



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

Despacho
Ministerial

Centro de Estudios en Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

MANUAL BÁSICO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

Despacho
Ministerial

Centro de Estudios en Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Dr. Gustavo Adrianzen
Ministro de Justicia y Derechos Humanos

Dra. Teresa de Jesus Valverde Navarro
Directora General del Centro de Estudios en Justicia y Derechos Humanos

Manual Básico de Conciliación Extrajudicial

TERCERA EDICION 2014

- Alexandra Viviana Fayad Valverde
- Emma Rosa Rubio Betancourt

SEGUNDA EDICIÓN 2013

- Carmen Julia Bustamante
- Alexandra Viviana Fayad Valverde
- Emma Rosa Rubio Betancourt

PRIMERA EDICIÓN 2002

- Señores: Omar Elías Ramírez, Sandra cabezas Reyes y Dra. Ivy Montoya Mori.

Lima- Perú 2015

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Centro de Estudios en Justicia y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
I.- El Conflicto y su Resolución	4
1.- Visiones del conflicto	5
2.-Niveles del conflicto	10
3.- ¿Qué es el Conflicto?	14
4.-Dinámica del Conflicto	16
5.-Fuentes del conflicto	18
6.-Estilos de Conflicto	23
7.-Estructura del Conflicto	27
8.-Análisis del Conflicto	33
9.-Ideas Clave	38
II.-Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos	
1.-Antecedentes	40
2.- ¿Qué son los MARCS?	42
3.-Características de los MARCS	43
4.-Tesis sobre; Mecanismos de Resolución de Conflictos	44
5.-Diferencias entre los MARCS y el Poder Judicial	47
6.-Ejercicio Práctico	49
7.-La Conciliación Extrajudicial	50
8.-Ideas Clave	53
III.-Negociación	54
1.- Aspectos conceptuales de la Negociación	55
2.-Definición de Negociación	58
3.-Tipos de Negociación	65
4.-Conceptos negociables básicos	73
5.-Ideas Clave	76
IV.-Marco Legal de la Conciliación Extrajudicial	77
1.-Antecedentes de la Ley de conciliación	78
2.-Marco legislativo de la Conciliación Extrajudicial	80

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

3.-Principios Generales	81
4.-Definición de la Conciliación	88
5.-El carácter obligatorio de la Conciliación Extrajudicial	89
6.-Materias conciliables	91
7.-Procedimiento Conciliatorio	94
8.-El Acta de Conciliación	104
9.- El Conciliador	109
10.-Separación del conciliador del proceso	115
11.- Sanciones al conciliador	117
12.-Ideas clave	123
 V.-Técnicas de la Comunicación aplicadas a la Conciliación	
1.- Técnica de la comunicación interpersonal	125
2.-Proceso de la Comunicación Humana	126
3.-Canales de la comunicación	128
4.-Componentes de la comunicación	130
5.-Axiomas de la comunicación	131
6.-Barreras de la comunicación	135
7.-Técnicas de la comunicación	137
8.-Ideas clave	155
 VI.-Conciliación, Procedimiento y Técnicas de Conciliación	
1.-Modelos Conciliatorios	159
2.-Fases del Procedimiento Conciliatorio	161
2.1.-Fase 1: Evaluación o Pre conciliación	164
2.2.-Fase 2: Convocatoria	166
2.3.-Fase 3: Apertura	167
2.4.-Fase 4: Comunicación	169
2.5.-Fase 5: Negociación	171
2.6.-Fase 6: Clausura	176
2.7.-Fase 7: Seguimiento	178
3.-Co- Conciliación	180
4.-Derivación de casos y Trabajo en Red	181
5.-Manejo de asesores y partes difíciles	182
6.-Conciliación multipartes	184

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

7.- Manejo de situaciones complejas	185
8.-Ideas clave	186
VII.- Ética Aplicada a la Conciliación	189
1.- Ética aplicada a la Conciliación	190
2.-Principios Éticos de la Conciliación	193
VIII.- Visión General sobre Conciliación especializada	195
Referencias Bibliográficas	200



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Introducción

La conciliación se constituye hoy como una manera diferente y efectiva de solucionar los problemas y conflictos, se basa en el diálogo y en la creatividad para buscar soluciones satisfactorias para las partes en conflicto, teniendo como objetivo, no solo la solución del conflicto de los particulares, sino que a través de esto trabajar en la consecución de una Cultura de Paz.

Para cumplir con estos objetivos, es necesario que el conciliador cuente con una preparación que le permita realizar intervenciones adecuadas a las situaciones que se le presentan durante el desarrollo de su actividad como tercero imparcial, es por este motivo que es importante para el Centro de Estudios en Justicia y Derechos Humanos que las personas que aspiran a ser conciliadores cuenten con una formación básica adecuada.

El presente material ha sido elaborado tomando en cuenta lo dispuesto por el Reglamento de la Ley de Conciliación, es decir se han desarrollado los temas de Teoría del Conflicto Social, Medios Alternativos de Resolución de Conflicto, Negociación, Técnicas de Comunicación Aplicadas a la Conciliación, Conciliación, Procedimiento y Técnicas de Conciliación, Marco Legal de la Conciliación Extrajudicial, Ética Aplicada a la Conciliación, Visión General Sobre la Conciliación Especializada.

El “Manual de Conciliación Extrajudicial” es el resultado de la investigación y la reflexión de los conciliadores-capacitadores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (CEJDH), como tal busca guiar a los alumnos a desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para su desempeño como conciliadores extrajudiciales a través de los lineamientos dispuestos en los Lineamientos del Reglamento y las Disposiciones Complementarias Transitorias de la Ley de Conciliación.

Este manual desea informar desde la práctica peruana sobre la Conciliación Extrajudicial ya que es también producto de quince años de experiencias conciliatorias realizadas dentro del esfuerzo llevado a cabo por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos por institucionalizar la Conciliación como Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflicto en nuestro país, lo que enriquece mucho este documento.



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

Despacho
Ministerial

Centro de Estudios en Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



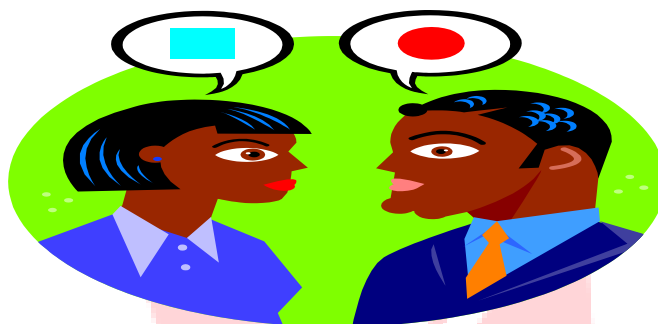
El Conflicto y su Resolución

Módulo 1

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

1. Visiones del conflicto

"El conflicto puede tener un significado diferente para cada persona" (Semilla, 1998).



Todos hemos experimentado en alguna oportunidad el conflicto, en nuestras relaciones familiares, laborales y amicales cotidianas. Definirlo entonces, nos debería resultar fácil, sin embargo no nos resulta algo tan evidente.

Por ello, antes de ensayar una definición acerca de lo que es un conflicto, es importante reconocer cuáles son nuestras visiones acerca de él; las cuales por lo general, están vinculadas a ideas, percepciones, experiencias, actitudes y mensajes que hemos recibido del contexto social, el cual a su vez se encuentra inmerso dentro de una cultura particular que lo determina.

1.1. La visión negativa del conflicto: su lado conocido

Si revisamos detalladamente nuestra visión, y las visiones de las personas que conocemos, descubriremos que el conflicto por lo general está asociado a experiencias negativas, a la destrucción y la maldad; lo entendemos como enfrentamiento, violencia, guerra o muerte.

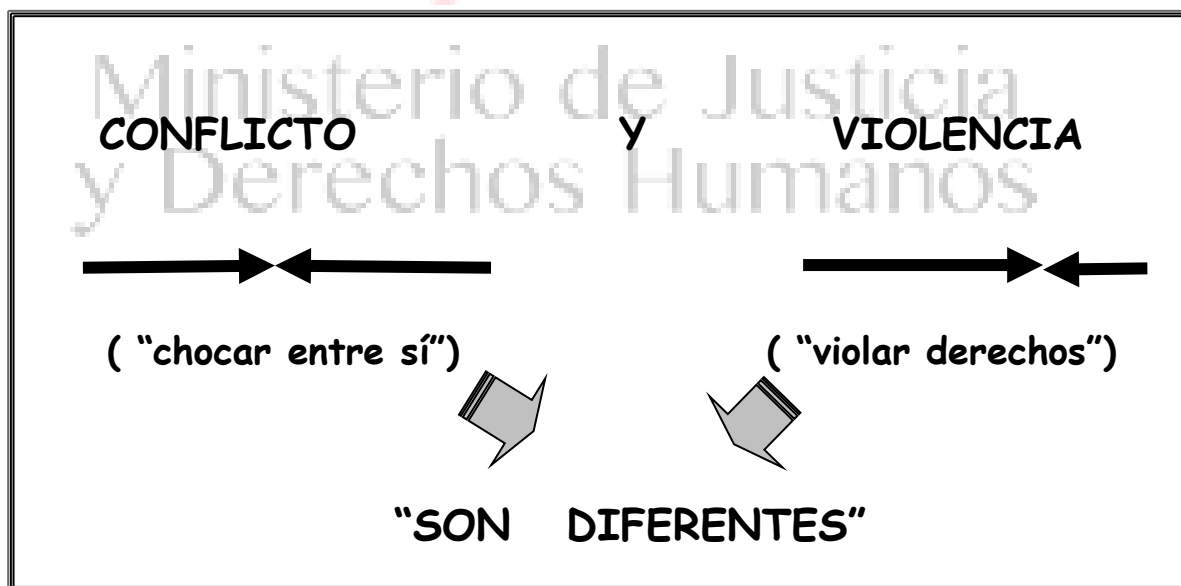
*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Es fácil encontrarnos atrapados en la visión negativa del conflicto. Por ejemplo: El enfrentamiento Perú - Ecuador, la guerra EE.UU. - Afganistán, son historias de daño y muerte, en donde podemos apreciar el sufrimiento y destrucción que acompañan al conflicto. Estas historias o experiencias son las que nos llevan también a identificar al conflicto con la violencia y viceversa.

1.1.1. ¿El conflicto y la violencia son sinónimos?

Si bien, la palabra **conflicto** significa **chocar entre sí**, se tiende a entender con ella algo negativo, algo desagradable que con mucha frecuencia, se confunde con violencia. Sin embargo, el término **violencia** tiene un significado diferente, más cercano a la palabra: **“violar”**, que significa **infringir derechos y la integridad de alguien**.
(Semilla, 1998)

Conflicto y violencia no son sinónimos. La violencia es diferente al conflicto tanto en concepto como en práctica. Puede existir conflicto, sin violencia. La violencia es sólo una consecuencia, un resultado del conflicto. Esta diferencia se puede graficar de la siguiente manera:
(Adaptación, Semilla, 1998)



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

1.2. La visión positiva del conflicto: el Conflicto como una oportunidad para el crecimiento.

Aunque no lo creamos, existe otro lado en esta historia: el conflicto puede ser positivo y muy útil. El conflicto es parte del proceso de cambio, y se encuentra en la raíz de la evolución de la humanidad. Nos ayuda a examinar los asuntos con más cuidado, a madurar y a superarlos.

El conflicto como fenómeno social, contribuye a establecer una identidad personal y social. Es un desafío en la búsqueda de respuestas y soluciones creativas, constituyéndose en algunos casos en una experiencia agradable e inclusive emocionante.

El conflicto es importante porque nos ayuda a reconocer las diferencias y los distintos puntos de vista que existen entre nosotros. Este lado no tan fácilmente reconocido del conflicto, se constituye como una oportunidad y un reto que puede transformarnos, es potencialmente un proyecto de vida que trae en sí, soluciones beneficiosas para todos los involucrados.

1.3. La visión neutra del conflicto: sólo pasa.

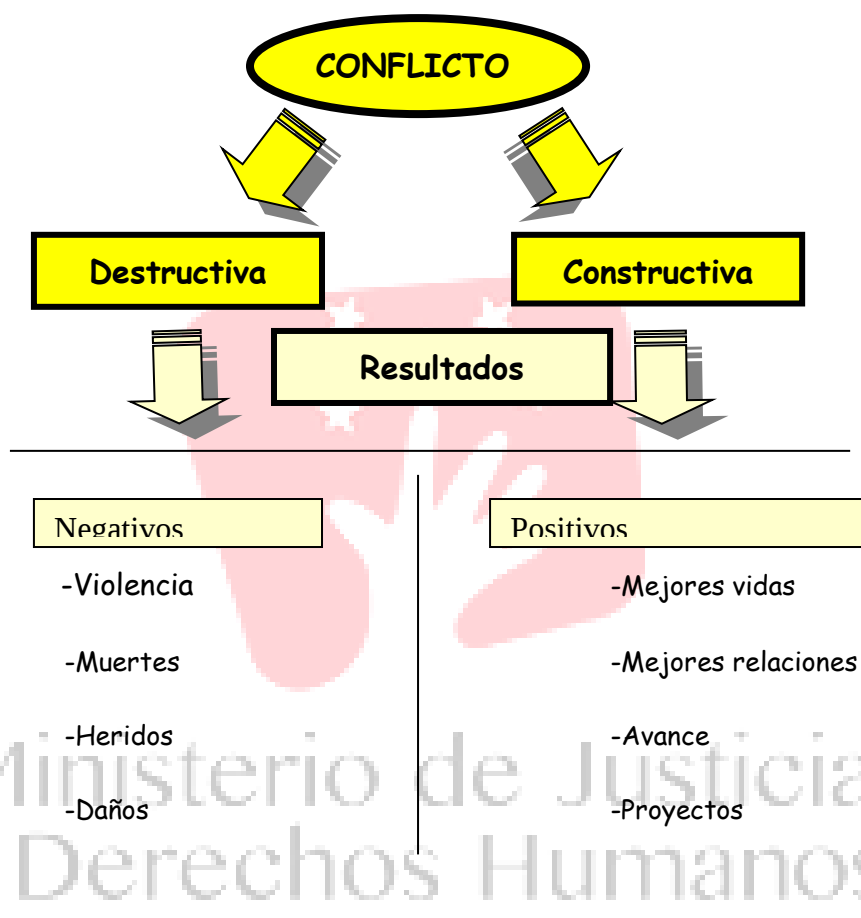
El problema del conflicto no radica en él, sino en nuestras dificultades al momento de enfrentarlo. Por tanto, el conflicto no es ni positivo ni negativo, inclusive podríamos decir que es neutro, como el tiempo, porque simplemente pasa. Lo que debemos tener en cuenta es cómo reaccionamos ante él, porque dependiendo de ello, se dan los resultados que llevan a calificarlo de positivo o negativo.

"El conflicto tiene la capacidad para transformarnos, pero también puede destruirnos" (Muldoon, 1998), depende de cómo se manifieste: Destructiva o constructivamente.

“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”

Para entender este concepto de visiones del conflicto, veamos esta representación gráfica:

MANIFESTACIONES DEL CONFLICTO

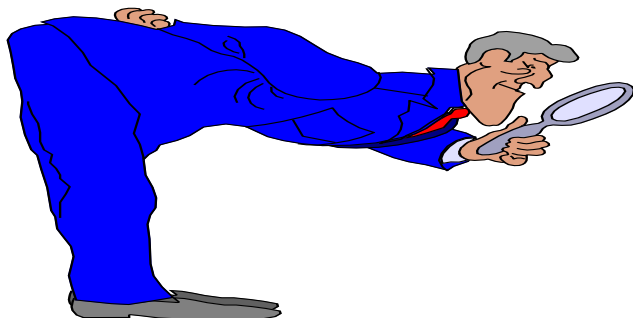


Por tanto se aprecia, que el conflicto según este esquema no es ni bueno ni malo, depende únicamente de su manifestación. A su vez la manifestación depende de nuestras reacciones, de nuestras respuestas ante el conflicto (diálogo, enfrentamiento, peleas, guerras, etc), y que por ende, lo importante es reconocer que el conflicto puede generar resultados tanto beneficiosos (positivos) como perjudiciales (negativos).

Reacción → **manifestación** → **resultados**

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

1.4. La visión amplia del conflicto



Ante las distintas visiones que existen, es necesario ampliar nuestra perspectiva para que no nos estancemos en una sola visión improductiva. Es necesario, avanzar hacia una comprensión del conflicto como fenómeno natural, y a la vez como algo que puede ser positivo. Esta visión amplia es “determinante” para mejorar nuestras respuestas frente al conflicto, es el primer paso en nuestra tarea como conciliadores.

Optar por una visión positiva del conflicto dentro de nuestra labor de agentes en la resolución de conflictos, es el segundo paso, así podremos como conciliadores ayudar a las personas a manejar sus conflictos constructivamente, proporcionándoles una nueva manera de entenderlo y tratarlo.

Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

2. Niveles del conflicto

2.1. Con relación a las partes involucradas:

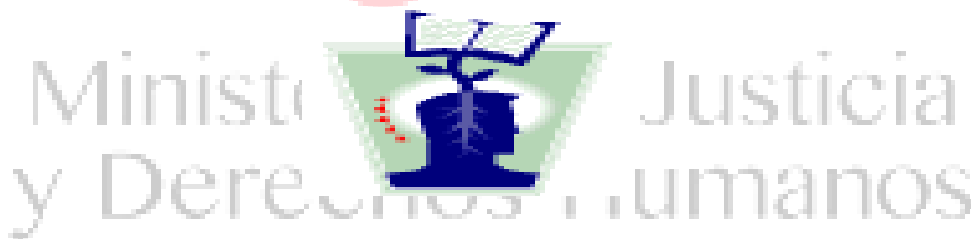
Los conflictos en cuanto a las personas involucradas, pueden clasificarse en:

a) Conflictos intra personales

Se presenta en un individuo cada vez que enfrenta a una toma de decisión.

Los ejemplos de estos conflictos son interminables y se encuentran presentes en cada dilema que se nos suscita cotidianamente: Uno de ellos es el que atraviesan las personas al no saber si asistir a la conciliación o esperar el acta por inasistencia para iniciar el proceso judicial.

Ser o no ser...



b) Conflictos interpersonales

Se dan entre dos o más individuos que interactúan entre sí. Tenemos por ejemplo el conflicto entre dos niños por comer la misma manzana, o entre dos amigos por una deuda pendiente de pago.

iiiiDeja de hacer ruidos en las noches.. no puedo dormir!!!! #&### Te voy a denunciar*



iiiDéjame en paz, ocúpate de tu esposa...!!!!!! Haz lo que quieras iiiiiiiYsdetfrefdeg

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

c) Conflictos intra grupales

Se presentan dentro de un grupo, organización, institución o nación. En este nivel podemos considerar los problemas entre trabajadores y el empleador, las guerras internas entre estados de una misma nación, etc.

Ese proyecto no puede ser aceptado, no sería justo, es parte de nuestro esfuerzo y lo han copiado... .. sino renunciamos



Tienen que aceptar el proyecto que ha sido mejorado y probado como piloto por nuestro equipo... además va a reflotar a la empresa, y eso va a beneficiar a todos los trabajadores, incluyéndolos a ellos. Además somos la gerencia...

d) Conflictos intergrupales

Son los que se dan entre dos o más grupos, organizaciones, instituciones y naciones. Aquí podemos considerar a la guerra entre Perú y Chile en 1979, la competencia entre empresas dedicadas al mismo giro comercial, o las peleas entre grupos organizados de pandillas, etc.

Como Decano de la Facultad de Derecho de la UPOIA, le digo que tomaremos acciones para salvaguardar nuestro nombre y prestigio que se ha visto manchado por su plagio indebido de información, además de las difamaciones y calumnias que se han hecho en los medios

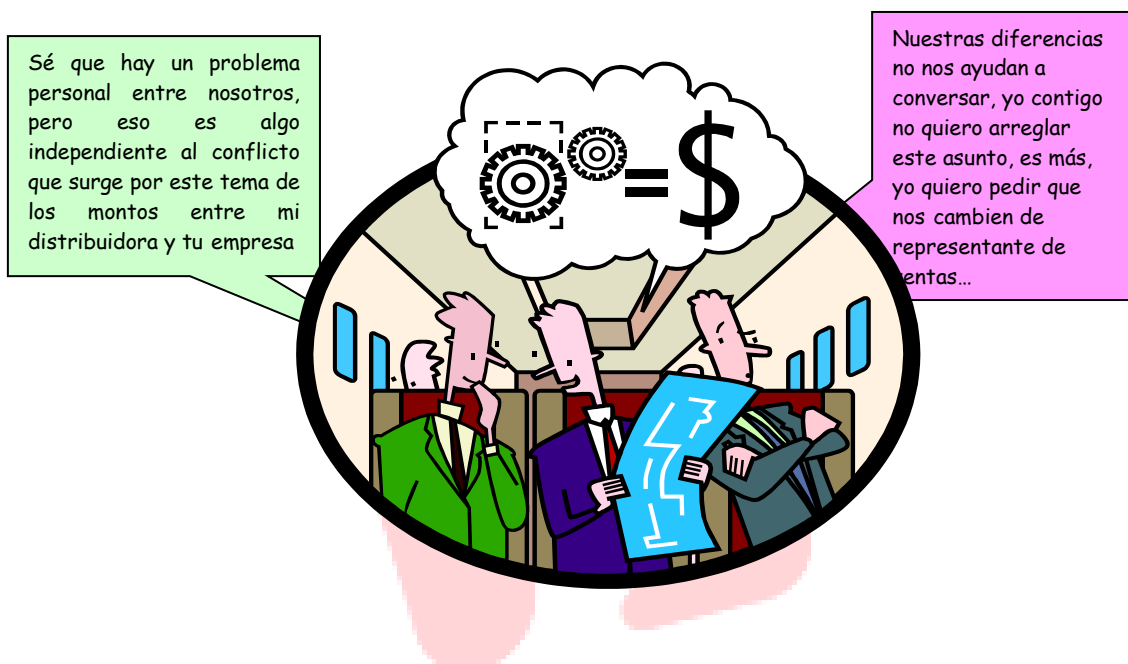


Es preciso aclarar que este enfrentamiento es algo que ustedes están generando.... Quien nada debe nada teme, y nosotros lo único que hemos hecho es hacer públicas, verdades que eran necesarias que se conozcan por la transparencia.. Es un conflicto que ustedes están iniciando, y nosotros tampoco vamos a permitir que nos dejen entrever como delincuentes, porque no lo somos...

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

e) Conflictos fronterizos

Los conflictos pueden darse también atravesando las fronteras. Por ejemplo entre individuo y grupo. También puede involucrar varios niveles, es decir entre dos miembros de instituciones diferentes (nivel interpersonal y nivel intergrupacional).



El foco principal de nuestro trabajo en la Conciliación está centrado en los conflictos interaccionales, es decir, los que suceden en la interrelación de individuos, sea entre individuos (interpersonales), entre miembros de un mismo grupo (intragrupal), entre grupos (intergrupacional) o en aquellos que atraviesan fronteras, es decir entre individuos y grupos, o aquellos que se dan en varios niveles a la vez (fronterizos), es decir que trabajamos sobre las situaciones que surgen entre individuos o grupos de éstos. (Folberg y Taylor, 1992)

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

2.2. Con relación a la Cultura

Asimismo, dentro de los orígenes del conflicto, no debemos olvidar que las personas nos encontramos influenciadas por la cultura a la que pertenecemos a largo de nuestra vida, y que ésta es un factor que determina la manifestación del conflicto, en la medida en que condiciona nuestras reacciones o respuestas ante el conflicto.



Nuestras percepciones, expectativas, conductas y formas de comunicación tienen su raíz en la cultura a la que pertenecemos. Lo importante a considerar no es si los factores culturales intervienen en un conflicto, porque esto es un hecho, sino cómo afectan las diferencias culturales en la aparición, desarrollo y la resolución de los conflictos.

Comprender los códigos culturales del otro (lenguaje, tradiciones y conductas) es un paso esencial en la resolución de los conflictos. (Girard y Khol, 1996)



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

3. ¿Qué es el Conflicto?



El conflicto se conceptualiza desde puntos de vista diversos y desde la realidad social con contenidos distintos: moral, filosófico, psicológico, jurídico, etc. (Carlos González, 1994), dependiendo de dónde se sitúe la mirada de estudio.

En el campo de la Conciliación, entenderemos que:

“ El conflicto es aquella situación en la cual dos o más partes perciben tener objetivos incompatibles, y así lo expresan ”.

Detallando y analizando las características de nuestra definición, el conflicto:

(Adaptación, Suares, 1996)

- **Se da entre dos o más partes**, entendiendo por partes a individuos o grupos, pudiendo darse la interacción entre dos individuos, entre dos grupos, entre un individuo y un grupo, etc.
- **En el que se perciben los objetivos como incompatibles**, es decir que las partes visualizan una divergencia en la consecución de sus objetivos, que se presenta como antagónica e incompatible.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Divergencia que es percibida o entendida como excluyente entre ellas. Las percepciones acerca del conflicto, están acompañadas de propuestas de solución al conflicto, la mayoría de las cuales, aparecen como incompatibles. Muchas veces, las partes piensan en la solución del conflicto o en la estrategia para alcanzar esa solución y no en el conflicto en sí.

- **Es manifiesto y ha sido expresado como tal entre las partes**, no sólo se encuentra en la mente de las partes, sino que se ha evidenciado, conocen de él y les afecta. Se han dado acciones que comunican el conflicto.
- **Interacciones en las que intervienen individuos totales**, personas que involucran no sólo sus acciones, sino también sus emociones y sentimientos.
- **Que algunas veces, pueden manifestarse como procesos conflictivos destructivos**, dependiendo de la reacción de los involucrados.
- **Que puede ser conducido por las propias partes o por un tercero**, sea que puede ser resuelto entre las propias partes o con la ayuda de una tercera persona o institución.
- **Es un proceso dinámico**. No es algo que se da en un instante, sino que es el resultado de la confluencia entre las partes, es decir, de una incompatibilidad que nace, crece, se desarrolla y a veces puede morir, y otras simplemente quedar estacionaria.

El conflicto es un proceso complejo, y como tal, es casi imposible poder encerrarlo y conceptualizarlo dentro de una sola definición. Siempre nos quedarán elementos que no han sido nombrados. (Suárez, 1996)

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4. Dinámica del Conflicto

Hemos visto que el conflicto se concibe como un proceso dinámico e interactivo. El conflicto tiene su “ciclo vital”, que pasa por diversas etapas, y que tiene posibles implicaciones dependiendo de la forma cómo las partes se comporten en los distintos estadios de éste.

