión es fomentar el desarrollo de la negociación y la resolución alternativa de conflictos, a través de investigación aplicada, formación y extensión.

### Director

Cristian Saieh M.  
[csaiehm@uc.cl](mailto:csaiehm@uc.cl)

### Subdirector

Benjamín Astete H.  
[bastete@uc.cl](mailto:bastete@uc.cl)

### Coordinador de Investigación

Felipe Martínez A.  
[famartinez@uc.cl](mailto:famartinez@uc.cl)