Ante un conflicto los movimientos de la parte A afecta los movimientos siguientes de la parte B, que a su vez afectan las acciones de la parte A, y así sucesivamente. Podríamos comparar el recorrido del conflicto con una bola de nieve que rueda colina abajo, que se incrementa tanto en tamaño como en intensidad, B si no se maneja adecuadamente.

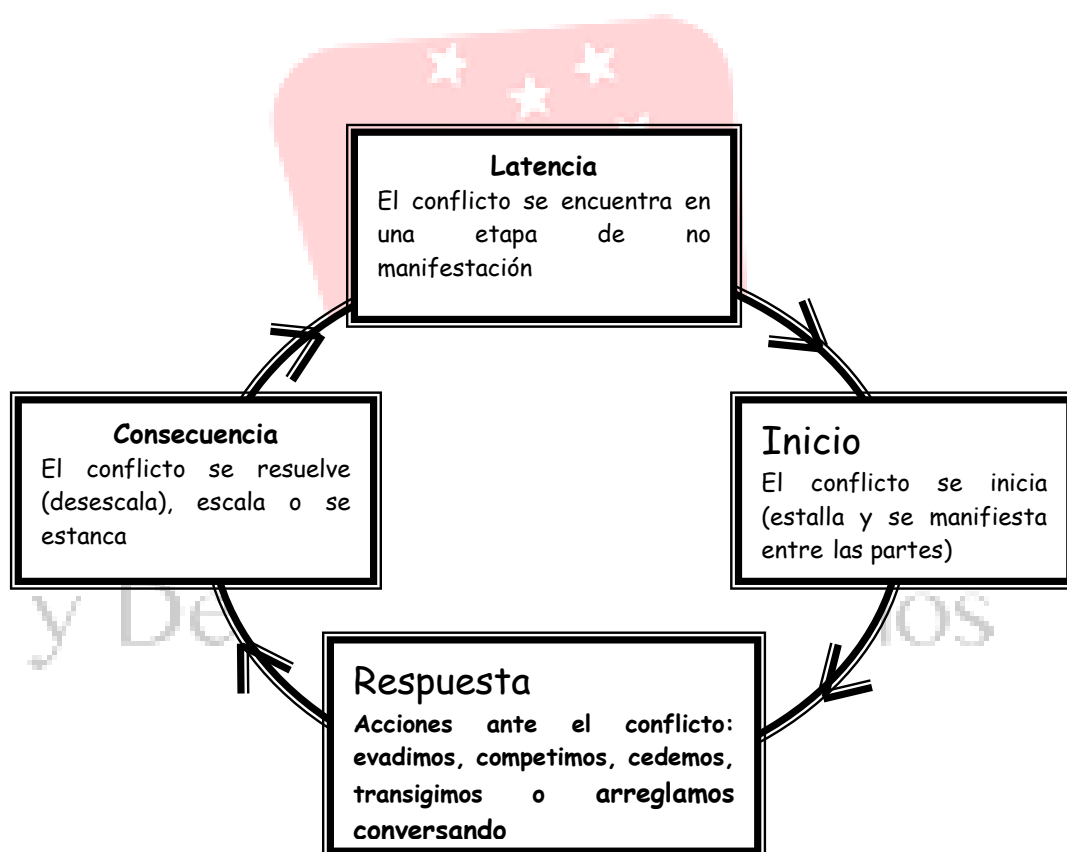
Los conflictos evolucionan, recorriendo varias etapas, entre las que consideramos las siguientes:

- 4.1. **Latencia:** en un primer momento, los problemas existentes entre las personas constituyen sólo un conflicto latente, que se encuentra en la mente de las personas, o por lo menos en alguna de ellas, pero aún no ha sido exteriorizado.
- 4.2. **Inicio:** luego, por alguna razón, la oposición entre ellas se hace notoria, las partes se enfrentan, haciéndose evidente el conflicto entre ellas.
- 4.3. **Respuesta:** Las partes ante el conflicto manifiesto adoptan determinados comportamientos, pueden evadirlo y hacer cómo que no está presente, pueden competir y tratar de ganar e imponer su punto de vista, pueden conversar y acordar resolverlo por medio de cesiones recíprocas, pueden colaborar juntas para enfrentarlo y encontrar la solución, o simplemente por no hacerse más problemas o líos, ceder ante el pedido o reclamo del otro.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4.4. Consecuencias: ante las respuestas o no respuestas de las partes involucradas en el conflicto, éste puede hacerse menos manifiesto, por algún tiempo (represión), puede tender a hacerse más intenso (escalamiento), puede tender a disminuir (desescalamiento), resolviéndose por la acción de las partes e incluso podría estancarse cuando las partes pierden las esperanzas de conseguir sus objetivos.

Este proceso del conflicto podría graficarse de la siguiente manera:



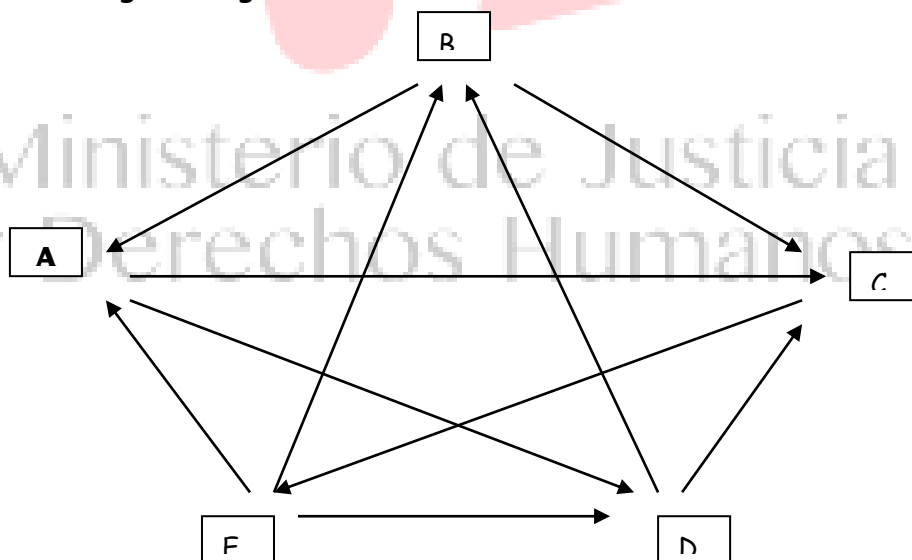
*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5. Fuentes del Conflicto

Los elementos que dan origen a los conflictos son conocidos como “fuentes del conflicto” (Mitchel, 1981; Hocker y Wilmot, 1995; Moore, 1995; Yarn, 1999). Las fuentes que pueden originar los conflictos son múltiples, y pueden ser clasificadas de distintas maneras.

El conflicto existe cuando hay acciones que se oponen. El contenido de esa posición es la fuente del conflicto. Pero las fuentes del conflicto no se reducen a una sola, sino que por el contrario, son múltiples e interactúan entre sí, influyendo una sobre la otra.

Esta idea de complejidad y continuidad de las fuentes puede entenderse mediante el siguiente gráfico:



Las fuentes A, B, C, D y E interactúan entre sí, e influyen la una sobre la otra, en el caso de este conflicto.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Nosotros, para efectos de análisis y evaluación de las fuentes de los conflictos vamos a clasificarlas de la siguiente forma:

- 5.1 Los hechos:** el conflicto surge por un desacuerdo manifiesto sobre lo que es o lo que sucedió. Las partes tienen una percepción distinta de la realidad (lo que para cada una de ellas es).

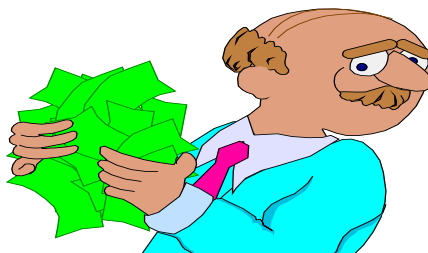
Por ejemplo, Sonia y Andrés discutían sobre la economía en el hogar. Andrés consideraba que era él, quien mantenía el hogar, y que siempre había sido así. De otro lado Sonia pensaba que la única que se había ocupado de los gastos fuertes de la casa y de la educación de la niña era ella, y que él solamente traía en especies lo necesario para el hogar. Ella percibía que eso no era justo, y por ende había dejado de trabajar, para que él cumpla con sus obligaciones.



- 5.2 Los recursos:** Son el centro de muchos desacuerdos. Podría darse por escasez, por posesión, control, etc. Los recursos pueden ser el territorio, el dinero, el tiempo, el espacio, los bienes, etc. (como recursos tangibles), así como también el poder, el status económico, la imagen, etc. (como recursos intangibles).

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Ejemplos: El personal del área de capacitación de una empresa se mudó al espacio del área de atención al cliente, lo que ocasionó un enfrentamiento por escasez de espacio para instalar las oficinas. (Espacio escaso o limitado.)



5.3 Las necesidades humanas básicas: Las necesidades humanas son aquellas que permiten un pleno desarrollo personal o social. Comprenden estas necesidades básicas los alimentos, vestido, vivienda y recreación; así como el respeto, la pertenencia, la libertad, la independencia, el reconocimiento, la seguridad, etc.

Ejemplo: Manuel necesitaba que su padre lo respetara y le reconociera todo el trabajo y sacrificio que él había realizado para sacar adelante el negocio familiar. Estas eran necesidades insatisfechas que confluían en el conflicto de Manuel con su padre por las utilidades del negocio en el cual ambos eran socios.



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5.4 La relación: Un conflicto se puede originar cuando se producen poderosas emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, comunicación falsa o escasa, que dependen del estilo de interacción entre las partes.

Ejemplo: Carlos y María son dos jóvenes que se casaron hace cinco años, y que hoy en día se encuentran separados por los continuos maltratos psicológicos que María sufrió por parte de Carlos desde que ella salió embarazada. Ahora ella ha decidido separarse, y él se siente muy dolido por la situación. El ha cambiado, y ahora se siente padre y quiere a su hija. Además, le cuesta pensar en la separación, por los principios católicos que sus padres manejan. Por su lado, María no puede verlo, de solo escucharlo revive lo sucedido y se siente muy deprimida y atrapada en su pasado.

El se niega a darle el divorcio y no quiere hablar nada en lo referente a los bienes en común. Además, no está dispuesto a darle alimentos para su manutención, sólo para su hija, y ella no quiere que él vea a la niña.



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- 5.5 Los valores:** Los conflictos pueden originarse también por sistemas de creencias incompatibles de las partes. Estas creencias son las que empleamos para dar sentido a nuestras vidas, para explicar lo que es bueno o malo, lo falso o lo verdadero, lo justo o lo injusto. Es un conflicto que se basa en la lógica del cómo deberían ser las cosas.

Ejemplo: El contador de una constructora sostiene que el trato para los empleados debe ser distinto a la de los obreros, por la diferencia de labores y la distinta preparación; por tanto sería inaudito pretender igualar los derechos de ambos grupos. El obrero ante esto, ve que se comete una injusticia, para él los hombres son iguales, y no tienen porque hacer una diferenciación de trato por esas consideraciones.



- 5.6 La estructura:** Los conflictos pueden presentarse también a raíz de las estructuras que enmarcan nuestras interrelaciones, y que fomentan desigualdades. Estas estructuras están configuradas muchas veces por recursos físicos, por estructuras organizativas, por la geografía, por niveles sociales, por jerarquías, etc.

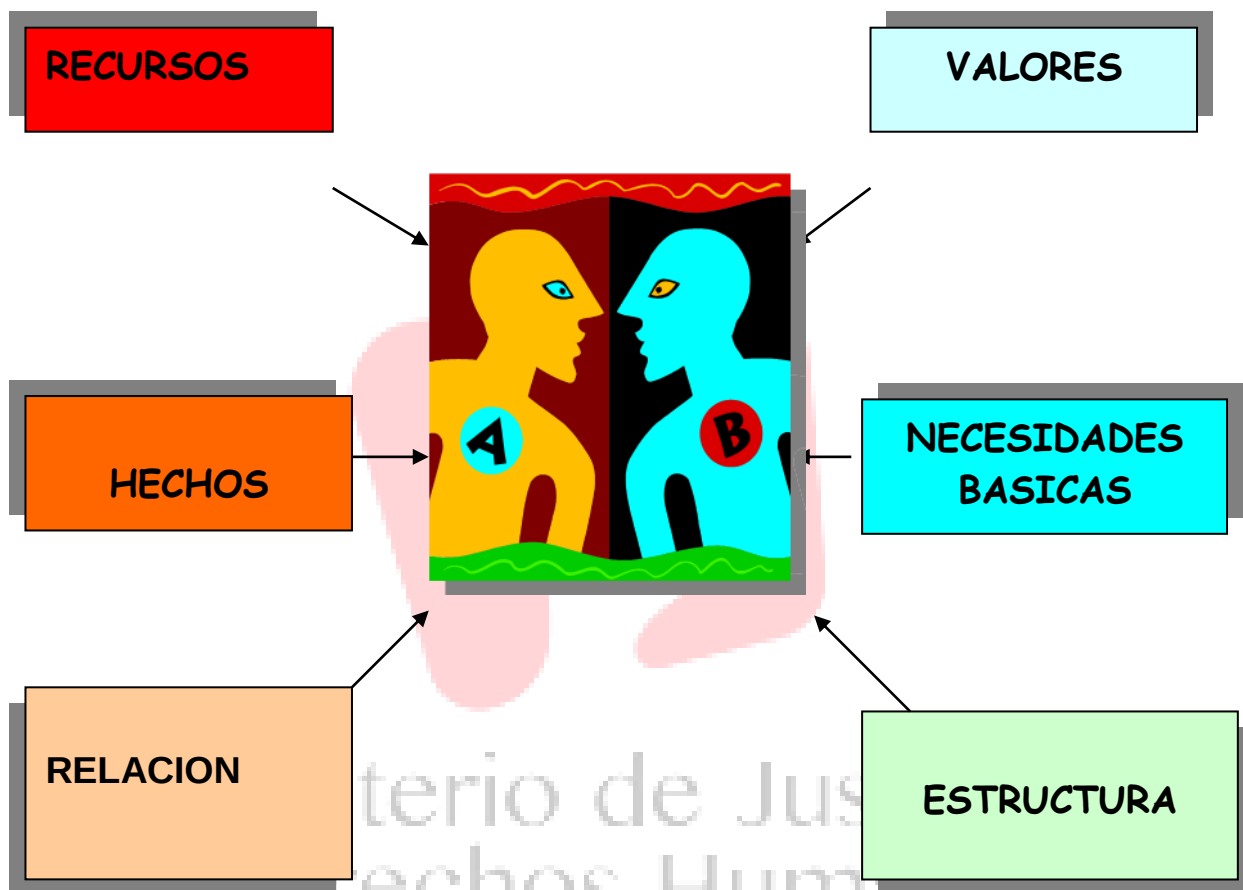
Por ejemplo: la estructura familiar en donde se observa una primacía del hijo mayor.

También podemos tener en cuenta las estructuras jerárquicas en las empresas: obreros y empleados, cuyas diferenciaciones originan conflictos entre ellos.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

LAS FUENTES DEL CONFLICTO

(Gráfico ilustrativo de las fuentes del conflicto consideradas para nuestro estudio)



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

6. Estilos del Conflicto



Nuestras visiones acerca del conflicto influyen en nuestras respuestas frente a él, por ello es importante tener en cuenta el conjunto de comportamientos que comúnmente efectuamos, y que son los que van configurando los estilos o enfoques en el manejo de los conflictos.

Según algunos estudios psicológicos sobre relaciones humanas, podemos diferenciar cinco estilos o enfoques de respuesta frente al conflicto, que se clasifican dependiendo del equilibrio que se dé entre la satisfacción de los intereses propios y los intereses del otro:

6.1 Evasión (perder/perder),



Comportamiento que consiste en ignorar el conflicto, no hacer nada (inacción) o simplemente huir del conflicto, evitando enfrentarlo. La idea es “evitar los costos que implicaría afrontar el conflicto”. Refleja una falta de importancia en la satisfacción de los intereses propios y del otro.

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

6.2 Cesión (perder/ganar),



Comportamiento que consiste en ceder y no confrontar. La idea que se encuentra tras esta reacción es: "Debemos perder para que el otro gane", por lo que se entiende que la satisfacción de los intereses del otro se encuentran por encima de los propios.



6.3 Competencia (ganar / perder),

Comportamiento que prioriza el ganar en desmedro o descalificación del otro. La idea que lo motiva es: "Para que ganemos, él debe perder". Demuestra una gran preocupación por la satisfacción de los intereses propios sin importar los del otro.



6.4 Transacción (ganar poco / perder poco),

Comportamiento que parte de una cesión mutua por parte de los involucrados, hasta llegar a un punto medio. La idea que trasciende este comportamiento es: "Para ganar algo, también hay que perder algo". Este estilo refleja un interés equitativo de satisfacción entre los intereses propios los del otro.

6.5 Colaboración (ganar / ganar),

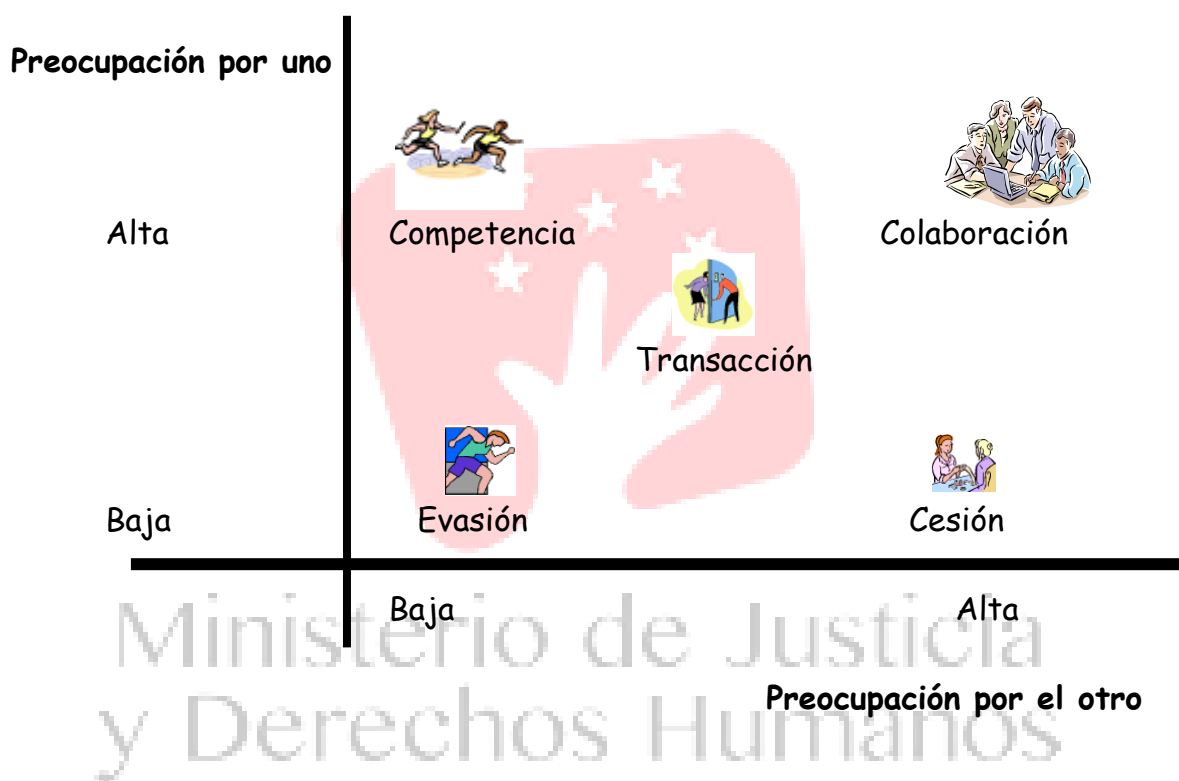


Estilo poco practicado, que se basa en la satisfacción mutua de intereses. La idea que lo sustenta es: "Para satisfacer nuestros intereses, a la vez hay que satisfacer los intereses del otro". Priorizamos el alcanzar nuestros propios intereses tanto como los del otro, bajo una actitud de colaboración mutua.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

ESTILOS QUE PODEMOS ADOPTAR FRENTE AL CONFLICTO

(Qué hacer ante un conflicto dependiendo de la situación)

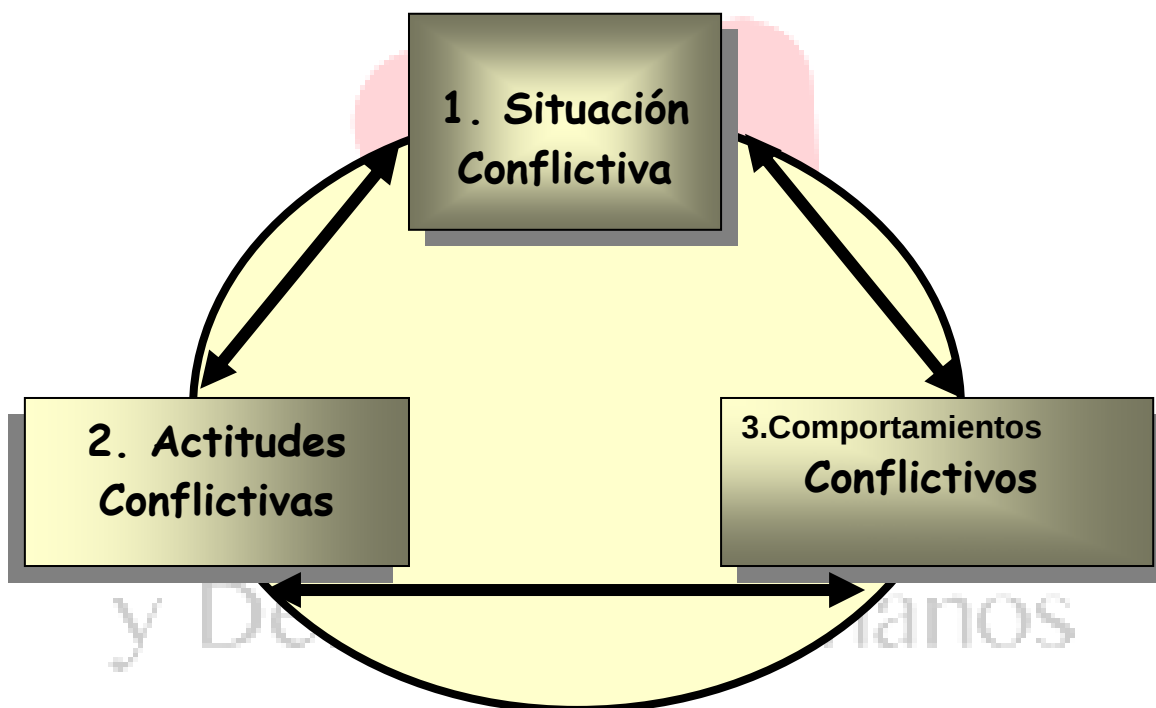


No hay un estilo mejor que el otro. Lo que debemos hacer es comprender las ideas centrales que identifican cada estilo y, dependiendo de la situación adoptar el que más convenga a nuestros intereses y los del otro.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

7. Estructura del Conflicto

La estructura del conflicto, podemos dividirla en tres (3) elementos claves: (Mitchell, 1981)



Estos elementos se afectan mutuamente ($\longleftrightarrow$), y se encuentran en constante evolución. (Ormachea, 1998)

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

7.1. Situación Conflictiva: “Cualquier situación en que dos o más partes, perciben que poseen objetivos incompatibles” (Mitchell, 1981). En la situación conflictiva participan una serie de elementos a tomar en consideración para el análisis del conflicto:

- a.- Partes primarias
- b.- Partes Secundarias
- c.- Objetivos: que se manifiestan generalmente en posiciones
- d.- Asuntos conflictivos (problemas)
- e.- Intereses, necesidades y valores

7.2. Actitudes Conflictivas: “Se refiere a los aspectos psicológicos que acompañan (o exacerban) tanto la situación conflictiva como los comportamientos conflictivos” (Mitchell, 1981).

Dentro de estas actitudes conflictivas intervienen dos elementos fundamentales: las percepciones y las emociones.

- a. **Percepciones:** son los elemento cognitivo o perceptivo producidos por nuestros filtros sensoriales. Responde a la pregunta ¿Cómo percibimos el conflicto?

Cada uno de nosotros percibe o aprecia la realidad de modos distintos, lo cual genera a menudo problemas entre nosotros. En situaciones de conflicto, estas percepciones dependerán de cómo ha llevado la relación con la otra parte involucrada.

Es importante como conciliadores reconocer por ello el punto de vista de cada parte, entender cómo es que cada uno desde su perspectiva ve el conflicto, y cómo se conciben entre ellos, sea como enemigos, como personas que no valen, como enfrentados porque cada uno tiene la razón, etc.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- b. **Emociones:** son los elementos emocionales o afectivos producto de la relación de conflicto que se atraviesa. Responde a la pregunta ¿Cómo se sienten las partes? ¿Cómo les ha afectado el conflicto?

Este es un elemento constante en un conflicto. Las partes por lo general, experimentan emociones de miedo, enojo, desconfianza, rencor, deseos de venganza, etc.

Las emociones obnubilan el pensamiento racional, por ende, dentro de la Conciliación, lo primero que tenemos que controlar, luego de reconocerlas son las emociones, que en su mayoría son negativas.

7.3. Comportamientos Conflictivos: “Acciones llevadas a cabo por las partes con la intención de lograr que el otro abandone o modifique sus objetivos” (Mitchell, 1981).

Los comportamientos conflictivos variarán de acuerdo a los objetivos que persigamos, y se desprenden de los estilos de resolución de conflictos revisados con anterioridad: la Evasión, la Competencia, la Cesión, la Transacción y la Colaboración.

Cada parte del conflicto, en relación a la satisfacción de sus propios intereses y los del otro, hará un análisis individual y tomará una decisión acerca de cómo responder a la situación que atraviesa.

Podrá **evitar** el enfrentamiento porque en ese momento es preferible hacerlo, tal vez decida **competir** para alcanzar la satisfacción de sus propios intereses, para lo cual amenazaré, coaccionaré etc., o pueda ser que termine por **ceder** porque prefiere mantener la relación. Pero también puede decidir **transigir** para conseguir medianamente lo que perseguía y sacrificar algo por ello, o tal vez no, porque optó por **colaborar** con el otro para conseguir juntos los intereses que persiguen.

Es importante conocer cuál es el comportamiento que cada parte ha adoptado para resolver su conflicto, y desde allí partir para proponerles un estilo colaborativo de trabajo conjunto para la satisfacción de sus intereses dentro de la conciliación.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Análisis de la estructura en un caso particular:

Un dilema de amor maternal

Silvia, es una mujer de 70 años, que se acerca al centro de conciliación a solicitar el desalojo de su hijo Mateo (además de Melanie, que es su conviviente, mujer de dudosa reputación), de su vivienda ubicada en Comas. Ella lo único que pide es que ellos se vayan, porque quiere vivir tranquila y decentemente, sin ser el centro de los chismes del barrio.

Mateo por su parte manifiesta que no se moverá de la casa, porque también es su casa, ya que él ha invertido en la construcción y acabados de la fachada. Por otro lado, sostiene que así quisiera, no podría mudarse porque no cuenta con recursos económicos para hacerlo. Lo único que desea es vivir en paz y, hacer su vida con la mujer que ama. Tiene 35 años, y toda su vida la dedicó al cuidado de su madre viuda. Sus dos hermanas se casaron y se fueron a vivir al extranjero, y él es el único que se ocupó de su madre, a la que quiere mucho, por lo que dejarla sola es una preocupación adicional.

Ambos quieren mantener la relación madre e hijo que por tanto tiempo han mantenido, pero la situación es ya insostenible entre ellos.

Situación conflictiva

**Partes primarias**

:

Silvia (la madre)
Mateo (el hijo)

**Partes secundarias**

:

Melanie (conviviente de Mateo)

**Objetivos**

:

Silvia: solución rápida
Mateo: mantenerse igual

**Posiciones**

:

Silvia: que Mateo y su conviviente se vayan de su casa
Mateo: no irse y permanecer como hasta el momento con Melanie en su casa

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Asuntos conflictivos (Problemas)

- ✎ El desalojo de Mateo y Melanie.
- ✎ El reembolso de los gastos efectuados en la construcción de la casa a favor de Mateo.

✎ Intereses diferentes:

Silvia	Mateo
Quiere vivir tranquila el último tiempo que le queda de vida.	Quiere vivir tranquilo en su casa, con la mujer que ha elegido.
Mantener su reputación y aceptación entre sus vecinos.	Quiere que respeten sus decisiones.
Le preocupa el bienestar de su hijo por quien se ha sacrificado toda la vida.	Quiere hacer su vida y realizarse como compañero y padre.
Quiere mantener la limpieza y orden en su casa.	Quiere que lo respeten y respeten a la mujer que vive con él.

- ✎ **Intereses comunes:** Ambos quieren mantener la relación madre e hijo.

✎ Necesidades

Silvia	Mateo
Necesita cariño y atención.	Necesidad de vivienda.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

 Valores:

Silvia	Mateo
Un hijo de familia, educado en la universidad no puede convivir, tiene que casarse.	El amor es libre, y uno puede probar con quien compartir la vida.
La mujer que es elegida para compartir un hogar no debe ser de dudosa reputación.	Las mujeres de dudosa reputación, pueden cambiar cuando se enamoran.

Actitudes conflictivas



Emociones:

Silvia: enojo, odio, desconfianza, temor, celos.

Mateo: enojo y resentimiento.



Percepciones :

Silvia : Ella ve a su hijo como una víctima al cual han envuelto en unas redes. Piensa que se quieren aprovechar de él, y que inclusive que se pueden quedar con su casa. Ve a su hijo como a un niño al que tiene que proteger. Un mal hijo que no la defiende.

Mateo: El ve a una madre sobreprotectora que no piensa más que en ella, que lo único que quiere es tener a alguien que la cuide sin importarle su felicidad. A una mujer egoísta, que lo único que le importa es el que dirán.

Comportamientos conflictivos



Estilos

Silvia: competir
Mateo: evadir

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

8. El Análisis del Conflicto

"Una vez se le preguntó a un famoso escultor cómo tallar un caballo a partir de un trozo de madera. La respuesta del maestro fue simple pero iba derecho al grano: Tome un trozo de madera y elimine todo lo que no se parezca al caballo." (Slaikeau, 1996)



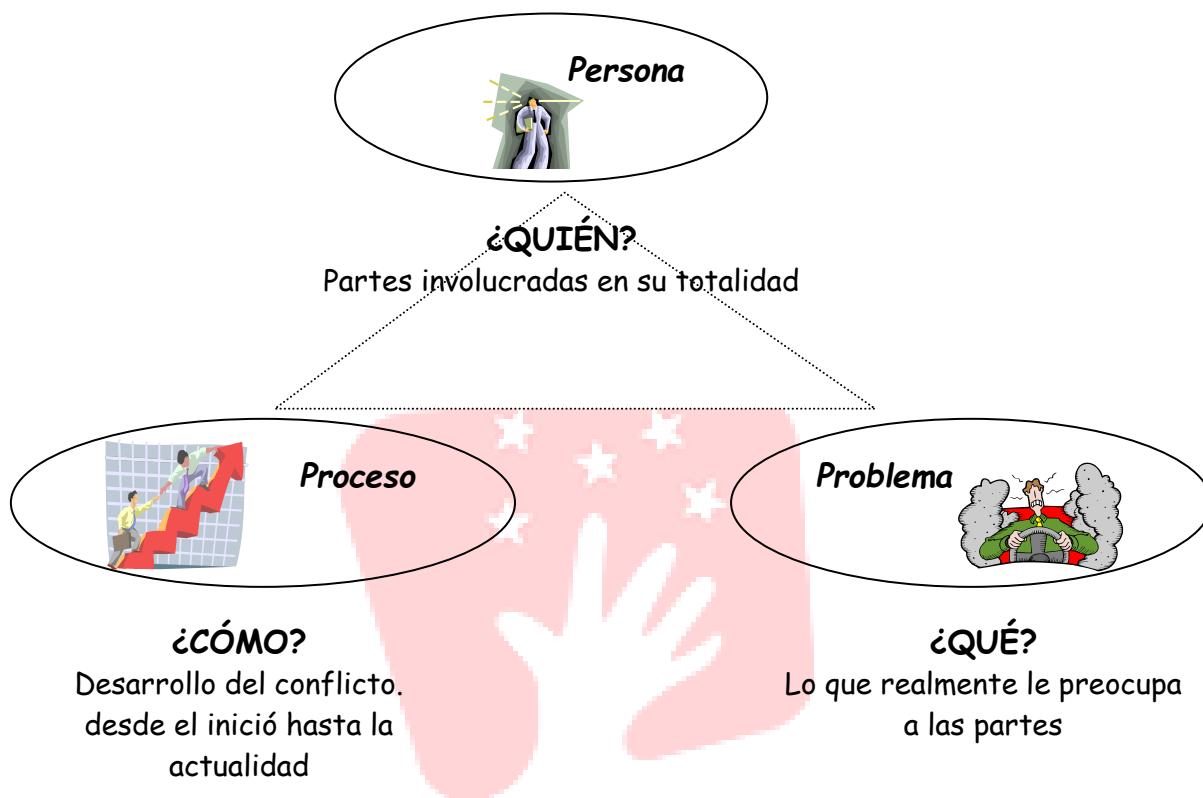
Un conflicto con varias personas siempre parece confuso y complejo. Sin embargo para intervenir con éxito hace falta claridad y comprensión en los diferentes elementos involucrados.

Algunos estudiosos como Paúl Wher (Conflict Regulation, 1978) ven la necesidad de hacer "un mapa" del conflicto para saber, figurativamente, dónde estamos y hacia dónde vamos.

Por ello, nuestra propuesta es realizar el análisis a través de un mapa o representación gráfica, que nos ayude a entender el conflicto de forma más rápida y eficiente.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Para hacerlo seguiremos el mapa propuesto por Juan Pablo Lederach, compuesto de tres ejes centrales: Personas, Proceso y Problema

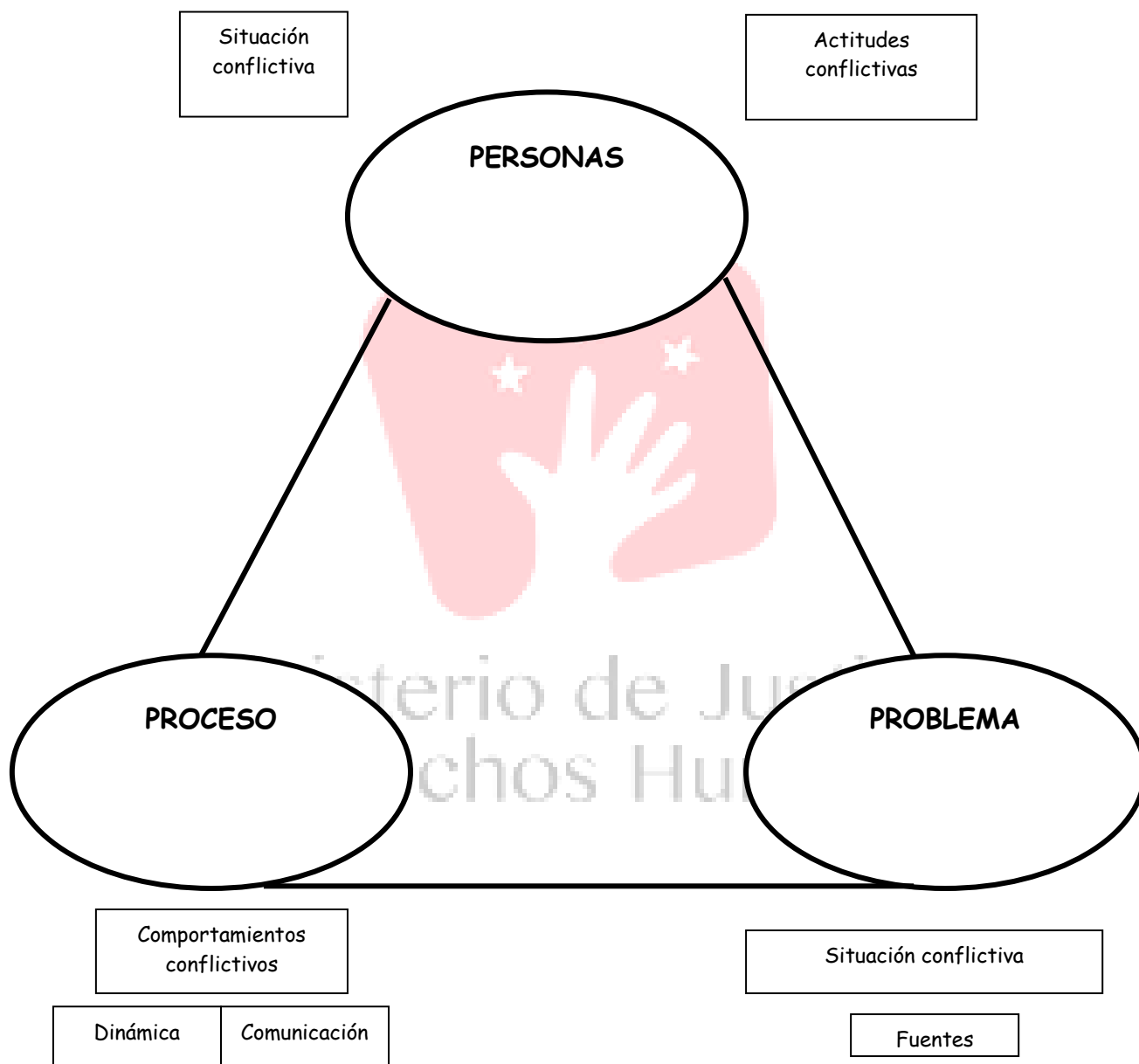


Esta herramienta a la que algunos estudiosos del tema han denominado "Recorrido de la Queja" (Llanos, 2000), nos ayudará a descubrir qué sucede, y qué es posible de realizar hacia una resolución efectiva de los conflictos.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

CONTENIDO DEL MAPA DEL CONFLICTO

(Elementos de la estructura del conflicto que debemos leer)



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

ANALIZANDO EL CONFLICTO

El mapa de las personas, proceso y problema: un resumen

Simplificando y siguiendo el esquema de personas, proceso y problema, el mapa se construye sobre los siguientes puntos.

PERSONAS

A. Identificar las personas involucradas:

1. ¿Quiénes son las partes en el conflicto? (partes primarias, secundarias, terciarias o intermediarios) ¿Entre quienes se da?
2. ¿Qué influencia o situación de poder tiene cada uno de los involucrados sobre los demás? ¿Es una relación de iguales o existe desigualdad? ¿En qué forma?
3. ¿Existen alianzas? ¿Entre quiénes? ¿Por qué?

B. Emociones y Percepción del problema:

1. ¿De qué manera perciben el problema? ¿Cómo lo describen?
2. ¿Cómo les ha afectado?
3. ¿Cuáles sentimientos sobresalen? ¿En qué nivel de intensidad?
4. ¿Qué soluciones sugieren? (posiciones) ¿Son conscientes de qué Necesidades e intereses representan?
5. ¿Cuáles son los factores culturales presentes?
6. ¿Cuáles son las diferencias de percepción?
7. ¿Qué creen las partes que puede suceder?

PROCESO

A. La dinámica del conflicto:

1. ¿Cómo se inició el conflicto? ¿Cuándo y cómo sucedieron los hechos?
2. Al intensificarse:
3. ¿Qué otros problemas se añadieron?
4. ¿Qué actividades han aumentado el conflicto?
5. ¿Qué acciones han tomado las partes para enfrentar el conflicto?

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

B. La comunicación:

1. ¿De qué manera se comunican?
2. ¿Quién habla a quién, cuándo, cuánto y por qué?
3. ¿Existen alteraciones en torno a la comunicación (estereotipos, mala información, rumores, etc.)?

PROBLEMA

A. Describir el meollo del conflicto:

1. ¿Cuál es el motivo o la causa del conflicto? ¿Cómo se le puede describir en general?
2. ¿Cuáles son los intereses, preocupaciones y necesidades de cada uno?
3. ¿Qué gana o pierde según las soluciones iniciales propuestas por ellos?
4. Para que estén satisfechos con un acuerdo: ¿Cuáles deben ser las necesidades que deben tomarse en cuenta para el acuerdo final?

B. Hacer una lista de los puntos concretos a resolver:

1. ¿Cuáles son los puntos que se deben resolver? ¿Cuáles son los asuntos conflictivos?
2. ¿Es un problema la manera de tomar decisiones?

C. Análisis de los recursos existentes que pueden regular las diferencias esenciales:

1. ¿Qué factores limitan las acciones y posturas extremistas de cada uno?
2. ¿Quiénes son las personas que pueden jugar un papel constructivo?
3. ¿Cuáles son los objetivos alcanzables que todos pueden aceptar?
4. ¿Cuáles son los intereses que tiene en común?
5. ¿Qué propuestas están dispuestas a hacer?

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

IDEAS CLAVE

COMO CONCILIADOR DEBEMOS TENER EN CUENTA QUE:

1. Es necesario avanzar hacia una visión positiva del conflicto.
2. Es el campo de la Conciliación, entendemos que el conflicto es aquella situación en la cual dos o más partes perciben tener objetivos incompatibles, y así lo expresan.
3. El foco principal de nuestro trabajo en la conciliación está centrado en los conflictos interaccionales: interpersonales, intragrupal, intergrupar y fronterizos.
4. Para el análisis del conflicto, es importante considerar cómo afectan las diferencias culturales en la aparición, desarrollo y resolución del conflicto.
5. Las fuentes que pueden originar los conflictos son múltiples, y las clasificamos en: hechos, recursos necesidades básicas, relación, valores y estructura.
6. Según estudios psicológicos sobre relaciones humanas, podemos hablar de cinco enfoques o estilos de respuestas al conflicto: evasión, cesión, competencia, transacción y colaboración.
7. La estructura del conflicto puede dividirse en: situación conflictiva, actitudes conflictivas y comportamientos conflictivos.
8. Para el análisis del conflicto utilizaremos una representación gráfica, denominada Mapa del Conflicto que se divide en tres partes: Persona, Proceso y Problema.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos

Módulo 2

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

1. Antecedentes

El tema de la resolución adecuada de los conflictos sociales es una preocupación central los estados modernos y democráticos que persiguen el bienestar social de la población.

El desarrollo de los mecanismos alternativos la resolución de los conflictos sociales a fines siglo XX, no es una casualidad, sino que es el resultado de un contexto social de poca confianza y descrédito de la justicia tradicional. Los niveles de corrupción, falta de independencia e inequidad que ha demostrado, han llevado a implementar diversos programas de reforma y modernización.



Las investigaciones realizadas en Latinoamérica y en los Estados Unidos, muestran que no existe una terminología unívoca para distinguir los diversos procedimientos e instituciones que se incluyen bajo la denominación de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCS) o Resolución Alternativa de Disputas (RAD).

A finales de la década de los 70' en EEUU, y durante los años 80 y 90, los conceptos de autonomía de la voluntad, consenso y participación ciudadana se encuentran invadiendo los espacios del Derecho y de la Administración de Justicia.

Los Mecanismos alternativos de disputas (RAD) incluían programas centrados en mecanismos no judiciales para la resolución de disputas. Se pasó a la idea de la justicia informal que proponía la colaboración y el compromiso en lugar del enfrentamiento y la derrota dentro de un proceso judicial o litigio. Los modelos de armonía y eficiencia oficialmente pasaron a reemplazar la ideal del proceso judicial como única vía de solución de conflictos. Representó un cambio en la conciencia sobre los derechos y la justicia, un estilo menos confrontacional, interesado en la armonía.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Las relaciones, y las destrezas para resolver conflictos interpersonales, eran y son el eje del movimiento de Resolución de Disputas.

A partir de esta sistematización y desarrollo de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos en EEUU, su utilización se extiende en muchos países como España, Alemania, Francia, Puerto Rico, Colombia, Argentina, Perú, etc., adoptando diversos modelos de intervención y técnicas adecuadas a cada contexto y realidad.



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

2. ¿Qué son los MARCS?



Los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCS) pueden ser definidos como las posibilidades distintas al Proceso Judicial, con las que contamos para resolver nuestros conflictos. Sustituyen la decisión del juez, por una decisión consensual de las partes involucradas.

Es posible abordar de distintas maneras el manejo de estos conflictos, utilizando como herramientas toda la gama de posibilidades sustentadas en el diálogo además de la negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

Cuando hablamos de estas herramientas, nos estamos refiriendo a los MARCS, llamados también MASC (Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias) o RAD (Resolución Alternativa de Disputas).

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

3. Características de los MARCs?

- 3.1. Posibilitan la solución de los conflictos al margen del Poder Judicial.
- 3.2. Previenen que algunos conflictos jurídicos que pueden resolverse entre partes, sean llevados al Poder Judicial, disminuyendo la carga de trabajo de los jueces.
- 3.3. Propician una Cultura de Paz, entendida como aquella forma de vida de un grupo humano organizado que tiene por fin la creación de condiciones plenas de desarrollo integral del ser humano.
- 3.4. Mejoran el acceso a la justicia, brindando nuevas alternativas para encontrar la solución más rápida, justa y efectiva a los conflictos.
- 3.5. Fortalecen la democracia o la participación ciudadana como vía adecuada para solucionar determinadas controversias.

Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4. Tesis sobre mecanismos de resolución de conflictos

Existen dos tesis que explican quién debe resolver los conflictos que surgen entre los miembros de una comunidad (OIT, 1985):

4.1. La tesis del monopolio estatal judicial

Los particulares deben someter sus controversias al Poder Judicial, por ser un servicio público exclusivo creado con esa finalidad. Según esta tesis, no es posible otorgar la posibilidad a los particulares la potestad de solucionar sus controversias de forma privada o de delegar a un tercero la facultad para la solución de la controversia.

4.2. La tesis de los medios alternativos

Las personas pueden resolver sus controversias con la ayuda de un tercero, siempre que no se vulneren las normas imperativas de orden público, la moral y buenas costumbres.

Según esta tesis, no existe impedimento alguno para que las personas puedan someter la solución de su conflicto a un particular (OIT, 1998).

En este sentido, los mecanismos alternativos frente al Poder Judicial podrían clasificarse en dos grupos:

4.2.1. Autocompositivos: son aquellos procesos en los cuales son las propias partes, quienes buscan poner fin a su conflicto, adoptando sus propias soluciones. Aquí encontramos:

4.2.1.1. Negociación: Proceso informal y flexible en el cual las partes intervienen directamente, sin la intervención de un tercero. Su objetivo es la búsqueda de un acuerdo consensual entre las partes en conflicto.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

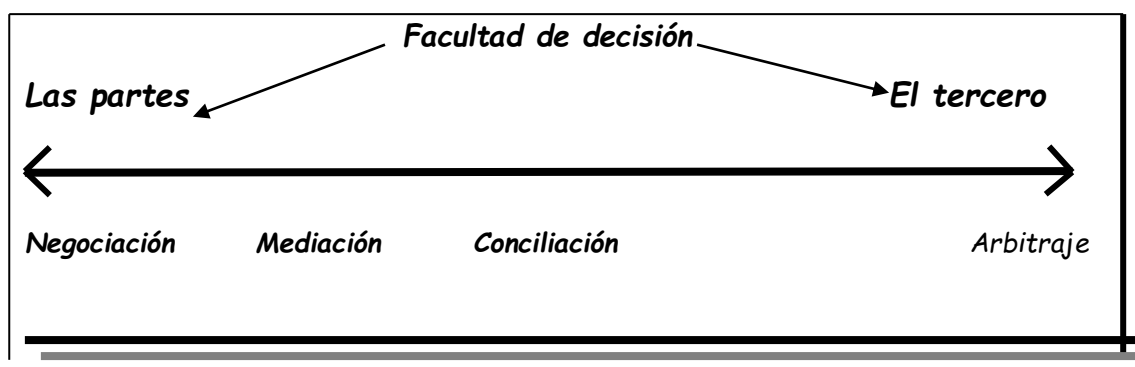
4.2.1.2. Mediación: Proceso de negociación facilitada por una tercera persona denominado mediador, el cual ayuda a que las partes se escuchen y descubran sus verdaderos intereses, posibilitando el encuentro conjunto de una solución consensual a su conflicto. El Mediador no tiene la facultad de proponer fórmulas de solución al conflicto.

4.2.1.3. Conciliación: Proceso de diálogo estructurado, que se desarrolla con la participación de un tercero neutral e imparcial denominado Conciliador. Este tercero no puede decidir la solución más conveniente, pero a diferencia del Mediador, está facultado a proponer eventualmente fórmulas de solución no obligatorias a las partes para la resolución del conflicto, sin transgredir la voluntad de las partes.

4.2.2. Heterocompositivos: En estos medios de resolución de conflictos interviene un tercero, en el cual se entiende que las partes delegan su autonomía y facultad para resolver su conflicto. El tercero es el encargado de poner fin a la disputa.

4.2.2.1. Arbitraje: Mecanismo alternativo de solución de disputas, en el cual la solución del conflicto proviene de un tercero ajeno a las partes. El arbitraje puede ser de Derecho o de conciencia.

La clasificación y diferenciación de cada uno frente al otro, está entendido, en cuanto a quién decide la solución del conflicto:



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Mientras en los primeros MARCS (Negociación, Mediación, Conciliación) la solución del conflicto la deciden de mutuo acuerdo las partes; en el segundo (El Arbitraje), la solución la decide e impone un tercero.

Los MARCS señalados en el gráfico anterior son conocidos como primarios, los cuales al interrelacionarse dan lugar a los MARCS secundarios. Entre ellos tenemos a la mediación-arbitraje, el mini-juicio, el ombudsman o defensor del pueblo, el evaluador neutral, etc. (Ormachea, 1998)

Existen también MARCS no institucionales utilizados por nuestros pueblos aborígenes para la resolución de sus conflictos, que inclusive fueron tomados como referencia en el estudio previo que se hizo en el Congreso para la publicación de la Ley de Conciliación, enfatizándose esta idea que la conciliación no era una invención de esta ley.

En nuestro país existía una red social inmensa y extendida que se encontraba cumpliendo funciones de conciliación. Se habló de las defensoras legales de Villa El Salvador, de las rondas campesinas, asociaciones civiles como la Carahuasca (Tarapoto) que por ejemplo conduce un programa radial a través del cual todos los 28 ó 29 de cada mes, transmite la lista de los deudores alimenticios que, habiéndose comprometido en una conciliación a pagar sus pensiones en determinada fecha, no lo han hecho.

Ante el tema, el doctor Peña Jumpa, profesor de Sociología de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en investigaciones sobre el tema de Pluralismo Jurídico (formas alternas de solución de conflictos basados en la costumbre de los pueblos), hace referencia al uso del derecho consuetudinario en la búsqueda de la justicia, como Jurisdicción especial contemplada en el artículo 149° de la Constitución Política del Perú.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5. Diferencias entre los MARCS y el Poder Judicial

5.1. CUADRO COMPARATIVO (Adaptación de Ormachea, 1998 y Fundación Libra, 1996)

Presentamos a continuación un cuadro comparativo entre los MARCS y el Poder Judicial, que busca mostrar de forma clara y precisa las diferencias más importantes entre estos sistemas.

Característica	Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	Poder Judicial
Naturaleza Del procedimiento	Libre, no adversarial, sin presentación de pruebas ni argumentos	Libre, no adversarial, sin presentación de pruebas ni argumentos	Libre, no adversarial, sin presentación de pruebas ni argumentos	Adversarial, que regula el momento en que se presentan las pruebas y argumentos	Adversarial, regulando las etapas de presentación de pruebas y la exposición de los argumentos
Terceros	Inexistente	Participa tercero escogido y aceptado por las partes	Participa un tercero neutral e imparcial, que no toma decisiones	Tercero neutral elegido por las partes, que toma decisiones	Impuesto, tercero neutral que toma decisiones
Control del proceso	Por las partes	Por las partes y el tercero	Por las partes y el tercero	Tercero más que las partes	Tercero
Formalidad	Informal y sin mayor estructura	Generalmente informal y sin mayor estructura	Generalmente informal y sin mayor estructura	Procesalmente, menos formal.	Formal y altamente estructurado por normas pre establecidas
Vinculación	Sólo si hay acuerdo	Sólo si hay acuerdo	Sólo si hay acuerdo	Decisión vinculante, generalmente inapelable	Decisión vinculante, sujeta a apelación
Resultado	Se busca acuerdo mutuamente satisfactorio	Se busca acuerdo mutuamente satisfactorio. El mediador no propone fórmulas de solución.	Se busca acuerdo mutuamente satisfactorio. El Conciliador puede proponer fórmulas de solución	Se busca decisión fundamentada por ley o criterio. A veces soluciones equitativas (a medias)	Se busca decisión de principios, fundamentada en la normatividad)

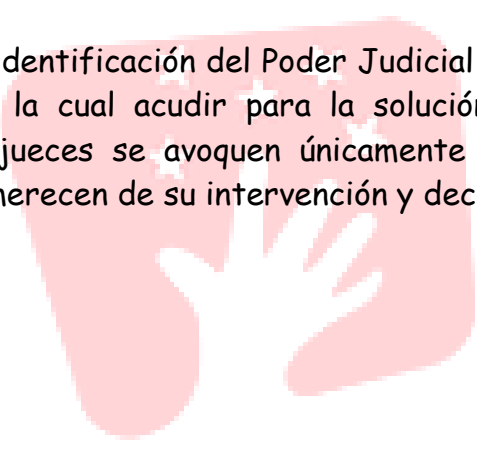
*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5.2. LOS MARCS Y LA VIA JUDICIAL

El uso de los MARCS no niega la vía judicial, por el contrario, los MARCS buscan fortalecer al Poder Judicial como un mecanismo eficaz de solución de conflictos, coadyuvando a un mayor acceso a la justicia, y produciendo en la medida de sus posibilidades una reducción en la carga de trabajo judicial.

La idea central es permitir que únicamente los casos que así lo ameriten lleguen a conocimiento de los jueces para su resolución, filtrando aquellos que por su naturaleza puedan ser resueltos por las propias partes interesadas.

Se busca reforzar la identificación del Poder Judicial u Órgano Jurisdiccional como la última vía a la cual acudir para la solución de las controversias; permitiendo que los jueces se avoquen únicamente al conocimiento de los casos que realmente merecen de su intervención y decisión para culminar.



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

6. Ejercicio Práctico

Para una mayor comprensión de los temas tratados como ejercicio práctico, vamos a completar el siguiente recuadro con las palabras correspondientes en relación a las características de los MARCS y el Poder Judicial:

	Adversarial o no adversarial	¿Intervien e un tercero?	¿Quién resuelve?	Grado de Formalismo	Fuerza de Resolución
Juicio					
Arbitraje					
Conciliación					
Mediación					
Negociación					

(Fundación Libra, 1996)

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

7. La Conciliación Extrajudicial



La Conciliación es un MARCS autocompositivo en que se estimula la dinámica de la comunicación entre las partes, a través de un tercero neutral. Mediante ella, se logra romper el juego de posiciones, flexibilizar y centrar a las partes en sus verdaderos intereses, necesidades y preocupaciones reales.

5.1. CARACTERÍSTICAS: (Caivano, 1996)

Entre las principales características de la Conciliación tenemos:

- 5.1.1. **DISPUTA EXISTENTE.**- el conflicto que llegue a la Conciliación, debe de haber sido exteriorizado y ser conocido por las partes de forma abierta.
- 5.1.2. **ACTUACIÓN DE UN TERCERO NEUTRAL.**- El conciliador es una tercera persona capacitada en técnicas de negociación y comunicación, que no tiene ningún tipo de vinculación entre las partes ni busca salvaguardar los intereses de una parte en particular.
- 5.1.3. **AUTODETERMINACIÓN DE LAS PARTES.**- La conciliación es el resultado de la Autodeterminación de las partes; es decir del acuerdo de voluntad.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

El conciliador no puede imponer ninguna solución que no sea aceptada por los interesados

5.1.4. LA CONFIDENCIALIDAD.- Esta es la garantía mínima con que las partes deben contar, la información que el conciliador obtenga tanto en las sesiones privadas como en las conjuntas no puede ni debe ser revelado por él en ningún proceso posterior. Esta característica rige tanto para el conciliador como para las partes.

5.2. VENTAJAS (Caivano, 1996)

Entre sus ventajas podemos señalar las siguientes:

5.2.1. EXPLORACIÓN DE INTERESES.- El Conciliador va a ir indagando cuales son los intereses y motivaciones de las partes, para poder ayudarlos redefinir el conflicto en busca de las alternativas de solución.

5.2.2. AYUDA PARA BUSCAR CRITERIOS OBJETIVOS.- El

Conciliador, a través de la técnica de agente de la realidad, trata de ayudar a cada una de las partes para que analicen más objetivamente sus posturas y/o alternativas.

5.2.3. BREVEDAD Y DISPONIBILIDAD DEL PROCESO.- La duración de un proceso de conciliación se mide por lo general en horas o a lo mucho en días, su flexibilidad permite manejar los tiempos, adecuándose el proceso a los requerimientos del problema que se intenta resolver. Además teniendo en cuenta la voluntariedad propia a este mecanismo, cada una de las partes tiene la disponibilidad absoluta del proceso y puede retirarse cuando lo crea oportuno o conveniente.

5.2.4. ECONOMÍA.- Está dirigida a que las partes eliminen el tiempo que les demandaría estar involucradas en un proceso judicial, ahorrando los costos de dicho proceso.

5.2.5. INFORMALIDAD.- No existe en la conciliación ningún tipo de condicionamiento formal. No hay fases rígidas ni presentación de pruebas o argumentos, así como las partes si lo desean pueden acudir a la audiencia sin asesor letrado alguno.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5.2.6. PRESERVACIÓN DE RELACIONES UTILES.-La Conciliación al ser flexible, es también más amigable, permitiendo un trato directo entre los involucrados, que permite en ciertos casos que la relación entre las partes sea preservada.

5.2.7. CONTROL SOBRE EL PROCESO Y SOBRE EL RESULTADO.- Las partes controlan el proceso, miden y manejan su avance y también controlan el resultado, que es producto exclusivo de sus propias voluntades. La Conciliación devuelve a la gente la posibilidad de resolver sus disputas de forma natural.

5.2.8. SOLUCIÓN CREATIVA.- En la Conciliación pueden explorarse alternativas de solución no necesariamente atadas a lo estrictamente reclamado.

A diferencia del proceso judicial existen límites que impide al Juez decidir algo que exceda o que no se encuentre entablado en la demanda o contestación, aquí las partes por decisión conjunta pueden discutir dentro de la audiencia los temas que adicionalmente acuerden.

5.3. DESVENTAJAS

Entre las desventajas de estos procesos podemos encontrar:

5.3.1. VOLUNTARIEDAD.- Esta característica, que es al mismo tiempo una de las más preciadas ventajas de la Conciliación, suele traducirse en desventaja cuando mi contraparte se muestra obstinada y renuente a cualquier clase de solución negociada. El sistema es absolutamente dependiente de la voluntad de las partes, lo que se manifiesta en la inasistencia a las audiencias de conciliación.

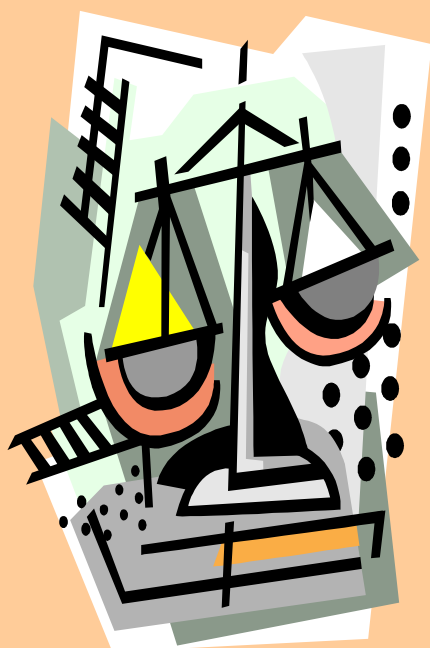
5.3.2. INCERTIDUMBRE.- La Conciliación no garantiza que el conflicto sea resuelto, lo que prolonga la situación de falta de certeza en las partes, pues en ella a diferencia de un proceso judicial, no existe una resolución (sentencia) emitida por el tercero que pone fin al conflicto.

Ideas clave

MARCS

1. Los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCS), son aquellas posibilidades distintas a la vía judicial para resolver los conflictos.
2. Existen dos tesis que explican quién debe resolver los conflictos: La tesis del monopolio estatal y la de los medios alternativos.
3. Los MARCS podríamos clasificarlos en dos grupos: Auto compositivo: Negociación, Mediación y Conciliación y Hetero compositivos: Arbitraje.
4. Existen MARCS adversariales (arbitraje) y no adversariales (negociación, mediación y conciliación), que se diferencian por la forma en que las partes enfrentan el conflicto: los primeros argumentando y presentando pruebas para conseguir una decisión favorable a su posición, mientras que los segundos buscan opciones de solución satisfactorias para ambas partes.
5. La Conciliación a diferencia del Poder Judicial es libre, no adversarial, en donde no es necesaria la presentación de pruebas ni argumentos. En ella participa un tercero neutral e imparcial, que no toma decisiones, y cuyo proceso es controlado por las partes, siendo generalmente informal y sin mayor estructura. Una de sus características es que busca obtener acuerdos mutuamente satisfactorios.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Negociación

Módulo 3

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

1. Aspectos conceptuales de la Negociación

1.1. Generalidades

Empezaremos contando una pequeña y simple historia de dos hermanos que tuvieron un conflicto por una manzana, para entender el sentido de la negociación en nuestras interrelaciones cotidianas.

Carlos y Luis, dos hermanos de 7 y 9 años, estaban terminando de tomar el desayuno cuando de pronto su madre se da cuenta de que sólo cuenta con una manzana para completar la lonchera de ambos. Ambos hermanos comienza a intercambiar miradas, y a pensar en cuáles son sus méritos para que su madre les otorgue la manzana.

Carlos, pensaba: me lo dará a mí, porque soy el mayor, y Luis por su parte pensaba: la manzana será para mí porque soy el más pequeño. Ambos se dijeron mutuamente: la manzana es para mí, porque yo la merezco.

Carlos le increpó a su hermano que el día anterior, él no había llevado manzana a la escuela, que se la dejó a él por ser el menor; y por ende le correspondía esa manzana, además de ser el mayor.

Por su parte Luis le dijo a Carlos que por ser el menor le correspondía la manzana, y que por eso su madre se la daría a él. Le dijo que el mayor siempre debería ceder a lo que él solicitara.

Ante esto, ambos decidieron quedarse con la mitad de la manzana cada uno. Pero ¿sería esto lo que realmente querían?

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Al final, no lo sabemos, lo que si podemos afirmar es que están negociando para ver quién se queda con ella. En términos simples, la negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr acuerdos con otros, es una forma tradicional de toma de decisiones en la vida (sea a nivel personal o profesional).

Como en el ejemplo anterior, negociamos día tras día aún sin percibirlo. Negociamos con el hermano, con la esposa para comprar un automóvil nuevo, con el hijo para que deje de hablar por teléfono, con el jefe para que considere nuestra propuesta, con el taxista para que nos regrese a casa por el precio que consideramos justo, etc.

La negociación no se limita a una actividad en la cual debemos sentarnos formalmente en una mesa, para discutir uno frente al otro una agenda ya establecida. La negociación es una actividad sin ceremonias que desarrollamos cuando se trata de conseguir algo que necesitamos o deseamos de otra persona.

1.2. Factores que influyen en una negociación

En la estructura de una negociación nos encontraremos con tres elementos:

a. Actores o partes

Son factores fundamentales en una negociación. Debemos entender que en el proceso de negociación se relacionan personas que intervienen con todas sus características personales.

La negociación no se inicia con el primer contacto que tenemos con la contraparte sino antes, en la mente de las personas que van a negociar (como en el caso de los hermanos).

b. La divergencia (conflicto)

Es el desacuerdo, el litigio, lo contencioso, el conflicto declarado que separa a los actores cuando se presenta una percibida oposición de pretensiones. Un negociador debe poder identificar cuál es el origen de las divergencias que se plantean. Como vimos en el capítulo de conflicto,

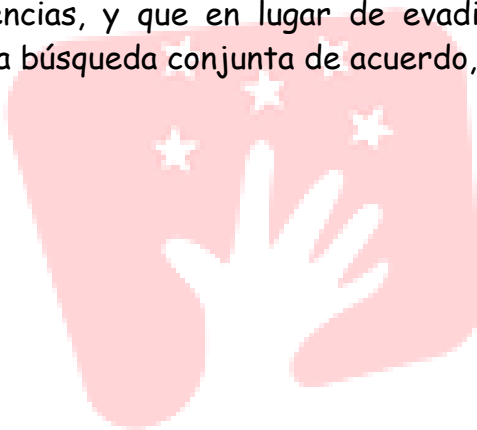
*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

hemos visto que pueden originarse debido a diversas fuentes como datos, estructura, relación, etc.

En el ejemplo de los hermanos con el que comenzamos este capítulo, ambos tenían una divergencia en cuanto a hechos, (cómo percibían quién se llevaría la manzana), además de la relación entre hermanos, y por los derechos que como primer y último hermano se les otorgaban dentro de la estructura familiar.

c. Voluntad o Búsqueda de acuerdo

La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias, y que en lugar de evadir el problema deciden enfrentarlo, en una búsqueda conjunta de acuerdo, solución o arreglo.



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

2. Definición de Negociación

La negociación es un proceso de resolución de problemas en el cual dos o más partes discuten voluntariamente sus diferencias, intentando alcanzar un acuerdo o arreglo conjunto sobre ellas.

El propósito de la negociación no siempre es llegar a un acuerdo. Porque acuerdo es sólo un medio, y el fin es alcanzar nuestros intereses. El propósito de la negociación es explorar si podemos satisfacer nuestros intereses por medio de un acuerdo, en lugar de hacerlo por medio de nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN) (Ury, 1993)

2.1. Elementos de la negociación

Estos elementos podemos considerarlos como el marco de nuestras negociaciones, que utilizaremos como guía para prepararnos, negociar y analizar el acuerdo.

Nosotros hemos considerado cinco elementos básicos para nuestro análisis que son:

A. Intereses

Este es el término que utilizamos para definir las motivaciones que nos llevan a asumir una posición. Son nuestras necesidades, preocupaciones, metas, motivos, esperanzas y miedos.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

En el caso de la manzana el mayor quería la manzana para regalársela a su profesora, pero el menor no quería en sí la manzana, sino una fruta que pudiera comer en el recreo; por lo que si su hermano le hubiera cambiado la manzana por la mandarina que tenía, hubieran resuelto su problema en base a sus intereses reales.

B. Alternativas

Estas son las posibilidades que tenemos fuera de la mesa de negociación. Son las cosas que podemos hacer, ya sea por nosotros o con terceras personas, independientemente del acuerdo con la otra parte.



Estas son las cosas que podemos practicar por cuenta propia, sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. En general ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea menor o peor que su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)

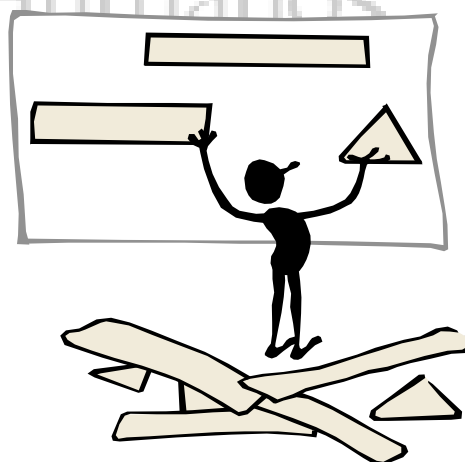
En el caso del ejemplo, el mayor hubiera podido tener a un amigo que siempre le cambiaba sus galletas o mandarinas por una manzana, para que él se la regalara a su profesora. Esa es una alternativa que no depende de su hermano Luis, pero que de no llegar a un acuerdo con él podría satisfacer su interés.

C. Opciones

Toda las posibilidades en virtud de las cuales, las partes pueden llegar a un compromiso. Nos referimos a posibilidades de solución con las que contamos “sobre la mesa de discusión”.

Las opciones son diferentes de las alternativas.

En el caso de los hermanos, entre las opciones que ambos pudieron haber encontrado estaría el cambio de la manzana por la mandarina para Luis, el compensar a Luis por no llevar la manzana con una ayuda en sus tareas, etc.

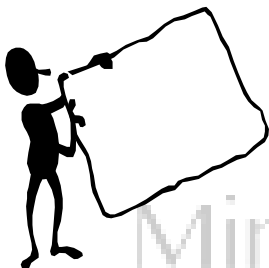


*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Opciones y Alternativas: una diferencia clave

OPCIONES	ALTERNATIVAS
Propuestas presentadas a la otra parte que permitirán resolver nuestro problema	Medidas que podemos tomar para resolver el problema independientemente de la otra parte
Posibilidades que se dan dentro de la negociación	Fuera de la negociación
Con el consentimiento de la otra parte	Sin el consentimiento de la otra parte
Para lograr el acuerdo	Si no logramos un acuerdo

D. Legitimidad

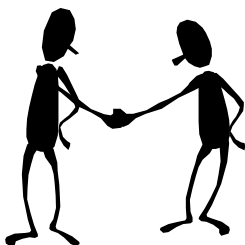


Persuasión basada en todos aquellos criterios objetivos externos, independientes de la voluntad de las partes, que sirven para analizar y evaluar las opciones propuestas, y determinar su justicia y validez.

A manera de fuentes posibles de legitimidad tenemos: valores de mercado, prácticas industriales, costumbres, precedentes, opiniones de expertos, leyes, etc.

En el caso del ejemplo, si Luis le hubiera pedido a Carlos le comprara la mitad de su manzana, y le hubiera pedido S/. 20.00 nuevos soles, un criterio de legitimidad que hubiera podido usar Carlos es el precio de mercado de una manzana, que no excede S/.1.00 nuevo sol.

G. Compromiso



Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que las partes harán o no. Serán bien planteados si reflejan acuerdos realistas, que se puedan

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

hacer; suficientes, porque cubren los puntos necesarios, y operacionales porque aclaran lo que cada uno tiene que hacer, cuándo y cómo.

Suponiendo que el compromiso adoptado por los hermanos Apples hubiera sido que Carlos se comprometía a pagarle un sol a su hermano, el día sábado por la mitad de su manzana. Tendremos que era un acuerdo realista, porque Carlos tenía sus propinas ahorradas y las que le tendrían que dar el jueves y viernes para pagarle el sábado a Luis.

Por otro lado era un planteamiento verbal que ambos se hicieron y que reflejaban sus obligaciones: “entregar la mitad de su manzana” - Luis y pagar por la entrega, más algo adicional - Carlos, siendo claro y acorde a lo que cada uno necesitaba.

2.2. Etapas de la negociación

A.	Preparación
B.	Desarrollo
C.	Implementación.

A. PREPARACIÓN

En muchos casos, la negociación resulta ineficiente por el poco tiempo que le dedicamos a su preparación. Por muchos factores prestamos poca atención a la preparación previa, y solemos sentarnos a la mesa sin tener una idea preconcebida del modo en que nos conduciremos ante la otra parte. Solemos confiar demasiado en nuestra experiencia o intuición. Vamos a una negociación a escuchar, a improvisar sobre la marcha. La fuerza de la negociación no proviene tanto de la habilidad personal o de los recursos económicos sino de una cuidadosa preparación.

Utilicemos como base de preparación para negociar los cinco elementos negociables:

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

A.1 Intereses

- **Descifrar nuestros intereses**
¿Por qué? ¿Por qué quiero eso? ¿Qué problema estoy intentando resolver?
- **Estimar los intereses de la otra parte**
¿Por qué quiere eso? ¿Para qué lo necesitará?

A.2. Alternativas

- **Desarrollar nuestro MAAN**, será la vara con la cual mediremos cualquier acuerdo potencial. Para identificar su MAAN, debemos considerar tres clases de alternativas: 1. ¿Qué podemos hacer aisladamente para satisfacer nuestros intereses? 2. ¿Qué podemos ofrecerle a la otra parte para que ella respete nuestros intereses? 3. ¿En qué forma podemos introducir una tercera persona en la situación para apoyar nuestros intereses? (Ury, 1993)
- **Identificar los MAAN de ellos**, nos ayuda a hacernos una idea del reto que enfrentamos: desarrollar un acuerdo que sea superior al MAAN de la otra parte. Esto nos ayuda a evitar dos errores: subestimar y sobreestimar esa alternativa.

A.3. Opciones

- **Inventemos acuerdos posibles**. El error común en una negociación es insistir en una sola solución, su posición original. Invente opciones creativas y luego evalúe cuáles satisfacerían sus intereses y los de la otra parte.
- **Propongamos opciones que reflejen nuestros criterios de legitimidad**, es decir que estén sostenidos y puedan ser juzgados bajo el cristal de dichas normas objetivas ajenas a las partes.

A.4. Legitimidad

- **Piense de antemano a qué criterios objetivos podríamos**

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

recurrir, para que a la otra parte le sea justo aceptar o ceder. Criterios que sean favorables para nosotros y que nos permitan persuadir a los otros.

A. 5. Compromiso

- Proponer un acuerdo posible que usted está dispuesto a aceptar. Es una propuesta con compromiso que contempla la satisfacción de mis intereses, que supera el MAAN del otro y debe basarse, si es posible en criterios objetivos.

B. DESARROLLO

B.1 Intereses

- Buscar intereses detrás de las posiciones
- Reconocer nuestros principales intereses

B.2. Alternativas

- Revelar un buen MAAN
- Someter el MAAN de ellos a la prueba de la realidad

B.3. Opciones

- Separar los procesos de idear, evaluar y decidir
- Lluvia de ideas sin compromiso

B.4. Legitimidad

- Utilizar criterios objetivos de equidad para protegernos de la coacción y para persuadir a los otros.

B.5. Compromiso

- Aclarar el estado y la calidad de los compromisos

C. IMPLEMENTACION

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

C.1 Intereses
• Revisión de satisfacción mutua como consecuencia de la ejecución del acuerdo.
C.2. Alternativas
• Supera nuestro MAAN
C.3. Opciones
• Es una propuesta con compromiso, que contempla la satisfacción de los intereses propios como los del otro.
C.4. Legitimidad
• Está respaldado por criterios objetivos que lo hacen justo a los ojos de ambas partes.
C.5. Compromiso
• Estructuración del acuerdo tendiente a minimizar conflictos posteriores y a asegurar su duración sostenida, determinación de las obligaciones a cargo de cada una de las partes y fijación clara y precisa de sus términos y condiciones de ejecución.
• Previsión de acceso a los medios para el cumplimiento exacto del acuerdo y seguimiento progresivo.
• Observancia de la proporcionalidad de las cargas del acuerdo.
• Ratificación de los objetivos trazados en virtud del acuerdo.

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

3. Tipos de Negociación

3.1. NEGOCIACIÓN POR POSICIONES

La negociación distributiva o por posiciones es un tipo de negociación asociada al sostenimiento de posiciones para el logro de metas. Argumentar en relación a posiciones deteriora las relaciones interpersonales y hace que las personas se concentren en realizar transacciones y en buscar soluciones que no son necesariamente las mejores.

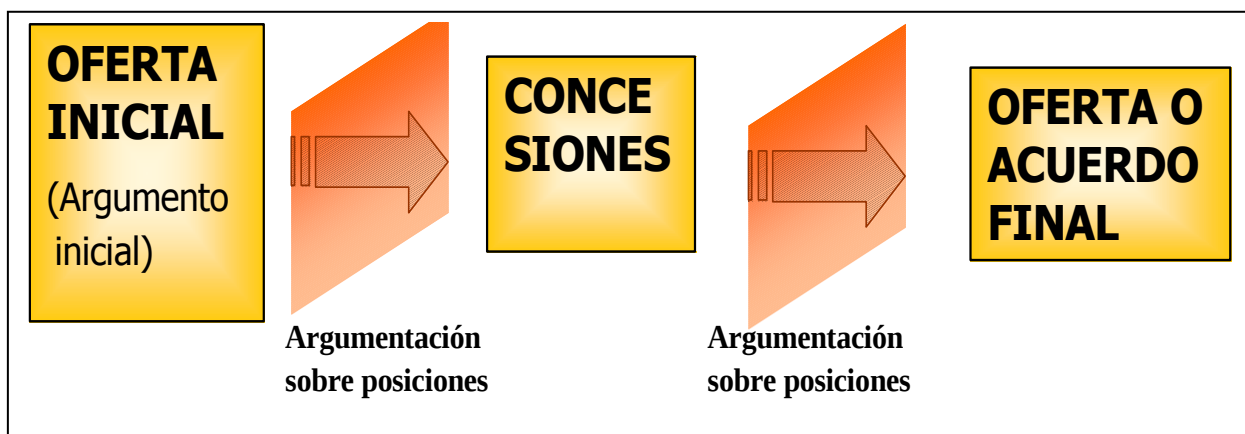
Las posiciones pueden identificarse de forma muy clara mediante frases que expresa la petición inicial de las partes, "yo quiero...".

Una posición encierra además una solución. Esta surge a partir de la visión de una de las partes acerca de lo que es necesario hacer para resolver el problema. Si se negocia con las posiciones se cierran las puertas para probar otras posibles soluciones.

Por ejemplo en el caso de Carlos y Luis, se limitaron a negociar en base a la posición de cada uno, es decir: "Yo quiero la manzana", se limitaron a argumentar sus posiciones, sin llegar a hacerse concesiones.

La negociación distributiva, enfocada desde una parte, podemos graficarla de la siguiente manera:

Una Parte:

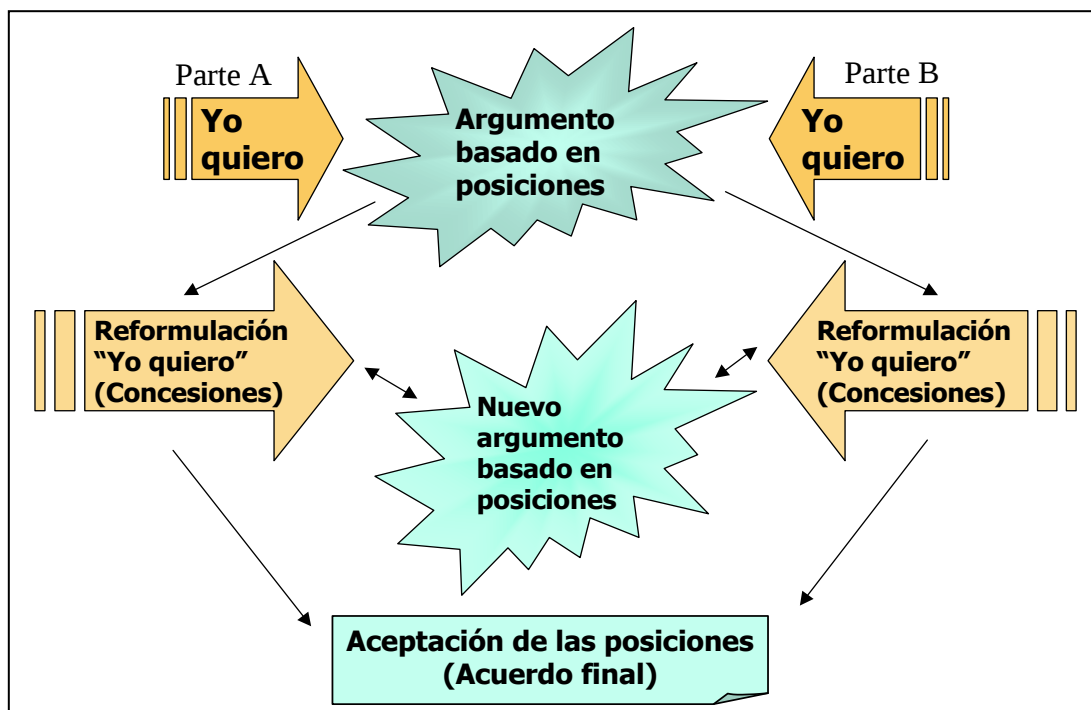


*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

El proceso de la negociación distributiva, desde el trabajo de ambas partes,

El proceso de la negociación distributiva, desde el trabajo de ambas partes, podemos entenderlo a través del siguiente gráfico:

Ambas partes:



Un ejemplo claro de esta forma de negociar la encontramos en el regateo que realizamos a diario o cuando vamos de compras: Comienza el vendedor, que nos ofrece un precio inicial, el cual es contraofertado por nosotros con un segundo precio, de esa forma comienza el regateo, mientras argumentos van y vienen por cada parte para defender su oferta. Las concesiones generalmente empiezan a darse por alguna o ambas partes, hasta que al final quedamos en un precio final. Se dio el acuerdo, partiendo de S/.50.00 nuevos soles como precio inicial y terminando en S/.35.00 nuevos soles como precio final.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Las fluctuaciones se dieron entre S/25.00, 28,00, 30,00 por el lado del comprador y S/45.00, 42.00, 40.00 por el lado del vendedor; acompañados de argumentaciones de precios de mercado, recesión, falta de compradores, etc., hasta llegar al acuerdo final de S/.35.00 nuevos soles.

La dinámica de este tipo de negociación por posiciones, se basa en el planeamiento de una serie de posiciones iniciares establecidos por las partes, las cuales se van flexibilizando en función a concesiones recíprocas hasta que se llega a un punto de contacto que determina un acuerdo, un impasse o la finalización de la negociación.

Generalmente el acuerdo se funda en el punto medio entre las dos posiciones iniciares, oferta y contraoferta. Cada una de las concesiones suele ser la mitad de la anterior y su aceptación, dura el doble de tiempo que ésta.

Este estilo de negociación basado en posiciones, presenta múltiples inconvenientes que se pueden agrupar en dos categorías:

a. Conduce a resultados pobres

Evita que las partes exploren sus intereses que las motivan y lleguen a una mejor solución. Obstáculo para la búsqueda de opciones creativas. El punto intermedio es solamente una opción, pero no necesariamente pertenece al conjunto de mejores opciones al problema que enfrentan las partes en disputa.

b. Contribuye con frecuencia al deterioro de las relaciones entre las partes

Las técnicas asociadas al regateo implican con frecuencia la adopción de conductas adversariales que con frecuencia deteriora la confianza entre las partes.

3.2. LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA O POR INTERESES

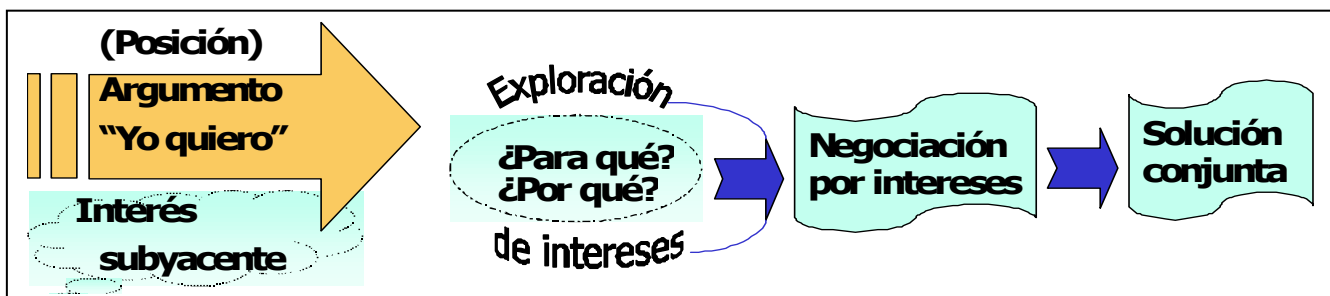
"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

La negociación colaborativa o por intereses es un tipo de negociación en el que las metas se plantean en relación a intereses.

Los intereses son más difusos que las posiciones y pueden ser difíciles de identificar pero mantienen el proceso de colaboración en movimiento (Hocker y Wilmot, 1995).

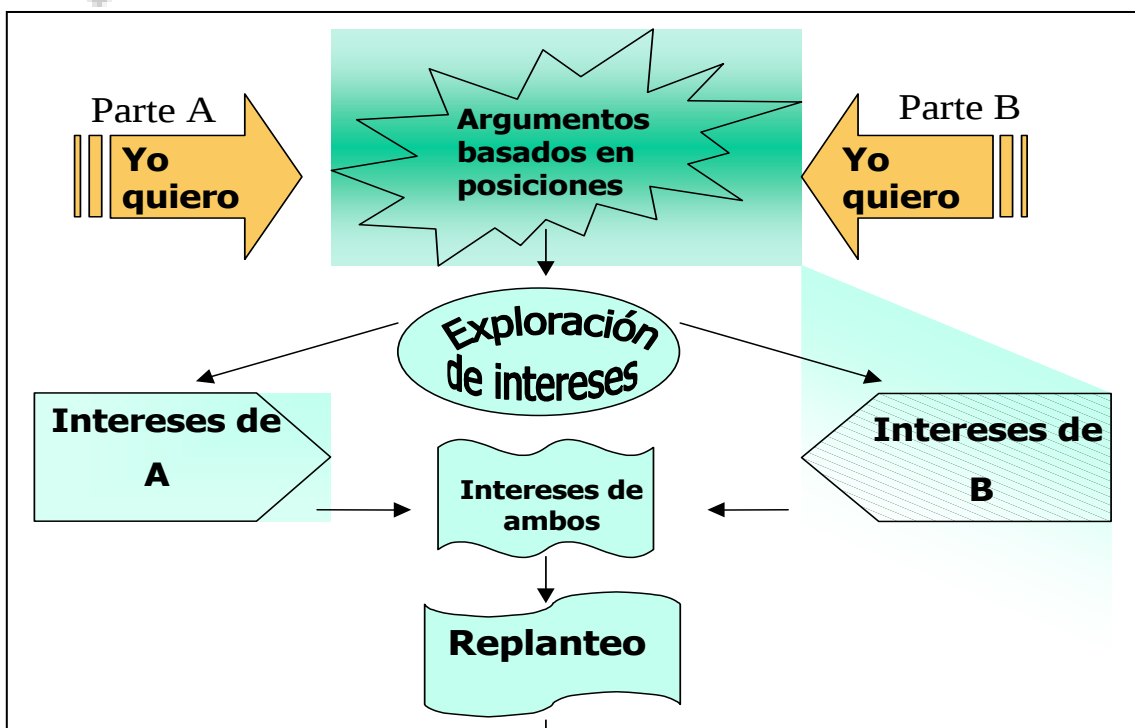
Si tomamos en cuenta que la posición se traduce como un "yo quiero", una forma inicial de explorar los intereses es preguntarnos y preguntar al otro el ¿por qué? y el ¿para qué? de las posiciones.

Una Parte:



Cuando hemos identificado nuestros intereses y los de la otra parte, lo que sigue es negociar en base a ellos. Es ahí donde se replantea el problema en términos de intereses de las partes, con el fin de encontrar juntas una solución justa, satisfactoria y eficiente en relación a las necesidades y preocupaciones reales.

Ambas Partes:



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Una negociación colaborativa la podemos reconocer cuando llegamos a los intereses de ambas partes, y en una actuación colaborativa conjunta.

En este caso de desalojo, Andrea era una mujer viuda y sin carga familiar en la actualidad, que vivía de sus rentas y que tenía un problema con Esther, mujer divorciada, que criaba al hijo de su ex esposo Juancito de 4 añitos. Simplemente, Esther no quería salir de su departamento. Acabó el contrato de alquiler, no terminó de cancelar el último mes, y los últimos dos años, no pagó absolutamente nada. La situación era tensa, hasta que Andrea se reunió con Esther para explorar más allá de su negativa.

Andrea le comenzó a decir que el dinero que le debía, le importaba, pero que habían otras cosas. Que lo que necesitaba desesperadamente era tranquilidad, ya que inclusive había tenido que empezar una terapia. No soportaba más los gritos de Juancito, cuando lo corregía. No quería más escándalos en la calle cada vez que le intentaba cobrar algo de la renta a Esther. Era la comidilla del barrio cuando esto ocurría, ya que lloraba y la acusaba de ser una mujer inhumana, que no tenía compasión.

Esther por su parte le comentó que no soportaba la situación. Que su marido la abandonó económicamente, además de a su propio hijo. Estaba desesperada. Jamás le habían cobrado de esa manera, y no estaba acostumbrada a no cumplir, ya que su situación económica de joven, con sus padres (fallecidos) y su primer marido fueron óptimos. Y eran 15 años que habían vivido en su departamento hasta que el marido se olvidó de ella cuando se fue.

Le dijo que ella también quería tranquilidad, pero no sabía cómo irse y no pagarle, quedando como una ladrona. Tenía la esperanza de que su marido le enviara el dinero.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Luego de descubrir cada una lo que quería, resolvieron pensar juntas que era lo mejor para ambas. Esther decidió retirarse a los quince días, entregándole las llaves, y Andrea condonar la deuda de los alquileres atrasados a la fecha. Ambas, solas, encontraron esta fórmula que les dio tranquilidad, el departamento quedó en el mismo estado en que se lo entregó y Andrea lo alquiló a su sobrina que se casó a las tres semanas, y Esther no se sintió como ladrona al salir del departamento. Estaba tranquila porque ya no vendrían a reclamarle los pagos que no podía cumplir, y terminó viviendo con una prima, en un cuarto que le proporcionaron, hasta que pudiera enviar a Juancito con su padre, a fin de comenzar una nueva vida sola.

3.2.1. EL METODO DE NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES (Principista o colaborativa).

Este método fue desarrollado por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard como alternativa a la negociación posicional.

Esta negociación busca la colaboración entre las partes para llegar a soluciones conjuntas que satisfagan los intereses de ambas. Esta negociación llamada principista, se funda en los siguientes principios básicos:

a) Separar a las personas del problema.

Solemos considerar a la persona y al problema como un todo indivisible. Sin embargo, no es la persona la que causa dificultades sino el conflicto que se suscita de la relación entre las partes. Por lo tanto, las soluciones deben concentrarse en tratar de resolver el conflicto ya que muchos conflictos se dan en situaciones que van más allá de las personas.

En un conflicto el problema que debemos atacar no es la persona, sino el conflicto en sí mismo, que exige una adecuada gestión y una resolución que solo será posible mediante la cooperación de ambas partes, se debe ser amable con las personas pero duros con el problema (atacar el problema para solucionarlo).

Las personas involucradas en un conflicto tienen emociones, temores, dudas, insatisfacciones y posiciones e intereses percibidos como contrapuestos, y para orientarse en el laberinto de las personas, es útil

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

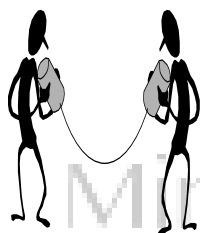
pensar en términos de tres categorías centrales: percepción, emoción y comunicación.



a.1. Percepción: Está referido a cómo pensamos y percibimos las partes del conflicto. Para comprender las percepciones de la otra parte resulta útil ejecutar la empatía, es decir "ponerse en el lugar del otro" e intentar apreciar la situación, tal como lo apreciaría la otra parte. Esta empatía no implica aceptar ni reconocer como legítimo el punto de vista del otro, sino entenderlo a fin de descubrir puntos comunes.



a.2. emociones: Es conveniente que reconozcamos y comprendamos las emociones propias, las de la otra parte, y permitirnos ventilarlas, a fin de que se canalicen productivamente; de no ser así se producirá una escalada del conflicto derivando en su agravamiento hacia una confrontación cada vez más hostil.



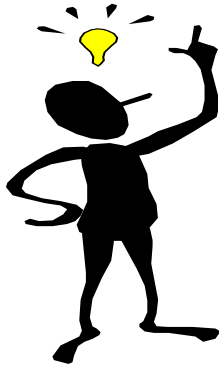
a.3. comunicación: Es un punto clave para la Negociación. La comunicación tiene un sentido y un propósito, si no hay nada para decir o no existe un objetivo claro sobre lo que se aspira a lograr, es preferible el silencio. Además, la comunicación no debe estar dirigida a convencer al otro a imponer argumentos o puntos de vista, sino que la otra parte entienda su punto de vista, y a destacar que ambos tienen un problema común. En otras palabras no dirigida a convencer sino a persuadir.

b) Centrarse en intereses y no en posiciones.

Este principio sostiene que las partes tienen intereses detrás de sus posiciones iniciales. Los intereses son los motivadores de las personas, son el trasfondo o el fundamento de la posición (Caivano, 1998). Por lo tanto, debe negociarse por intereses para poder llegar a la real solución del conflicto.

b. Generar una variedad de opciones mutuamente satisfactorias.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Las opciones ponen en evidencia diferentes formas de solucionar el problema. Para definir opciones deben tomarse en cuenta los principios anteriores, por un lado deben ser opciones de solución concentradas en intereses y por otro lado deben concentrarse en el problema y no en la persona.

Además, las opciones deben incluir los intereses de las dos partes, lo que pone en evidencia la interdependencia de las partes. Este principio permite que las partes se percaten que ellos son los dueños de las soluciones, y que la solución final dependerá de lo que hagan en conjunto.

c) Insistir en usar criterios objetivos.

Es necesario negociar sobre asuntos que pueden ser percibidos de la misma manera por las dos partes.

Resulta aconsejable negociar sobre la base de alguna pauta o criterio que sea independiente de la voluntad de las partes, que sea legítimo y práctico, y aplicable a ambas partes.

Adicionalmente, la utilización de criterios objetivos permitirá evitar los costos ceder ante una exigencia arbitraria, por lo que contribuirá a no ceder ante la presión.

En el caso anterior de Andrea y Esther tenemos el desarrollo del método de negociación en base a intereses:

Las percepciones iniciales eran: Andrea percibía a Esther como una mujer que se aprovechaba de la situación, que la enfrentaba para que le tuviera miedo, y que la ponía en ridículo delante de los vecinos para no pagarle. Ella pensaba que jamás se libraría de Esther.

Por su parte Esther sentía que Andrea era una bruja, que no le interesaba más que el dinero, y que quería ponerla en ridículo delante de la gente cobrándole de esa manera tan prepotente.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Ellas lograron separar la persona del problema. Ventilaron sus emociones, lo que sentían y se comunicaron, conociendo realmente lo que cada una de ellas quería.

Se centraron en lo que necesitaban como redefinición de su situación y lograron encontrar opciones que satisfacían sus necesidades e intereses, y se comprometieron en ello.

Analizaron también que pasaría legalmente, y cada una estaba consciente de lo que perdían y ganaban. El tiempo y el dinero fueron factores que ambas tuvieron que analizar para fijar las fechas de salida de Esther y la condonación de los alquileres por parte de Andrea.



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4. CONCEPTOS NEGOCIALES BÁSICOS

4.1. POSICIONES VS. INTERESES

El problema en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes.

Las posiciones están constituidas por los requerimientos, exigencias, demandas y argumentos solicitados por las partes ante un conflicto. Las posiciones son concretas y explícitas, mientras que...



Los intereses son las necesidades, deseos y peticiones que configuran las razones en función a las cuales las partes plantean sus posiciones. Pueden ser implícitos, intangibles y tal vez inconsistentes.

Entender los propios intereses es tan importante como comprender los del otro. Preguntemos ¿Por qué?

En la búsqueda de los intereses básicos que subyacen a una posición, trate de encontrar particularmente aquellas preocupaciones fundamentales que motivan a todas las personas. Entre las necesidades humanas básicas tenemos:

- Seguridad
- Bienestar económico
- Sentido de pertenencia
- Independencia

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4.2. CRITERIOS OBJETIVOS

Los criterios objetivos son normas de medición que nos permite determinar qué es una decisión justa, y que nos permiten protegernos de acuerdos desventajosos.

Con frecuencia encontramos más de un criterio objetivo disponible como base para un acuerdo. Entre éstos tenemos:

- Valor de mercado
- Jurisprudencia
- Criterios profesionales
- Costumbres
- Costos
- Leyes, etc.

Como mínimo los criterios deben ser independientes de la voluntad de las partes, pero además legítimos y prácticos.

4.3. MAAN

El MAAN es la mejor alternativa a un acuerdo negociado, es la alternativa ganga. (Ury, 1993)

Para utilizar al máximo las ventajas para lograr un buen acuerdo, hay que recurrir al MAAN.

A veces creemos que la negociación está determinada por los recursos tales como la riqueza, la fuerza física, la influencia, etc., cuando en verdad el poder de negociación se encuentra en las alternativas con las que podamos contar fuera de la mesa de negociación, independientemente de la voluntad del otro.

Las alternativas hay que buscarlas, tenemos que inventarlas, convertirlas en prácticas y seleccionar la mejor y viable. Asimismo, conocer las alternativas de la otra parte, nos permite saber que esperar de la negociación.

Si ambas partes tienen un MAAN atractivo, es posible que el mejor resultado de la negociación para ambas, sea no llegar a un acuerdo.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4.4. REDEFINICIÓN

Redefinir significa desviar la atención que la otra parte tiene en las posiciones, y dirigirlas hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones y discutir normas justas. La manera de cambiar el juego es cambiando el planteamiento.

La redefinición es un proceso que se da no en un instante sino que se va encaminando a través de preguntas, que van enfocando los intereses.

Luego de la redefinición del problema, utilizamos una pregunta que se basa en los intereses de ambas partes. Esta pregunta se realiza cuando hemos ya descubierto los intereses propios y del otro, a fin de dar paso a la búsqueda de opciones de solución bajo el análisis de criterios justos y equitativos.

La pregunta que nos abre el camino para iniciar la generación de opciones se formula de la siguiente manera:

**¿Cómo hacemos para satisfacer
mis propios intereses y los tuyos?**

Es una pregunta que involucra a ambas partes, y a sus intereses a fin de comenzar a generar opciones de solución bajo otro esquema gráfico del conflicto: Los intereses.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Ideas clave

1. La negociación es un proceso de resolución de problemas en el cual dos o más partes discuten voluntariamente sus diferencias, intentando alcanzar un acuerdo o arreglo conjunto sobre ellas.
2. La negociación tiene algunos elementos fundamentales que nos ayudan en la preparación, desarrollo y compromiso dentro de una negociación: intereses, opciones, alternativas, legitimidad y compromiso.
3. Entre los tipos de negociación que se conocen tenemos al posicional y al basado en intereses. Este segundo tipo, es el que utilizamos como conciliadores en el trabajo con las partes.
4. El método de negociación de intereses, ideado por la Escuela de Harvard se basa en cuatro principios esenciales:
 - a. separar las personas del problema/ b. concéntrese en los intereses no en las posiciones/ c. creación de opciones mutuamente satisfactorias / d. insistir en usar los criterios objetivos.
5. En la negociación es importante descubrir los intereses propios e indagar los de la otra parte, a fin de encontrar resultados mutuamente satisfactorios.
6. El conciliador debe saber negociar, para poder ayudar a las partes a negociar en base a la satisfacción de sus intereses.
7. La pregunta de generación de opciones luego del replanteo es una pregunta que mutualiza los intereses de ambas partes, con el fin de cambiar el juego e iniciar la búsqueda de opciones.



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

Despacho
Ministerial

Centro de Estudios en Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Marco Legal de la Conciliación Extrajudicial

Módulo 4

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

1. Antecedentes de la Ley de Conciliación Extrajudicial

Los antecedentes de la Ley de Conciliación podemos encontrarlos a finales del año 1992. A partir de esa fecha el Ministerio de Justicia, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), comenzó a analizar y discutir el problema de la Administración de Justicia en nuestro país. Se convocó a una Comisión de Reestructuración de la Administración de Justicia, que estuvo integrada por representantes del Ministerio Público, Indecopi, Colegio de Abogados, Cámara de Comercio de Lima, juristas, instituciones privadas de investigación entre otros (MINJUS, 1998).

Una de las principales conclusiones en el trabajo de la Comisión, es el reconocimiento de los Medios Alternativos de Resolución de Conflictos (dentro de los cuales hemos visto que se encuentra la Conciliación) como formas de mejorar el sistema de administración de justicia en nuestro país.

A partir de 1995, se inició un proyecto para la difusión e implementación de los MARCS en el Perú, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y al Asociación Peruana de Negociación, Arbitraje y Conciliación (APENAC). Se introdujo el tema de resolución de conflictos en distintas áreas como la escolar, la vecinal, la judicial, la laboral y la administrativa (caso Indecopi).

En dicho proyecto se instalaron centros de conciliación como el de la Corte Superior de Junín (noviembre 1995- mayo 1996), en donde setenta y cinco por ciento de casos tramitados (alrededor de 520) concluyeron con un acuerdo satisfactorio; generándose así, respuestas positivas en un gran sector de la población. Inclusive, los propios integrantes del Poder Judicial, comenzaron a cuestionar la tesis del monopolio estatal en la administración de justicia.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Luego de estas experiencias, congresistas pertenecientes a diferentes grupos parlamentarios, coincidieron en la necesidad de implementar la Conciliación extrajudicial como vía alternativa a la Administración de Justicia. El señor congresista Jorge Muñiz Ziches, presentó el primer proyecto de Ley de Conciliación N° 1948-96-CR, posteriormente el doctor Jorge Avendaño Valdez presentó el proyecto N° 1961-96-CR, mas adelante los señores congresistas doctores Lourdes Flores Nano, Antero Flores Araoz y Xavier Barrón Cebrenos, presentaron el proyecto N° 2172-96-CR.

El proyecto de Ley N° 2565-96-CR, fusionó tres de los anteriores proyectos nombrados, siendo presentado por los señores congresistas Jorge Muñiz Ziches, Jorge Avendaño y Lourdes Flores Nano. Posteriormente se presentó el proyecto N° 2581-96-CR, propuesto por el señor congresista y Presidente de la Comisión de Justicia, doctor Oscar Medelius Rodríguez.

De acuerdo con el Diario de Debates del Congreso de la República, la Ley de Conciliación Extrajudicial fue debatida en la Primera Legislatura Ordinaria del año 1997, en la decimo primera sesión, celebrada el 11 de setiembre.

Con las modificaciones sugeridas en el transcurso del debate, se aprueba el texto sustitutorio de los Proyectos de Ley N° 2581-96-CR, luego de los cuales se discutió el texto final del proyecto de ley conjunto (Medelius, Muñiz, Avendaño y Flores Nano) en el Pleno, el cual después de algunas modificaciones, se convirtió en nuestra actual Ley de Conciliación Extrajudicial N° 26872, promulgada el 12 de noviembre de 1997 y publicada al día siguiente; norma que se implementó inicialmente con carácter obligatorio en el distrito conciliatorio de Lima y callao (Desde el 1° de marzo del 2001) viene implementando gradualmente con carácter obligatorio a nivel nacional.

Más adelante, el marco normativo de la conciliación extrajudicial Ley N° 26872, es modificado con el Decreto Legislativo N° 1070 el mismo que fue publicado en el Diario Oficial El Peruano el 28 de junio de 2008, cuyo Reglamento de la Ley de Conciliación, es aprobado por Decreto Supremo N° 014-2008-JUS, publicado en el Diario Oficial el día 30 de agosto de 2008, esta normativa presenta innovaciones que se orientan a la promoción, fortalecimiento e institucionalización de la Conciliación Extrajudicial en el

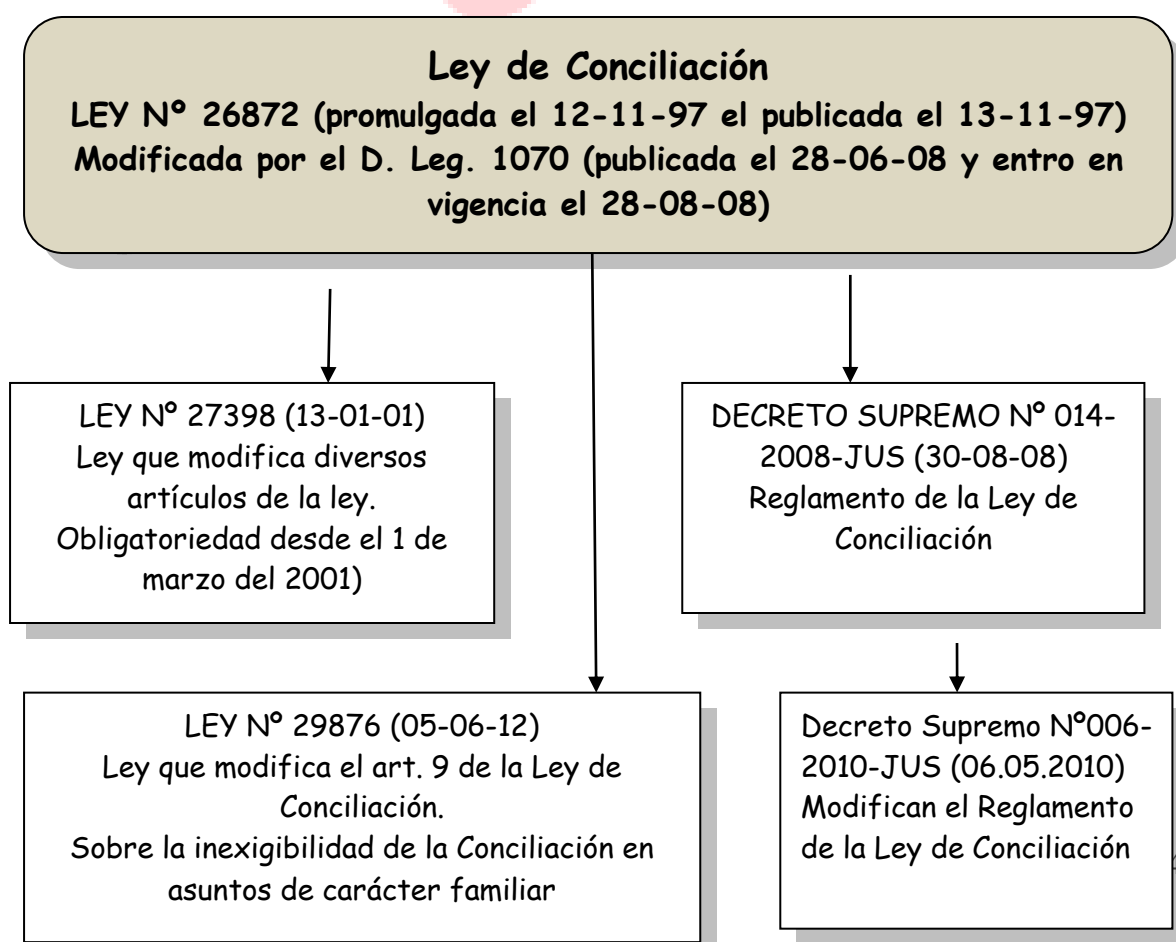
"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

país como un mecanismo idóneo, eficiente y eficaz de resolución pacífica de conflictos.

Mediante la Ley N° 29876, publicada el martes 05 de junio de 2012, se dispuso la modificación del artículo 9 de la Ley de Conciliación, Ley N° 26872, donde se señala que "No será exigible la conciliación extrajudicial en los procesos judiciales referidos a pensión de alimentos, régimen de visitas, tenencia y otros en materia de familia".

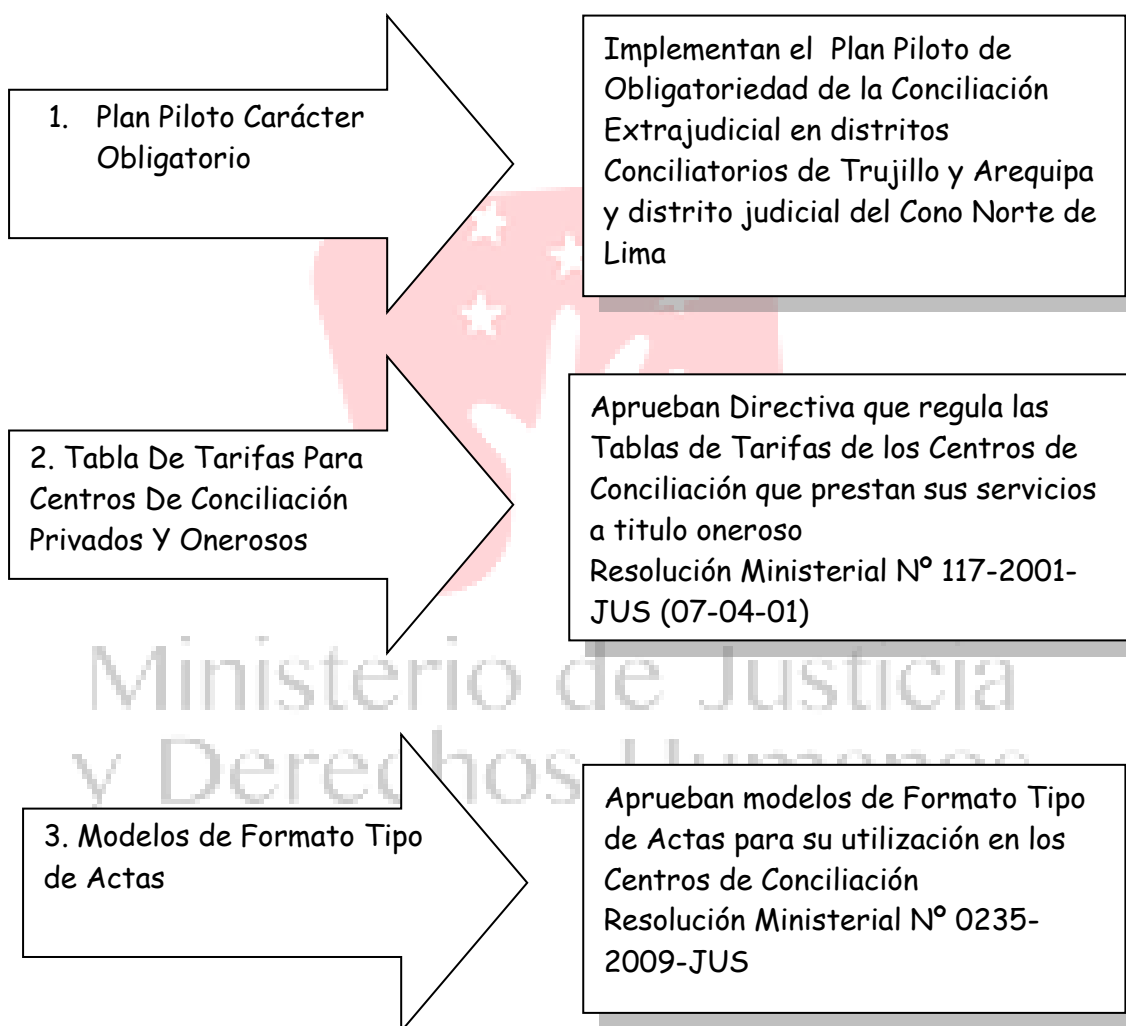
2. Marco Legislativo de la Conciliación Extrajudicial

Las normas que rigen nuestro sistema conciliatorio y que deben ser cumplidas durante nuestro desempeño como conciliadores son las siguientes:



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

NORMAS ACCESORIAS





PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

Despacho
Ministerial

Centro de Estudios en Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

CALENDARIO OFICIAL PARA LA ENTRADA EN VIGENCIA DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1070, QUE MODIFICA LA LEY n° 26872, LEY DE CONCILIACIÓN

Decreto Supremo
N° 005-2010-JUS

1° de julio de 2010: Distrito conciliatorio de Cusco.
1° de agosto de 2010: Distrito conciliatorio de
Huancayo
1° de setiembre de 2010: Distritos conciliatorios de
Cañete y Huaura.
1° de octubre de 2010: Distrito conciliatorio de Santa
1° de noviembre Año 2010: Distritos conciliatorio de Piura.

Decreto Supremo
N° 008-2011-JUS

1 de setiembre de 2011: Distrito Conciliatorio de Ica
4 de octubre de 2011: Distrito Conciliatorio de Chiclayo
3 de noviembre de 2011: Distrito Conciliatorio de
Cajamarca
1 de diciembre de 2011: Distrito Conciliatorio de Puno

Decreto Supremo
N° 008-2011-JUS

Año 2012

07 de Noviembre: Distrito Conciliatorio de Huamanga
14 de Noviembre: Distrito Conciliatorio de Huánuco
12 de Diciembre: Distrito Conciliatorio de Tacna

Año 2013

03 de Abril: Distrito Conciliatorio de Maynas.
05 de Junio: Distrito Conciliatorio de Huaraz.
07 de Agosto: Distrito Conciliatorio de San Martín.
04 de Setiembre: Distrito Conciliatorio de Tumbes.
02 de Octubre: Distrito Conciliatorio de Coronel
Portillo.
06 de Noviembre: Distrito Conciliatorio de Mariscal
Nieto.



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

Despacho
Ministerial

Centro de Estudios en Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

NORMA SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL - CENTRO DE ESTUDIOS EN JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS

Aprueban Reglamento de la Escuela Nacional de Conciliación
Extrajudicial
RESOLUCION MINISTERIAL N° 020-2000-JUS
(31-01-00)

Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de
Justicia y Derechos Humanos Art. 137

Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

3. Principios Generales

3.1. Institucionalización de la Conciliación (Artículo 1º de la Ley de Conciliación)

La Ley de Conciliación es una respuesta jurídica a una necesidad social: mayor acceso a la justicia y el fomento de una cultura de participación ciudadana para la paz. El Estado ha expresado su voluntad con respecto a ella, declarando de interés nacional el desarrollo e institucionalización de la Conciliación.

Según Ormachea (1998), la institucionalización es un proceso, el cual no se constituye de una vez y para siempre, es todo un camino de establecimiento y consolidación formal dentro de un ámbito o sociedad; mediante la actuación de instituciones que cuenten con el reconocimiento legal y social de la comunidad.

Por ello, la institucionalización propuesta en la Ley de Conciliación no se dio ni se dará con la sola existencia de la Ley de Conciliación u otras normas, sino que se logrará con la participación de los actores o protagonistas de la conciliación en la sociedad: conciliadores, centros de conciliación, centros de formación, capacitadores, la población en su conjunto y el Estado; ya que hablamos de un asunto de interés nacional.

El éxito de la aplicación de la Conciliación no radica en la descarga del poder judicial, sino en su institucionalización, es decir en incluirla dentro de los esquemas de pensamiento de la sociedad como una respuesta primaria para solucionar los conflictos de manera pacífica, haciéndose ellos mismos responsables de la solución de sus problemas.

3.2. Principios rectores

(Artículo 2º de la Ley de Conciliación, y artículo 2º del Reglamento de la Ley de Conciliación)

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

El artículo 2° de la Ley de Conciliación, postula la existencia de los principios éticos, que aseguren de manera adecuada el proceso de institucionalización y desarrollo de la Conciliación como institución que promueve una cultura de paz en nuestro país.

Estos principios éticos, podemos entenderlos como aquellos principios rectores que inspiran e informan el contenido y la finalidad de la Conciliación. Pueden ser clasificados en: (Ormachea, 1998)

3.2.1. Principios de la Conciliación

a. **Equidad.** - En el procedimiento conciliatorio se velará por el respeto del sentido de la Justicia aplicada al caso particular, materia de conciliación. El Conciliador está obligado a generar condiciones de igualdad para que los conciliantes puedan lograr acuerdos mutuamente beneficiosos.

b. **Veracidad:** La veracidad está dirigida a la búsqueda de lo querido realmente por las partes. El Conciliador no alterará nunca el sentido o significado de los hechos, temas, intereses o acuerdos a que arriben éstas en el procedimiento conciliatorio.

Los operadores del sistema conciliatorio deben remitir la información veraz y auténtica cuando les sea requerida por el MINJUS. Este que este principio no está orientado a encontrar la verdad o quien dice la verdad. Es ante todo una actitud personal.

c. **Buena fe:** La buena fe se entiende como la necesidad que las partes procedan de manera honesta y leal, confiando en que esa será la conducta a seguir en el procedimiento conciliatorio.

Cuando el Conciliador tenga duda de la viabilidad de un acuerdo, tiene conocimiento o al menos un indicio de que está basado en información falsa o de mala fe, deberá recomendar a los conciliantes que se apoyen en expertos de la materia relacionada con dicho acuerdo antes de finalizarlo, cuidando que tal intervención no perjudique o entorpezca el procedimiento de conciliación o, en su caso, a alguno de los conciliantes.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- d. **Neutralidad:** El Conciliador debe en principio, abstenerse de conocer los casos en los que participen personas vinculadas a él o su entorno familiar, al personal del Centro de Conciliación, o en los que participen conciliantes con los cuales lo vincule parentesco, salvo que las partes soliciten expresamente la intervención de aquél.
- e. **Imparcialidad:** El conciliador no debe identificarse con los intereses de las partes, quien tiene el deber de colaborar con los participantes sin imponer propuesta de solución alguna. La Conciliación se ejerce sin discriminar a las personas y sin realizar diferencias. Significa que uno como conciliador, durante su actuación profesional, debe encontrarse libre de favoritismos tanto en la palabra como en la acción (Moore, 1995). La imparcialidad implica un compromiso de ayuda a todas las partes, y no a una sola, con el fin de que puedan lograr un resultado satisfactorio.
- f. **Confidencialidad:** Este principio es uno de los más importantes de la Conciliación, no sólo es considerada un principio, sino que además, es vista como un elemento característico de la misma que nos lleva a cuidar la información recibida en situación de confidencia, sea en sesión conjunta, o en sesión privada. No debemos revelar la información a partes ajenas a las que participaron en las sesiones o reuniones. La información que hemos recibido en una sesión privada, por ejemplo, no podríamos revelarla en una sesión conjunta, sin obtener previamente autorización de las personas de quienes obtuvimos información. En el artículo 10° respecto a la confidencialidad dispuesta por el artículo 8° de la Ley, se entenderá que todo lo sostenido o propuesto en la Audiencia de Conciliación carece de valor probatorio en cualquier proceso judicial, arbitraje o administrativo que se promueva posteriormente, aún en aquellos que se originen en hechos distintos a los que dieron origen a la controversia materia de Conciliación.

Constituyen excepciones a la regla de la confidencialidad, el conocimiento en la Audiencia de Conciliación de la inminente realización o la consumación de delitos que vulneren los derechos a

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

la vida, el cuerpo, la salud, la libertad sexual u otros que por su trascendencia social no deben ser privilegiados con la confidencialidad y sean incompatibles con los principios y fines de la Conciliación. Asimismo, cuando una de las partes exprese por escrito su consentimiento. Si el Conciliador viola el principio de confidencialidad la responsabilidad del Centro de Conciliación se rige sistemáticamente por lo dispuesto en el Artículo 1325° del Código Civil. Todo pacto que exima de responsabilidad al Centro de Conciliación, en este sentido, es nulo.

Si bien la Ley no contempla expresamente las excepciones, presentándose por ejemplo en el caso de daño causado a un niño, en los casos de violencia sexual, o en el supuesto de que nos enteremos de la comisión de un probable delito, que implicaría graves perjuicios psicológicos o físicos a otras personas, el conciliador se encuentra en la obligación de informar esos actos a las autoridades competentes.

El conciliador... será sancionado, según la gravedad de su falta y la reiteración de la comisión de una misma conducta procesada y sancionada. Estas sanciones implican multa, suspensión temporal o inhabilitación permanente para desempeñarse como conciliador. Las sanciones serán impuestas por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

- g. Legalidad:** La actividad conciliatoria se enmarca dentro de lo establecido en la Ley y Reglamento, en concordancia con el ordenamiento jurídico.
- h. Celeridad:** La función conciliatoria debe ejercerse permitiendo a las partes la solución pronta y rápida de su conflicto
- i. Economía:** El procedimiento conciliatorio está orientado a que las partes ahorren tiempo y costos que les demandaría involucrarse en un proceso judicial.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

13.3. Autonomía de la voluntad

(Artículo 3° de la Ley de Conciliación, artículo 3° del Reglamento de la Ley de conciliación y artículo 4° del Reglamento de la Ley de Conciliación, respecto a las restricciones a la autonomía de la voluntad)

El artículo 3° de la Ley N° 26872 se refiere a la Autonomía de la Voluntad y señala “La Conciliación es una institución consensual, en tal sentido los acuerdos adoptados obedecen única y exclusivamente a la voluntad de las partes”

El artículo 3° del Reglamento de la Ley de Conciliación Decreto Supremo N° 014-2008-JUS, señala que “El acuerdo conciliatorio es fiel expresión de la voluntad de las partes y del consenso al que han llegado para solucionar sus diferencias. El Acta de Conciliación que contiene dicho acuerdo está sujeta a la observancia de las formalidades previstas en el Artículo 16° de la Ley bajo sanción de nulidad”

El artículo 4° del Reglamento de la Ley de Conciliación Decreto Supremo N° 014-2008-JUS, referido a las restricciones a la Autonomía de la Voluntad, indica que “La autonomía de la voluntad a que hacen referencia los artículos 3° y 5° de la Ley, no se ejerce irrestrictamente. Las partes pueden disponer de sus derechos siempre y cuando no sean contrarias a las Leyes que interesan al orden público o a las buenas costumbres.

La Autonomía de la Voluntad podemos entenderla como aquella facultad que tiene la persona para determinarse a realizar ciertos actos o a tomar ciertas decisiones, sin afectar los derechos de terceros. El ejercicio de la autonomía de la voluntad es uno de los pilares en que se sustenta el procedimiento conciliatorio, pero esta autonomía no es irrestricta, es decir, no se puede hablar de autonomía de la voluntad cuando se contraria el ordenamiento legal vigente, ya que el límite que obligatoriamente deben respetar las partes al momento de acordar es la Ley (no solo la Ley de conciliación y su Reglamento, sino la normatividad que se aplique al caso materia de conciliación).

La Conciliación es el resultado de la autodeterminación de las partes, es decir, el trabajo conjunto de ellas, será en definitiva lo que permita arribar a un acuerdo que sea el resultado de la voluntad y el consenso de las partes.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

El conciliador no puede imponer su voluntad, a través de ninguna solución que no sea aceptada por los involucrados, quienes son los únicos responsables de los acuerdos a los cuales se lleguen (el conciliador tiene la facultad de proponer formulas conciliatorias, las cuales no son vinculantes a las partes, es decir, las aceptan solo si es su voluntad hacerlo)

Caivano (1998) señala que la conciliación es el resultado de la autodeterminación de las partes en disputa... quienes pueden asimismo abandonar el proceso cuando quieran sin que ello les traiga aparejado ninguna sanción o responsabilidad. Basta que una parte manifieste su deseo de no continuar, para que la conciliación termine.

3.4. Función no jurisdiccional (Artículo 4° de la Ley de Conciliación)

El artículo 4° de la Ley N° 26872, Ley de Conciliación señala que “la Conciliación no constituye acto jurisdiccional”.

La función jurisdiccional supone la capacidad del juez de resolver, y en el caso de la conciliación no existe quien resuelva, sólo ayuda a ponerse de acuerdo. Esta función tiene algunos elementos claves como por ejemplo, la **vocatio**, que es la facultad de compeler a que las partes concurran al proceso judicial. En el caso de la conciliación, quien no quiere conciliar no va, y el conciliador no lo puede obligar a asistir, porque no tiene esa facultad, y porque las partes no están obligadas a concurrir.

El conciliador tampoco tiene la potestad de **coertio**, que es la facultad de emplear los medios coercitivos para hacer que se cumplan sus decisiones. En el caso de no cumplirse lo establecido en el acta, la parte afectada tiene la facultad de recurrir al juez para hacerla cumplir, no al conciliador ni al centro, porque ellos no poseen la coertio como atributo.

Y tampoco tiene la **juricio**, que es la potestad de resolver la controversia, poniendo fin de esta manera al conflicto con carácter definitivo, con el efecto de cosa juzgada; porque el conciliador no resuelve el conflicto, sino que colabora con las partes para que se pongan de acuerdo.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

El conciliador a pesar que puede proponer fórmulas conciliatorias, no puede obligar a las partes a cumplirlas, y el hecho de que éstas no acaten su propuesta, no implica que sean sujeto de sanción por parte del centro.

El conciliador por su parte, no resuelve, no dicta medidas coercitivas, no puede obligar a la parte invitada a asistir a la audiencia, no puede ordenar pruebas de oficio (cuando él lo requiera), ni hacer cumplir el acuerdo contenido en el acta de conciliación; a diferencia del juez que pone fin al conflicto con su decisión basada en la ley, con facultad de dictar medidas de coerción y que cuenta con el poder delegado de la jurisdicción para hacer cumplir la sentencia final. Por tanto, la conciliación no se constituye en una actividad jurisdiccional.

El artículo 5° de la Ley N° 26872, Ley de Conciliación y su modificatoria D.L. 1070, define a la Conciliación como una institución que se constituye como un mecanismo alternativo para la solución de conflictos, por el cual las partes acuden ante un Centro de Conciliación extrajudicial a fin que se les asista en la búsqueda de una solución consensual al conflicto.

Por otro lado, el artículo 5° del D.S. 014-2008-JUS se refiere a la Conciliación Institucional, señala que la conciliación extrajudicial sólo se ejerce a través de los Centros de Conciliación debidamente autorizados y acreditados ante el MINJUS y los que la Ley señale.

El ejercicio de la conciliación no es una función que se pueda ejercer libremente, es decir, no se puede practicar de manera independiente, con reglas personales que dirijan esta actividad.

La conciliación extrajudicial regulada por la Ley de Conciliación y su Reglamento, solo se puede ejercer en centros de conciliación debidamente autorizados y acreditados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos quien, como ente rector¹, es el responsable de velar que los espacios para la realización de las audiencias respeten las condiciones mínimas de privacidad, confidencialidad y comodidad, además de ejercer un mejor control sobre los horarios de funcionamiento, cobro de tarifas establecidas, manejo de

¹ Octava Disposición complementaria final del D.S. 014-2008-JUS, Reglamento de la Ley de Conciliación, señala “(...) el MINJUS en su calidad de único ente rector a nivel nacional de la institución de la conciliación extrajudicial.

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

expedientes, archivo de actas y cumplimiento de las obligaciones por parte de los directores, secretarios generales, conciliadores y abogados verificadores de la legalidad.

4. Definición de la Conciliación

LEY DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL (LEY 26872, Artículo 5)

"La Conciliación es una institución que se constituye como un mecanismo alternativo para la solución de conflictos, por el cual las partes acuden ante un Centro de Conciliación extrajudicial a fin que se les asista en la búsqueda de una solución consensual al conflicto"

4.1. La conciliación como institución

La Conciliación es una institución jurídica porque así lo establece la Ley, y porque existe la voluntad del Estado para que se constituya como mecanismo de resolución de conflictos efectivo en la sociedad.

De Trazegnies (MINJUS, 1998) sostiene que "las instituciones jurídicas son... intentos históricos de dar una respuesta jurídica a problemas cuya raíz es a veces -no siempre- universal, intentos circunstanciados porque utilizan los valores, las técnicas y conocimientos de cada época...", y creemos que la Conciliación tiene que ser entendida de esa forma, no como la panacea universal esperada, en la cual se resolverán todos los conflictos sin excepción, sino como un intento de solucionar los problemas de administración y acceso a la justicia que atravesamos, y que para funcionar se vale de los valores llamados democráticos, de la paz, la justicia, el diálogo, la comprensión, la tolerancia, el respeto, la armonía, etc.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

La Conciliación actualmente se encuentra en proceso de institucionalización, tal como el Estado lo decidió en la nueva perspectiva de encontrar distintas formas de administrar justicia.

4.2. La conciliación como mecanismo alternativo de resolución de conflictos (marcs)

La Ley la define como el **mecanismo alternativo de solución de conflictos**, a través del cual se asiste a las partes en la búsqueda de una solución a su conflicto. Es decir, que como mecanismo autocompositivo, las propias partes son las que resuelven su conflicto, y no es el tercero quien resuelve. No hay que confundir, el tercero actúa de manera más activa que el mediador, porque propone fórmulas de arreglo a las partes, pero no reemplaza la decisión final, que es exclusiva de la voluntad de las partes.

De aquí, también se desprende que el acuerdo de conciliación, constituye un acto jurídico aunque la ley no lo exprese taxativamente, ello en el sentido que el acto jurídico como lo señala el Código Civil (art. 140° y ss.), implica la manifestación de voluntad destinada a crear, regular, modificar o extinguir relaciones que implican derechos y deberes entre ellas (entre familiares, entre acreedor y deudor, entre arrendador y arrendatario, etc.) dentro de un marco legal, con respeto al orden público y a las buenas costumbres.

5. El carácter obligatorio de la Conciliación Extrajudicial

El artículo 6° de la Ley N° 26872 Ley de Conciliación Extrajudicial referido a la Falta de intento Conciliatorio, señala que “Si la parte demandante, en forma previa a interponer su demanda judicial, no solicita ni concurre a la Audiencia respectiva ante un Centro de Conciliación extrajudicial para los fines señalados en el artículo precedente, el Juez competente al momento de calificar la demanda, la declarará improcedente por causa de manifiesta falta de interés para obrar.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

En ese orden de ideas la Conciliación, tiene carácter obligatorio en cuanto se constituye en un requisito de procedencia de la demanda, por lo que la persona que desee iniciar un proceso judicial debe de intentar conciliar con el fin de agotar la vía conciliatoria.

El artículo 128 del Código Procesal Civil, señala que la declaración de improcedencia opera si la omisión o defecto es de un requisito de fondo, ello en concordancia con el artículo 427 del mismo cuerpo legal que indica en el numeral 2, que “El Juez declarará improcedente la demanda cuando “(...) El demandante carezca manifiestamente de interés para obrar (...)”

En ese orden de ideas, el Acta de Conciliación configurado como un requisito de procedencia se adecua al tenor del artículo 427° del Código Procesal Civil, estableciéndose un régimen de obligatoriedad para la concurrencia de las partes.

Existe, igualmente sanciones para la parte invitada que no cumpla con concurrir al procedimiento conciliatorio o que provoque el levantamiento del acta de conciliación por decisión motivada del conciliador, tal como lo señalan los dos últimos párrafos del artículo 15 de la Ley de Conciliación “La formulación de reconvencción en el proceso judicial, sólo se admitirá si la parte que la propone, no produjo la conclusión del procedimiento conciliatorio al que fue invitado, bajo los supuestos de los incisos d) (inasistencia de una de las partes) y f) (decisión motivada del conciliador) contenidos en el presente artículo.

Por otro lado, el mismo artículo en mención señala que “La inasistencia de la parte invitada a la Audiencia de Conciliación, produce en el proceso judicial que se instaure, presunción legal relativa de verdad sobre los hechos expuestos en el Acta de Conciliación y reproducidos en la demanda. La misma presunción se aplicará a favor del invitado que asista y exponga los hechos que determinen sus pretensiones para una probable reconvencción, en el supuesto que el solicitante no asista. En tales casos, el Juez impondrá en el proceso una multa no menor de dos ni mayor de diez Unidades de Referencia Procesal a la parte que no haya asistido a la Audiencia.

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Ormachea (1998) señala que la obligatoriedad consiste en : "...la exigencia del agotamiento de la vía conciliatoria antes de la presentación de la demanda ante el Poder Judicial, no se obliga a ninguna persona a asistir o a estar presente en una audiencia de conciliación ni mucho menos a forzar el logro del acuerdo".

6. Materias conciliables

Las materias conciliables son aquellas controversias que pueden ser perfectamente tratadas en una audiencia de conciliación, por contener derechos que pueden ser dispuestos y negociados por las partes.

El artículo 7º de la Ley, señala lo siguiente: "Son materia de conciliación las pretensiones determinadas o determinables que versen sobre derechos disponibles de las partes".

Es necesario tener claro que se entiende por derechos disponibles. "Los Derechos disponibles son aquellos que tienen un contenido patrimonial, es decir los que son susceptibles de ser valorados económicamente. Son también derechos disponibles aquellos que, no siendo necesariamente patrimoniales, pueden ser objeto de libre disposición" (Abanto Torres, 2010).

Se debe entender por pretensiones determinadas aquellas que están perfectamente establecidas en la solicitud de conciliación y por pretensiones determinables aquellas que pueden ser perfeccionadas, modificadas o incluidas dentro de la audiencia de conciliación, que para su tratamiento debe considerarse el artículo 7 del D.S. n° 014-2008-JUS donde refiere que es materia de conciliación aquella pretensión fijada en la solicitud de conciliación, no existiendo inconveniente para que en el desarrollo de la Conciliación, las partes fijen distintas pretensiones a las inicialmente previstas en la solicitud, considerando que el acta de Conciliación debe

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

contener obligatoriamente las pretensiones materia de controversia, que son aceptadas por las partes.

En materia de familia, son conciliables aquellas pretensiones que versen sobre pensión de alimentos, régimen de visitas, tenencia, así como otras que se deriven de la relación familiar y respecto de las cuales las partes tengan libre disposición. El conciliador en su actuación deberá aplicar el Principio del Interés Superior del Niño. Cabe señalar que la Ley N° 29876, del 05 de junio del 2012, modifica el art. 9 de la Ley de Conciliación, señalando la inexigibilidad de la Conciliación en asuntos de carácter familiar.

La conciliación en materia laboral se llevará a cabo respetando el carácter irrenunciable de los derechos del trabajador reconocidos por la Constitución Política del Perú y la ley. La materia laboral será atendida por los Centros de Conciliación Gratuitos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y por los Centros de conciliación privados para lo cual deberán de contar con conciliadores acreditados en esta materia por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. En la audiencia de conciliación en materia laboral las partes podrán contar con un abogado de su elección o, en su defecto, deberá de estar presente al inicio de la audiencia el abogado verificador de la legalidad de los acuerdos.

En materia contractual relativa a las contrataciones y adquisiciones del Estado, se llevará a cabo de acuerdo a la ley de la materia”.

Cabe recalcar que para la adecuada calificación de una materia como conciliable, la regla general será que esta sea determinada o determinable y de libre disposición.

6.1. Materias Civiles:

Son derechos de libre disposición, los que pueden ser regulados consensualmente por las partes y que no están prohibidas por norma alguna.

Entre algunas de las materias que se atiende en Conciliación tenemos:

- a. Pago de deudas
- b. Obligaciones de hacer, de no hacer,
- c. Incumplimiento de contrato
- d. Desalojo

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- e. Pago de alquileres atrasados
- f. Pago de indemnización por daños y perjuicios
- g. Interdictos
- h. Otorgamiento de escritura
- i. División y partición de bienes
- j. Rectificación de áreas, ofrecimiento de pagos, etc.

6.2. Materias de Familia:

La conciliación en temas de familia es *sui generis*, debido a que se enfrenta a un conflicto con muchas aristas emocionales que demuestra que se trata más que un conflicto jurídico, de un problema humano.

La Ley de Conciliación, Ley 26872 y su Reglamento señalan que en temas de familia son conciliables los derechos de libre disposición en asuntos relativos a:

- a. Alimentos
- b. Tenencia
- c. Régimen de visitas y
- d. Otras que deriven de la relación familiar.

La ley N° 29876 en su artículo único de fecha 05 de junio de 2012, modifica el artículo 9 de la Ley 26872, modificado por el D. Leg 1070, señalando lo siguiente: “En los procesos judiciales referidos a pensión de alimentos, régimen de vistas, tenencia, así como otros que se deriven de la relación familiar y respecto de los cuales las partes tengan libre disposición. En estos casos, la conciliación es facultativa”

6.3. Materias Laborales

La conciliación en asuntos de carácter laboral se orienta a la prevención o solución de conflictos propios del ámbito laboral, pudiéndose conciliar aquellas materias que no vulnere los derechos del trabajador.

La Ley de Conciliación, ley 26872 no cita taxativamente los asuntos laborales, pero podríamos decir por experiencia que pueden conciliarse las controversias sobre:

- a. Forma de pago de beneficios sociales
- b. Forma de pago de remuneraciones insolutas
- c. Forma de pago de indemnización por despido arbitrario.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

d. Forma de pago de gratificaciones, etc.

Por otro lado, la Tercera Disposición Final del D.L. 1070.- La Conciliación establecida en el tercer párrafo del artículo 9° de la Ley N° 26872 modificada por el presente Decreto Legislativo, no resulta exigible a efectos de calificar la demanda en materia laboral.

6.4. Supuestos y Materias no conciliables

La norma hace la diferencia entre materias (pretensiones que no cumplen el requisito de ser determinadas o determinables que versen sobre derechos disponibles) y supuestos (situaciones en que la pretensión es una materia conciliables pero no es viable para realizar la conciliación) al momento de enumerar las materias conciliables.

El artículo 7-A° del D.L. 1070, enuncia los Supuestos y materias no conciliables de la Conciliación. En ese sentido “No procede la conciliación en los siguientes casos:

- a. Cuando se desconoce el domicilio de la parte invitada.
- b. Cuando la parte invitada domicilia en el extranjero, salvo que el apoderado cuente con poder expreso para ser invitado a un Centro de Conciliación.
- c. Cuando se trate de derechos y bienes de incapaces a que se refieren los artículos 43° y 44° del Código Civil.
- d. En los procesos cautelares.
- e. En los procesos de garantías constitucionales.
- f. En los procesos de nulidad, ineficacia y anulabilidad de acto jurídico, este último en los supuestos establecidos en los incisos 1, 3 y 4 del artículo 221° del Código Civil.
- g. En la petición de herencia, cuando en la demanda se incluye la solicitud de declaración de heredero.
- h. En los casos de violencia familiar, salvo en la forma regulada por la Ley N° 28494 Ley de Conciliación Fiscal en Asuntos de Derecho de Familia.
- i. En las demás pretensiones que no sean de libre disposición por las partes conciliantes

7. Procedimiento Conciliatorio

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

7.1. Audiencia Única

La Audiencia de Conciliación es única y se realizará en el local del Centro de Conciliación autorizado en presencia del conciliador y de las partes, pudiendo comprender la sesión o sesiones necesarias para el cumplimiento de los fines previstos en la presente ley, pudiendo excepcionalmente el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos autorizar la realización de la audiencia de conciliación en un local distinto, el cual deberá encontrarse adecuado para el desarrollo de la misma. (Artículo 10 de la Ley)

El plazo de la Audiencia Única podrá ser de hasta treinta (30) días calendarios contados a partir de la fecha de la primera sesión realizada. Este plazo sólo podrá ser prorrogado por acuerdo de las partes (Artículo 11 de la Ley)

7.2. Procedimiento y plazo para la convocatoria

El artículo 12 de la Ley señala que “Recibida la solicitud, el Centro de Conciliación designará al conciliador al día hábil siguiente, teniendo éste dos días hábiles a fin de cursar las invitaciones a las partes para la realización de la audiencia de conciliación.

El plazo para la realización de la audiencia no superará los siete días hábiles contados a partir del día siguiente de cursadas las invitaciones, debiendo mediar entre la recepción de la invitación y la fecha de audiencia no menos de tres días hábiles.

De no concurrir una de las partes, el conciliador señalará una nueva fecha de audiencia notificando en el acto a la parte asistente, respetando los plazos señalados en el párrafo anterior”.

Por otro lado el artículo 17 del reglamento de la Ley indica que “La notificación de las invitaciones a conciliar será responsabilidad del centro de conciliación, que podrá contratar a una empresa especializada para estos fines debiendo verificar que ésta cumpla con los requisitos de validez de la

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

notificación bajo apercibimiento de no producir efecto alguno. La forma y los requisitos de la notificación de las invitaciones a conciliar son los siguientes:

- a. Las invitaciones a conciliar deben ser entregadas personalmente al invitado, en el domicilio señalado por el solicitante.
- b. De no encontrarse al invitado, se entregará la invitación a la persona capaz que se encuentre en dicho domicilio en caso sea persona natural. De tratarse de una persona jurídica se entenderá la notificación a través de sus representantes o dependientes, debidamente identificados.
- c. En caso no pueda realizarse la notificación conforme a los literales a) y b) se dejará aviso del día y hora en que se regresará para realizar la diligencia de notificación. Si en segunda oportunidad tampoco se puede realizar la notificación se podrá dejar la invitación bajo puerta y se levantará un Acta donde deberá consignarse la imposibilidad de realizar la notificación de la invitación de acuerdo a los literales precedentes y las características del inmueble donde se dejó la invitación, fecha, hora así como el nombre, número de documento de identidad y firma de la persona que realizó el acto de notificación bajo esta modalidad, incorporando, de ser posible, la participación de un testigo debidamente identificado que corrobore lo manifestado por el notificador.

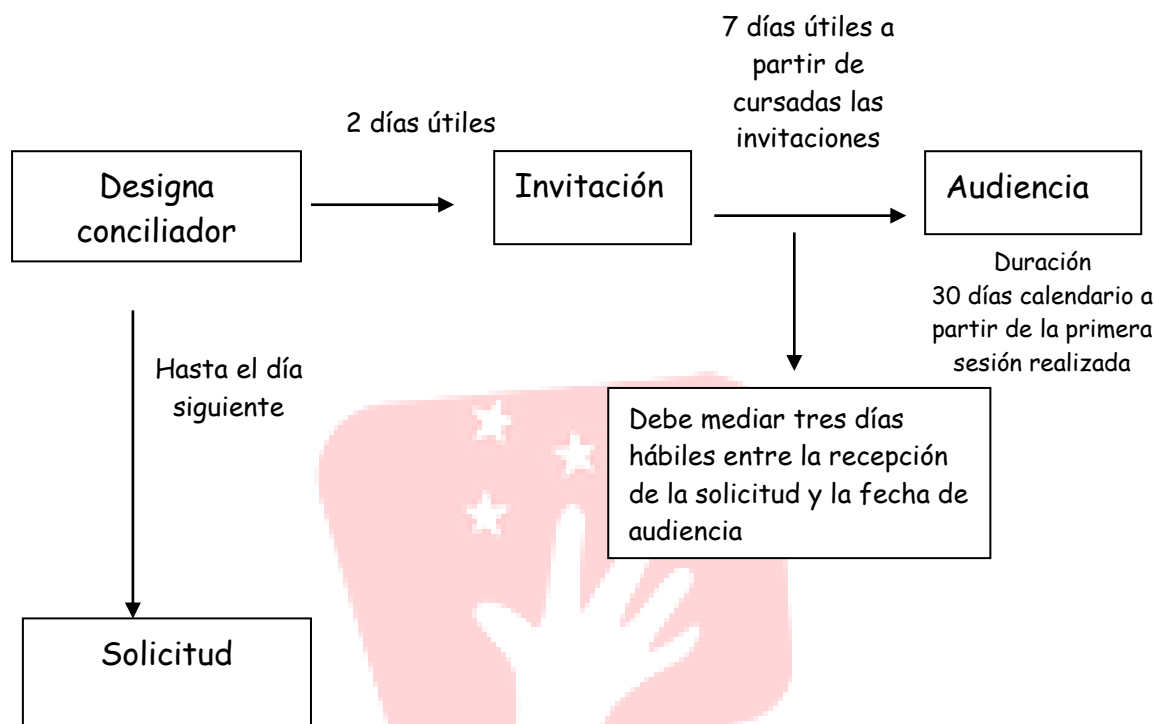
Es responsabilidad y obligación del Centro de Conciliación verificar que en el cargo de la notificación de la invitación a conciliar a los que hacen referencia los párrafos a) y b) se deje constancia escrita del nombre, fecha, hora, firma e identificación del receptor de la invitación, así como del o los testigos del acto, de ser el caso.

Podrán acompañar en el acto de notificación de la invitación a conciliar un Notario Público haciéndose cargo del costo quien lo solicita.

El Centro de Conciliación, en caso de concluir el procedimiento conciliatorio por dos inasistencias de una de las partes a dos sesiones o por una inasistencia de ambas partes, previamente a la elaboración del Acta, deberá incluir certificación expresa de haber realizado las notificaciones de acuerdo a lo señalado en los párrafos precedentes del presente artículo”.

“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”

PROCEDIMIENTO (Artículo 11 y 12° de la Ley 26872)



Ejemplo:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	14 Solicitud	15 Designación	16	17 Curso Invitación	18 x	19 x
20 I	21 II	22 III Entrega del sobre (tomar en cuenta el retorno)	23 IV	24 V	25 X	26 X
27 VI	28 VII Audiencia	29	30	31	01 X	02 X

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

03	04	05	06	07	08 X	09 X
----	----	----	----	----	---------	---------

1. Fecha de presentación de la solicitud: día 14
2. Se puede designar el conciliador el día 15 o 16. En este caso se le designa al día siguiente de presentada la solicitud: día 15
3. El conciliador tiene dos días para cursa la invitación, es decir, remitir los sobres con las invitaciones a las partes. En este caso lo realizo al segundo día, el día 17
4. La fecha para la realización de la audiencia no puede superar los siete días hábiles contados a partir del día siguiente de cursadas as invitaciones. En este caso las invitaciones se cursaron el día 17 pudiendo realizarse la audiencia hasta el día 28
5. Entre la fecha de recepción de la invitación por parte de los invitados y al realización de la audiencia deben mediar tres días hábiles. De no poder entregar la invitación en primera visita, se deberá retornar a una segunda visita donde se dejara el sobre con la invitación
En este caso, el sobre se debe entregar como plazo máximo el día 22, para en caso no se pueda entregar el sobre, se pueda retornar el día siguiente, entregar el sobre y cumplir con el plazo tres días hábiles entre ir una de las partes, se realizara una segunda invitación respetando los mismos plazos.

7.3. Solicitud de Conciliación

El artículo 13° de la Ley señala que las partes pueden solicitar la Conciliación Extrajudicial en forma conjunta o individual, con arreglo a las reglas generales de competencia establecidas en el artículo 14o del Código Procesal Civil.

En el artículo 12 del Reglamento de la Ley menciona que la solicitud de Conciliación deberá presentarse por escrito y contendrá:

1. Fecha. Si la fecha de recepción no coincide con la fecha de solicitud, se tomará en cuenta la fecha de recepción para el cómputo de los plazos.
2. El nombre, denominación o razón social, documento (s) de identidad, domicilio del solicitante o de los solicitantes. En el caso que la solicitud

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- sea presentada en forma conjunta, quien desee ser invitado en una dirección diferente, deberá señalarlo en la solicitud.
3. El nombre y domicilio del apoderado o representante del solicitante o solicitantes, de ser el caso.
 4. En los casos de padres menores de edad que sean representantes de sus hijos en materias de alimentos y régimen de visitas, podrán identificarse con la partida de nacimiento o su Documento Nacional de Identidad.
 5. El nombre, denominación o razón social de la persona o de las personas con las que se desea conciliar.
 6. El domicilio de la persona o de las personas con las que se desea conciliar.
 7. Los hechos que dieron lugar al conflicto, expuestos en forma ordenada y precisa.
 8. Deberá indicar, en el caso de alimentos, si existen otras personas con derecho alimentario a fin de preservar los principios de buena fe y legalidad de la conciliación.
 9. La pretensión, indicada con orden y claridad, precisando la materia a conciliar.
 10. La firma del solicitante; o su huella digital, si es analfabeto.

La solicitud de Conciliación podrá realizarse también verbalmente. Para este efecto, los Centros de Conciliación elaborarán formatos de la solicitud de Conciliación, los que deberán contener todos los requisitos señalados en el párrafo anterior. En este caso, todos los datos serán requeridos directamente por el Centro de Conciliación, bajo su responsabilidad.

En caso, el solicitante deba ser representado por imposibilidad de acudir al Centro de Conciliación deberá consignar este hecho en la solicitud.

En caso, el solicitante deba ser representado por imposibilidad de acudir al centro de Conciliación, deberá consignar este hecho en la solicitud.

El artículo 14 del Reglamento se refiere a los anexos de la solicitud de Conciliación. En este caso a la mencionada solicitud se deberá acompañar lo siguiente:

1. Copia simple del documento de identidad del solicitante o solicitantes y, en su caso, del representante.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

2. El documento que acredita la representación, de ser el caso. En el caso de padres menores de edad, cuando se trate de derechos de sus hijos, éstos se identificarán con su partida de nacimiento o con su documento de identidad.
3. Documento que contiene el poder para conciliar cuando se actúe por apoderado y el certificado de vigencia de poder para aquellos que se encuentren inscritos.
4. Copias simples del documento o documentos relacionados con el conflicto.
5. Tantas copias simples de la solicitud, y sus anexos, como invitados a conciliar.
6. Certificado médico emitido por institución de salud, acreditando la discapacidad temporal o permanente que imposibilite asistir al centro de conciliación extrajudicial.
7. Constancia de movimiento migratorio o certificado domiciliario que acredite que el solicitante domicilia fuera del territorio nacional o en otro distrito conciliatorio

7.4. Invitación a conciliar

En el artículo 16 refiere que las invitaciones deberán redactarse en forma clara, sin emplear abreviaturas. Asimismo, señala que deberán contener lo siguiente:

1. El nombre, denominación o razón social de la persona o personas a invitar y su domicilio
2. La denominación o razón social y dirección del Centro de Conciliación.
3. El nombre, denominación o razón social y dirección del solicitante de la Conciliación.
4. El asunto sobre el cual se pretende conciliar.
5. Copia simple de la solicitud de Conciliación y sus anexos.
6. Información relacionada con la Conciliación en general y sus ventajas en particular.
7. Día y hora para la Audiencia de Conciliación.
8. Fecha de la invitación.
9. Nombre y firma del Conciliador.

En lo que concierne al día y hora de la audiencia de Conciliación en las invitaciones, se fijará sólo la fecha de la sesión que corresponda.

Adicionalmente, en las invitaciones, el Centro de Conciliación deberá consignar obligatoriamente la indicación pertinente para que en el caso de

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

personas analfabetas o que no puedan firmar, éstas comparezcan acompañadas de un testigo a ruego.

7.5. Concurrencia

La concurrencia a la audiencia de conciliación es personal (regla general) pero con el ánimo de ampliar el uso de la conciliación como mecanismo alternativo, la Ley ha previsto algunas excepciones a la concurrencia personal. Se debe dejar en claro que fuera de las situaciones excepcionales de concurrencia por representante que establece la normatividad de la conciliación, no hay excepciones, dispensas o justificaciones

Al respecto el artículo 14 de la Ley señala que La concurrencia a la audiencia de conciliación es personal; salvo las personas que conforme a Ley Deban actuar a través de representante legal.

En el caso de personas domiciliadas en el extranjero o en distintos distritos conciliatorios o que domiciliando en el mismo distrito conciliatorio se encuentren impedidas de trasladarse al centro de conciliación, se admitirá excepcionalmente su apersonamiento a la audiencia de conciliación a través de apoderado. Para tales casos, el poder deberá ser extendido mediante escritura pública y con facultades expresamente otorgadas para conciliar, no requerirá inscripción registral en el caso de haber sido otorgado con posterioridad a la invitación a conciliar.

En el caso que una de las partes esté conformada por cinco o más personas, podrán ser representadas por un apoderado común.

En el caso, que las facultades hayan sido otorgadas con anterioridad a la invitación el poder deberá además contar con facultades para que el apoderado pueda ser invitado a un proceso conciliatorio.

Es responsabilidad del centro de conciliación verificar la autenticidad de los documentos presentados al procedimiento conciliatorio y la vigencia de los poderes, en su caso.

En el supuesto en que alguna de las partes no pueda desplazarse al local del Centro de Conciliación para llevar a cabo la audiencia por motivos debidamente acreditados, ésta podrá realizarse en el lugar donde se

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

encuentre la parte impedida, siempre y cuando pueda manifestar su voluntad en forma indubitable. Para tal efecto, el Conciliador señalará nuevo día y hora para la realización de la audiencia, observando los plazos previstos en el artículo 12 de la presente ley.

Por otro lado el artículo 13 del Reglamento, señala que tanto para las personas naturales como para las jurídicas los poderes deberán consignar literalmente la facultad de conciliar extrajudicialmente y de disponer del derecho materia de conciliación. Lo mismo se aplica a los contratos de mandato con representación.

Por otro lado, el gerente general o los administradores de las sociedades reguladas en la Ley General de Sociedades, así como el administrador, representante legal, presidente del Consejo Directivo o Consejo de Administración de las personas jurídicas reguladas en la Sección Segunda del Libro I del Código Civil, tienen, por el sólo mérito de su nombramiento, la facultad de conciliar. La representación se acredita con la copia notarialmente certificada del documento donde conste el nombramiento, debidamente inscrito.

7.6. Reglas de la audiencia de conciliación

Es necesario considerar que el procedimiento conciliatorio debe de realizarse respetando la normatividad y los principios básicos propios de la naturaleza de esta institución.

En ese sentido, el artículo 21, del Reglamento, ha establecido una serie de reglas de estricto cumplimiento, las mismas que se describen a continuación:

1. Las partes pueden estar asesoradas por personas de su confianza o especialistas que coadyuven en el logro de la conciliación. La participación de los asesores o especialistas tiene por finalidad brindar información especializada a las partes, a fin que éstas tomen una decisión informada y no deberán de interferir en las decisiones de las partes ni asumir un rol protagónico durante las discusiones que se promuevan en la Audiencia de Conciliación.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Para el caso de las personas analfabetas o que no puedan firmar la conciliación se llevará a cabo con la participación del testigo a ruego que aquellas designen y que deberá suscribir el Acta.

2. Si la Audiencia se lleva a cabo en más de una sesión, deberá dejarse expresa constancia de la interrupción en el acta correspondiente, señalándose el día y la hora en que continuará la Audiencia.
La sola firma de las partes en el acta señalada, significa que han sido debidamente invitados para la siguiente sesión.
3. Si ninguna de las partes acude a la primera sesión, no debe convocarse a más sesiones, dándose por concluido el procedimiento de Conciliación.
4. Cuando sólo una de las partes acude a la primera sesión, deberá convocarse a una segunda. Si la situación persiste en la segunda sesión, deberá darse por concluida la Audiencia y el procedimiento de Conciliación.
5. Cuando cualquiera de las partes deja de asistir a dos sesiones alternadas o consecutivas, el Conciliador deberá dar por concluida la Audiencia y el procedimiento de Conciliación.
6. Cuando las partes asisten a la audiencia, el Conciliador debe promover el diálogo y eventualmente proponerles fórmulas conciliatorias no obligatorias. Si al final de dicha sesión, las partes manifiestan su deseo de no conciliar, la Audiencia y el procedimiento de Conciliación deben darse por concluidos.

El Centro de Conciliación queda obligado a entregar una copia certificada del Acta de Conciliación respectiva a cada parte asistente a la Audiencia de Conciliación.

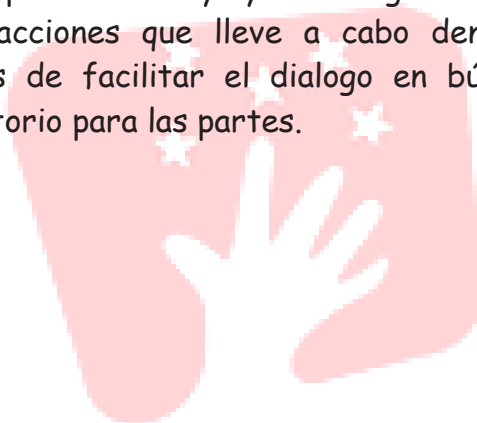
En caso asistiera una sola de las partes, el Centro de Conciliación entregará a ésta una copia certificada del Acta de Conciliación, de manera gratuita. En caso ninguna de las partes concurra a la Audiencia, el Centro de Conciliación queda facultado a entregarles una copia certificada del Acta, previo pago del derecho correspondiente.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

La copia certificada de las mencionadas Actas deberá estar acompañada de copia de la solicitud de Conciliación, debidamente certificada.

Cabe señalar que el artículo 24° del Reglamento señala que el conciliador privilegiará la comunicación entre las partes e incluso de éstas con terceros involucrados en el conflicto, siempre y cuando ambas partes expresen su conformidad para ello.

Por otro lado el artículo 21° de la Ley manifiesta que el conciliador conduce el procedimiento conciliatorio con libertad de acción, siguiendo los principios establecidos en la presente Ley y su Reglamento. El conciliador es responsable de las acciones que lleve a cabo dentro del procedimiento conciliatorio, en aras de facilitar el dialogo en búsqueda de un acuerdo mutuamente satisfactorio para las partes.



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

8. El Acta de Conciliación

8.1. Contenido del Acta

El Acta es el documento que expresa la manifestación de voluntad de las partes en la Conciliación Extrajudicial.

Según el artículo 16 de la Ley de Conciliación N° 26872 señala que “El Acta es el documento que expresa la manifestación de voluntad de las partes en la Conciliación Extrajudicial. Su validez está condicionada a la observancia de las formalidades establecidas en la presente ley, bajo sanción de nulidad”

El artículo 18 de la Ley de Conciliación N° 26872 señala que “El Acta con acuerdo conciliatorio constituye título de ejecución. Los derechos, deberes u obligaciones ciertas, expresas y exigibles que consten en dicha Acta se ejecutarán a través del proceso de ejecución de resoluciones judiciales.”

Según el Artículo 688 modificado por el Artículo Único del Decreto Legislativo N° 1069, publicado el 28 junio 2008, señala que “Sólo se puede promover ejecución en virtud de títulos ejecutivos de naturaleza judicial o extrajudicial según sea el caso. Son títulos ejecutivos los siguientes (...) 3. Las Actas de Conciliación de acuerdo a ley.

Por otro lado, en la quinta Disposición Complementaria, Transitoria y Final señala “Incorpórese el inciso 7) al Artículo 425 del Código Procesal Civil; “7. Copia certificada del Acta de Conciliación Extrajudicial, en los procesos judiciales cuya materia se encuentre sujeta a dicho procedimiento previo”

El Acta debe contener necesariamente una las formas de conclusión del procedimiento conciliatorio señaladas en el artículo anterior.

El Acta deberá contener lo siguiente:

- a. Número correlativo.
- b. Número de expediente.
- c. Lugar y fecha en la que se suscribe.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- d. Nombres, número del documento oficial de identidad y domicilio de las partes o de sus representantes y, de ser el caso, del testigo a ruego.
- e. Nombre y número del documento oficial de identidad del conciliador.
- f. Número de registro y, de ser el caso, registro de especialidad del conciliador.
- g. Los hechos expuestos en la solicitud de conciliación y, en su caso, los hechos expuestos por el invitado como sustento de su probable reconvencción, así como la descripción de la o las controversias correspondientes en ambos casos. Para estos efectos, se podrá adjuntar la solicitud de conciliación, la que formará parte integrante del Acta, en el modo que establezca el Reglamento.
- h. El Acuerdo Conciliatorio, sea total o parcial, consignándose de manera clara y precisa los derechos, deberes u obligaciones ciertas, expresas y exigibles acordadas por las partes; o, en su caso, la falta de acuerdo, la inasistencia de una o ambas partes a la Audiencia o la decisión debidamente motivada de la conclusión del procedimiento por parte del conciliador.
- i. Firma del conciliador, de las partes intervinientes o de sus representantes legales, de ser el caso.
- j. Huella digital del conciliador, de las partes intervinientes o de sus representantes legales, de ser el caso.
- k. El nombre, registro de colegiatura, firma y huella del Abogado del Centro de Conciliación Extrajudicial, quien verificará la legalidad de los acuerdos adoptados, tratándose del acta con acuerdo sea este total o parcial.

En el caso que la parte o las partes no puedan firmar o imprimir su huella digital por algún impedimento físico, intervendrá un testigo a ruego quien firmará e imprimirá su huella digital. En el caso de los analfabetos, también intervendrá un testigo a ruego, quien leerá y firmará el Acta de Conciliación. La impresión de la huella digital del analfabeto importa la aceptación al contenido del Acta. En ambos casos se dejará constancia de esta situación en el Acta.

El artículo 16- A de la Ley 26872, respecto a la Rectificación del Acta señala que “El acto jurídico contenido en el Acta de Conciliación sólo podrá ser declarado nulo en vía de acción por sentencia emitida en proceso judicial.”

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

La omisión de alguno de los requisitos establecidos en los literales a), b), f), j) y k) del presente artículo no enervan la validez del Acta, en cualquiera de los casos de conclusión de procedimiento conciliatorio señalado en el artículo 15°.

La omisión en el Acta de alguno de los requisitos establecidos en los incisos c), d), e), g), h), e i) del presente artículo, dará lugar a la nulidad documental del Acta, que en tal caso no podrá ser considerada como título de ejecución, ni posibilitará la interposición de la demanda. En tal supuesto, la parte afectada podrá proceder conforme a lo establecido en el artículo 16°-A.

El Acta no deberá contener en ningún caso, enmendaduras, borrones, raspaduras ni superposiciones entre líneas, bajo sanción de nulidad.

El Acta no podrá contener las posiciones y las propuestas de las partes o del conciliador, salvo que ambas lo autoricen expresamente, lo que podrá ser meritudo por el Juez respectivo en su oportunidad.

Por otro lado el artículo 22° del reglamento señala que el acta que contiene el acuerdo conciliatorio es un documento privado y puede ser ofrecido como medio de prueba en un proceso judicial.

El acuerdo conciliatorio subsiste aunque el documento que lo contiene se declare nulo.

El acta que contiene el acuerdo conciliatorio debe precisar los acuerdos ciertos, expresos y exigibles establecidos por las partes. En todos los casos de actas que contengan acuerdos conciliatorios, necesariamente deberá consignarse la declaración expresa del Abogado del centro de conciliación verificando la legalidad del acuerdo.

El Acta de Conciliación a que se refiere el artículo 16° de la Ley será redactada en un formato especial que deberá ser aprobado por el MINJUS. El Acta de Conciliación se ejecutará a través del proceso único de ejecución.

Con respecto a la reconvencción contenida en el inciso g) del artículo 16° de la Ley de Conciliación como formalidad del Acta de conciliación, es necesario considerar lo estipulado en la disposición única de las disposiciones

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

modificatorias del D.L. 1070, artículo 445° señala que en caso que la pretensión reconvenida sea materia conciliable el Juez para admitirla deberá verificar la asistencia del demandado a la Audiencia de Conciliación y que conste la descripción de la o las controversias planteadas por éste en el Acta de Conciliación Extrajudicial presentada anexa a la demanda.

8.2. Formas de conclusión del procedimiento conciliatorio

El artículo 15° de la Ley señala cuales son las formas de conclusión del procedimiento conciliatorio, siendo estas las siguientes:

- a. Acuerdo total de las partes.
- b. Acuerdo parcial de las partes.
- c. Falta de acuerdo entre las partes.
- d. Inasistencia de una parte a dos (2) sesiones.
- e. Inasistencia de ambas partes a una (1) sesión.
- f. Decisión debidamente motivada del Conciliador en Audiencia efectiva, por advertir violación a los principios de la Conciliación, por retirarse alguna de las partes antes de la conclusión de la Audiencia o por negarse a firmar el Acta de Conciliación.

La conclusión bajo los supuestos de los incisos d), e) y f) no produce la suspensión del plazo de prescripción contemplado en el Artículo 19° de la Ley, para la parte que produjo aquellas formas de conclusión.

La formulación de reconvencción en el proceso judicial, sólo se admitirá si la parte que la propone, no produjo la conclusión del procedimiento conciliatorio al que fue invitado, bajo los supuestos de los incisos d) y f) contenidos en el presente artículo.

La inasistencia de la parte invitada a la Audiencia de Conciliación, produce en el proceso judicial que se instaure, presunción legal relativa de verdad sobre los hechos expuestos en el Acta de Conciliación y reproducidos en la demanda. La misma presunción se aplicará a favor del invitado que asista y exponga los hechos que determinen sus pretensiones para una probable reconvencción, en el supuesto que el solicitante no asista. En tales casos, el Juez impondrá en el proceso una multa no menor de dos ni mayor de diez Unidades de Referencia Procesal a la parte que no haya asistido a la Audiencia.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Así pues, tenemos audiencias efectivas y audiencias no efectivas.

Una audiencia efectiva, es cuando todas las partes asisten a la audiencia y la no efectiva cuando las partes o una de las partes no asisten a la sesión programada.

El acta de acuerdo total es aquella acta que se genera cuando todas las partes involucradas se han puesto de acuerdo en los puntos controvertidos discutidos a lo largo del procedimiento conciliatorio. Su valor es de título ejecutivo.

El acta de acuerdo parcial tendrá dos valores: Título ejecutivo, respecto a los acuerdos arribados por las partes respecto a los puntos controvertidos. Y de título de procedencia respecto al extremo donde las partes no se pusieron de acuerdo.

Tanto el acta de Falta de acuerdo (que es aquella donde las partes no arribaron a acuerdos), el acta de Inasistencia de una parte, se constituyen en requisitos de procedencia.

Si bien el acta de inasistencia de ambas partes, da por cumplido el procedimiento, este tiene efectos legales para el que motivo la audiencia, las mismas que implican la falta de interés para obrar

Decisión motivada del conciliador. Esta forma de conclusión siempre se da en sesión efectiva

8.3. Rectificación del Acta

El artículo 16° de la Ley señala los siguientes casos en que procede la Rectificación del Acta:

- c) Lugar y fecha en la que se suscribe.
- d) Nombres, número del documento oficial de identidad y domicilio de las partes o de sus representantes y, de ser el caso, del testigo a ruego
- e) Nombre y número del documento oficial de identidad del conciliador
- g) Los hechos expuestos en la solicitud de conciliación y, en su caso, los hechos expuestos por el invitado como sustento de su probable reconvención, así como la descripción de la o las controversias correspondientes en ambos casos. Para estos efectos, se podrá adjuntar la solicitud de conciliación, la

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

que formará parte integrante del Acta, en el modo que establezca el Reglamento

h). El Acuerdo Conciliatorio, sea total o parcial, consignándose de manera clara y precisa los derechos, deberes u obligaciones ciertas, expresas y exigibles acordadas por las partes; o, en su caso, la falta de acuerdo, la inasistencia de una o ambas partes a la Audiencia o la decisión debidamente motivada de la conclusión del procedimiento por parte del conciliador.

i) Firma del conciliador, de las partes intervinientes o de sus representantes legales, de ser el caso.

El artículo 16° de la Ley, el Centro de Conciliación de oficio o a pedido de parte, deberá convocar a las partes para informarles el defecto de forma que contiene el Acta y, expedir una nueva que sustituya a la anterior con las formalidades de Ley.

De no producirse la rectificación del Acta por inasistencia de la parte invitada, el Centro de Conciliación expedirá nueva Acta por falta de Acuerdo.

En caso de conclusión del procedimiento conciliatorio sin acuerdo, si dicha Acta hubiese sido presentada en proceso judicial, y no se haya cuestionado la nulidad formal en la primera oportunidad que tiene para hacerlo, se produce la convalidación tácita de la misma. De haberse producido cuestionamiento por la parte contraria o haber sido advertida por el Juez al calificar la demanda dará lugar a la devolución del Acta, concediendo un plazo de quince (15) días para la subsanación.

El acto jurídico contenido en el Acta de Conciliación sólo podrá ser declarado nulo en vía de acción por sentencia emitida en proceso judicial.

8.4. Merito y Ejecución del Acta

El artículo 18° de la Ley de Conciliación señala que el acta con acuerdo conciliatorio constituye título de ejecución. Los derechos, deberes u obligaciones ciertas, expresas y exigibles que consten en dicha Acta se ejecutarán a través del proceso de ejecución de resoluciones judiciales.

Ralamente el merito del acta de conciliación es la de Título Ejecutivo de naturaleza extrajudicial y se ejecuta en el proceso Único de ejecución, tal como lo establece el reglamento. Este artículo es anterior a las

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

modificatorias al Código Procesal Civil que establece el nuevo proceso de ejecución (Decreto Legislativo N° 1069)

9. El Conciliador

El artículo 19°-A, enuncia a los operadores del Sistema Conciliatorio, siendo los siguientes:

- a) Conciliadores Extrajudiciales
- c) Capacitadores.
- d) Centros de Conciliación Extrajudicial.
- e) Centros de Formación y Capacitación de Conciliadores.

El Ministerio de Justicia Y Derechos Humanos tiene a su cargo los Registros Nacionales Únicos por operador del sistema conciliatorio.

9.1. Definición

Definición de la Ley	Definición del Reglamento
Artículo 20°.- Definición y Funciones El conciliador es la persona capacitada, acreditada y autorizada por el Ministerio de Justicia, para ejercer la función conciliadora. Dentro de sus funciones está promover el proceso de comunicación entre las partes y, eventualmente, proponer formulas conciliatorias no obligatorias. En materia laboral o de familia se requiere que el Conciliador encargado del procedimiento conciliatorio cuente con la debida especialización, acreditación y autorización expedida por el Ministerio de Justicia.	Artículo 32°.- Definición El conciliador es la persona capacitada y acreditada por el MINJUS, para el ejercicio de la función conciliadora, quien requiere encontrarse adscrito a un Centro de Conciliación autorizado por el MINJUS y contar con la vigencia de su acreditación como Conciliador Extrajudicial en el RNU de Conciliadores. Además, para conciliar en materias especializadas, el Conciliador deberá contar con el reconocimiento del MINJUS que acredite tal condición.

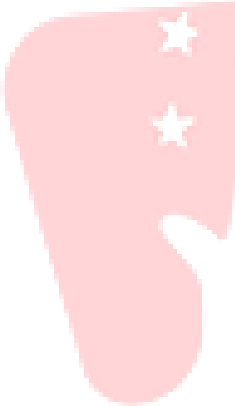
*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Para el ejercicio de la función conciliadora se requiere estar adscrito ante un Centro de Conciliación autorizado y tener vigente la habilitación en el Registro de Conciliadores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el que regulará el procedimiento de renovación de habilitación de los conciliadores.	
---	--

9.2. Requisitos para la acreditación como conciliador

Requisitos establecidos por ley	Requisitos establecidos por reglamento
Artículo 22°.- Requisitos para ser acreditado como conciliador Para ser conciliador se requiere: a. Ser ciudadano en ejercicio. b. Haber aprobado el Curso de Formación y Capacitación de Conciliadores dictado por entidad autorizada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. c. Carecer de antecedentes penales. d. Cumplir con los demás requisitos que exija el Reglamento.	Artículo 33°.- De los requisitos para acreditarse como Conciliador Extrajudicial Para acreditarse como Conciliador Extrajudicial se requiere los siguientes requisitos: 1. Copia simple del Documento Nacional de Identidad vigente a la fecha de la presentación de la solicitud. En caso que el solicitante sea extranjero, deberá presentar copia simple del carnet de extranjería. 2. El original de la Constancia de asistencia y de aprobación del curso de formación de conciliadores extrajudiciales debidamente suscrita por el representante legal del Centro de Formación y Capacitación, la cual, deberá contener la calificación obtenida y el récord de asistencias del participante, además consignará el número del curso, las fechas de su realización y el número de la Resolución de su autorización. En el caso que el solicitante no pueda obtener la constancia de asistencia y aprobación

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	del curso por causa ajena a su voluntad deberá de presentar una declaración jurada manifestando el impedimento, debiendo consignar además el número del curso, la fecha de inicio y término y el número de la Resolución de su autorización; la información declarada será corroborada por la DCMA con la documentación obrante en sus archivos. 3. Declaración Jurada de carecer de antecedentes penales suscrita por el solicitante de acuerdo al formato autorizado por el MINJUS. 4. Certificado de salud mental del solicitante expedido por el psicólogo o psiquiatra de un centro de salud público. 5. Dos fotografías tamaño pasaporte a color con fondo blanco 6. Ficha de Información Personal del solicitante de acuerdo al formato autorizado por el MINJUS. 7. Comprobante de pago por derecho de trámite en original. Adicionalmente para la aprobación de la acreditación, el MINJUS verificará el cumplimiento de lo señalado en el artículo 37° del presente Reglamento y las demás normas de la materia que resulten pertinentes.
---	--

9.3. Funciones del Conciliador

El artículo 20° de la Ley y el artículo 42 del Reglamento definen a la figura del conciliador así como sus funciones. Estas funciones están de acuerdo con:

1. Promover el proceso de comunicación entre las partes.
2. Proponer fórmulas conciliatorias de ser necesario.

El artículo 20° de la Ley antes enunciado señala que “El conciliador es la persona capacitada, acreditada y autorizada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, para ejercer la función conciliadora. Dentro de sus

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

funciones está promover el proceso de comunicación entre las partes y, eventualmente, proponer formulas conciliatorias no obligatorias.

En materia laboral o de familia se requiere que el Conciliador encargado del procedimiento conciliatorio cuente con la debida especialización, acreditación y autorización expedida por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Para el ejercicio de la función conciliadora se requiere estar adscrito ante un Centro de Conciliación autorizado y tener vigente la habilitación en el Registro de Conciliadores del Ministerio de Justicia y Humanos, el que regulará el procedimiento de renovación de habilitación de los conciliadores.

Las funciones específicas del Conciliador se encuentran enunciadas en el artículo 43 del reglamento. Sus funciones son las siguientes:

Son funciones específicas del Conciliador:

1. Facilitar el diálogo entre las partes, permitiendo que se expresen con libertad y se escuchen con respeto.
2. Analizar la solicitud de Conciliación con la debida anticipación y solicitar al Centro de Conciliación, cuando la situación así lo amerite, la participación de otro Conciliador en la Audiencia de Conciliación.
3. Informar a las partes sobre el procedimiento de Conciliación, su naturaleza, características, fines y ventajas. Asimismo, deberá señalar a las partes las normas de conducta que deben observar.
4. Llevar el procedimiento conciliatorio respetando las fases del mismo.

Para lo cual deberá:

- a. Obtener información del conflicto preguntando a las partes en relación con lo que estuvieran manifestando con el objeto de entender los diferentes puntos de vista, aclarar el sentido de alguna afirmación o para obtener
- b. mayor información que beneficie al procedimiento de Conciliación.
- c. Identificar el o los problemas centrales y concretos sobre los que versará la Conciliación.
- d. Tratar de identificar y ubicar el interés de cada una de las partes. Enfatizar los intereses comunes de las partes
- e. Incentivar a las partes a buscar soluciones satisfactorias para ambas

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- f. Leer a las partes el acta de conciliación antes de proceder a la firma de ésta. Informándoles sobre el alcance y efectos del acuerdo conciliatorio.
- g. Consultar con el abogado designado la legalidad del acuerdo conciliatorio.
- h. Redactar el Acta de Conciliación, cuidando que el acuerdo conciliatorio conste en forma clara y precisa.

9.4. Obligaciones del Conciliador

El artículo 44º desarrolla las obligaciones del Conciliador, las mismas que se encuentran claramente descritas.

En ese sentido, son obligaciones de los Conciliadores las siguientes:

1. Llevar a cabo el procedimiento conciliatorio cumpliendo los plazos, principios y formalidades establecidos en la Ley y su Reglamento.
2. Redactar las Actas de Conciliación cuidando que contengan las formalidades establecidas en el artículo 16º de la Ley.
3. Redactar las invitaciones para conciliar cumpliendo con los requisitos previstos en el Reglamento. y con los plazos establecidos en el artículo 12º de la Ley.
4. Abstenerse de actuar en un procedimiento conciliatorio donde previamente no exista un conflicto.
5. Observar los plazos que señala el artículo 12º de la Ley y su Reglamento para la convocatoria y/o el procedimiento conciliatorio.
6. Asistir a la audiencia de Conciliación para la cual fue designado como Conciliador.
7. Realizar procedimientos conciliatorios sobre materias conciliables.
8. Verificar que en la Audiencia de Conciliación la representación de personas naturales y los poderes se encuentren dentro de los supuestos establecidos en el artículo 14º de la Ley.
9. Concluir el procedimiento conciliatorio de acuerdo a lo establecido en el artículo 15º de la Ley.
10. Realizar las audiencias de conciliación en local autorizado por el MINJUS, o en local distinto que deberá contar con autorización expresa de éste, en concordancia con lo señalado en el Artículo 10º de la Ley.
11. Mantener vigente su Registro de Conciliador y encontrarse adscrito al Centro de Conciliación donde realice el procedimiento conciliatorio.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

12. Redactar el Acta de Conciliación cuidando que los acuerdos conciliatorios consten en forma clara y precisa.
13. Cuando sea el caso poner fin a un procedimiento de conciliación por decisión motivada señalando la expresión de causa debidamente fundamentada.
14. Respetar el Principio de Confidencialidad.
15. Redactar el Acta de Conciliación en el formato de Acta aprobado por el MINJUS.
16. Identificar plenamente a todas las partes intervinientes de la audiencia conciliatoria.
17. Actuar en todos los procedimientos conciliatorios sin encontrarse inmerso en una causal de impedimento o recusación.
18. Cancelar la respectiva multa en caso de habersele impuesto.
19. No utilizar la denominación o cualquier signo distintivo del MINJUS o sus órganos, en cualquier documento de presentación.
20. Respetar y cumplir las sanciones impuestas por la DCMA; así como las medidas cautelares que le sean impuestas.
21. No solicitar y/o aceptar de las partes o de terceros, pagos, donativos, promesas o cualquier otra ventaja para ejercer su función regular o irregularmente.
22. No valerse del procedimiento conciliatorio, del acuerdo conciliatorio o de sus efectos, para beneficiarse o perjudicar a las partes o a terceros.

El artículo 45° del reglamento señala que la libertad de acción a que hace referencia el Artículo 21° de la Ley tiene como límites naturales el orden público, las buenas costumbres y la ética en el ejercicio de la función conciliadora. Esta libertad de acción es una clara atribución de los conciliadores encaminada a un desarrollo idóneo del procedimiento conciliatorio en el marco de la Ley.

La ética del Conciliador en el ejercicio de la función conciliadora implica:

- a. El respeto a la solución del conflicto al que deseen arribar voluntaria y libremente las partes.
- b. El desarrollo de un procedimiento de Conciliación libre de presiones, con participación de las partes, y el comportamiento objetivo e íntegro del Conciliador, dirigido a facilitar la obtención de un acuerdo satisfactorio para ambas.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- c. El respeto al Centro de Conciliación en el que presta sus servicios, absteniéndose de usar su posición para obtener ventajas adicionales a la de su remuneración

10. Separación del conciliador del proceso

Si bien el conciliador no es juez y se desempeña bajo el sistema autocompositivo de solución de conflictos, le son aplicables las reglas del impedimento, recusación y abstención establecidas en el Código Procesal Civil propios para el proceso judicial, en verdad, lo que se busca es salvaguardar la neutralidad e imparcialidad del conciliador., lo que permite infundir confianza entre las partes y dirigir en forma adecuada el proceso destinado a la satisfacción mutua de las partes.

10.1 La abstención

El artículo 313 del Código Procesal Civil, desarrolla lo concerniente a la abstención por decoro.- Se señala que cuando se presentan motivos que perturban la función del Juez, éste, por decoro o delicadeza, puede abstenerse mediante resolución debidamente fundamentada, remitiendo el expediente al Juez que debe conocer de su trámite.

Por otro lado el artículo 311 del mismo cuerpo jurídico señala que “Las causales de impedimento y recusación se aplican a los Jueces de todas las instancias y a los de la Sala de Casación. El Juez a quien le afecte alguna causal de impedimento, deberá abstenerse y declararse impedido tan pronto como advierta la existencia de ella.

10.2 La Recusación

La Recusación de los conciliadores extrajudiciales también está basada en el código procesal civil, específicamente en el artículo 307. En el mencionado artículo se desarrollan las Causales de recusación que también operan para el procedimiento conciliatorio.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

1. Es amigo íntimo o enemigo manifiesto de cualquiera de las partes, demostrado por hechos inequívocos;
2. Él o su cónyuge o concubino o su pariente en la línea directa o en la línea colateral hasta el segundo grado, primero de afinidad o adoptado, tienen relaciones de crédito con alguna de las partes; salvo que se trate de persona de derecho o de servicio público;
3. Él o su cónyuge o concubino, son donatarios, empleadores o presuntos herederos de alguna de las partes;
4. Haya intervenido en el proceso como apoderado, miembro del Ministerio Público, perito, testigo o defensor;
5. Tiene interés directo o indirecto en el resultado del proceso; y,
6. Exista proceso vigente entre él o su cónyuge o concubino con cualquiera de las partes, siempre que no sea promovido con posterioridad al inicio del proceso.

10.3 El impedimento

En el caso del procedimiento conciliatorio también operan las causales contenidas en el artículo 305 del Código Procesal Civil. Estas causales son las siguientes:

1. Ha sido parte anteriormente en éste;
2. Él o su cónyuge o concubino, tiene parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o de adopción con alguna de las partes o con su representante o apoderado o con un Abogado que interviene en el proceso;
3. Él o su cónyuge o concubino, tiene el cargo de tutor o curador de cualquiera de las partes;
4. Ha recibido él o su cónyuge o concubino, beneficios, dádivas de alguna de las partes, antes o después de empezado el proceso, aunque ellos sean de escaso valor; o
5. Ha conocido el proceso en otra instancia.

El impedimento previsto en la segunda causal sólo se verifica cuando el Abogado ya estaba ejerciendo el patrocinio de la causa. Está prohibido al Abogado asumir una defensa que provoque el impedimento del Juez.

11. Sanciones al Conciliador

La potestad sancionadora del Ministerio de Justicia y derechos Humanos se ejerce tomando en cuenta la naturaleza, finalidad y trascendencia social y jurídica de la función conciliadora, y se rige por los principios de legalidad, debido procesamiento, razonabilidad, tipicidad, irretroactividad, concurso de infracciones, continuación de infracciones, casualidad, presunción de ilicitud y non bis in ídem (no sancionar dos veces por la misma causa)

Las sanciones para los conciliadores se encuentran contempladas en el Título V del reglamento de la Ley de Conciliación y estas son las siguientes:

Artículo 110°.- Las sanciones imponibles son: -

- Amonestación
- Multa
- Suspensión o Cancelación del Registro de Conciliadores
- Suspensión o Cancelación del Registro de Capacitadores
- Suspensión o desautorización definitiva del Centro de Conciliación
- Suspensión o desautorización definitiva del Centro de Formación y Capacitación de Conciliadores

11.1 Amonestación

El artículo 111° del Reglamento señala que constituye amonestación aquella sanción no pecuniaria que tiene por objeto advertir a los Operadores del Sistema Conciliatorio sobre un error, omisión o falta cometida en el desarrollo de sus funciones, que no sean de mayor gravedad, la cual se materializa a través de una comunicación escrita con la finalidad de prevenir la comisión de nuevas infracciones.

Respecto de la imposición de la sanción, el documento que contenga la amonestación se expedirá en tres copias, de las cuales una permanecerá archivada en el respectivo Registro de Sanciones del MINJUS; la segunda será notificada al Operador del Sistema Conciliatorio sancionado; y, la

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

tercera, de ser el caso, será puesta en conocimiento del Centro de Conciliación o Centro de Formación y Capacitación de Conciliadores donde se produjo la falta.

Las infracciones sancionadas con amonestación escrita se encuentran desarrolladas en el artículo 113°, inciso a) del Reglamento.

Se sanciona con amonestación escrita:

a) A los Conciliadores por:

1. Omitir en el Acta de Conciliación cualquiera de los requisitos de forma señalados en el artículo 16° incisos a), b) f), j) y k) de la Ley.
2. Redactar las invitaciones para conciliar a una o ambas partes, fuera del plazo establecido en el artículo 12° de la Ley.
3. No consignar en las invitaciones algunos de sus requisitos exigidos por el artículo 16° del presente Reglamento.
4. No observar el procedimiento y los plazos establecidos para la convocatoria de la audiencia conciliatoria que señala el artículo 12° de la Ley.
5. No observar el plazo señalado para la duración de la audiencia única establecido en el artículo 11° de la Ley.
6. Señalar en una sola invitación más de una fecha para la realización de la Audiencia.
7. No observar cualquiera de los principios, plazos o formalidades del trámite, establecidos por la Ley y el Reglamento para el procedimiento conciliatorio.
8. Inasistir injustificadamente a una audiencia de Conciliación para la cual fue designado como Conciliador.

11.2. La Multa

Según el artículo 114° del Reglamento señala que la multa es la sanción pecuniaria que se impone a los Operadores del Sistema Conciliatorio por la comisión de una infracción, conforme al presente Reglamento y se fija en base a la URP vigente a la fecha de pago.

La multa a imponerse no debe ser menor a dos (2) URP ni mayor a cincuenta (50) URP.

La multa deberá ser depositada en la cuenta correspondiente al MINJUS, dentro del quinto día hábil de notificada la resolución que pone final al procedimiento. La falta de pago de la multa dentro del plazo antes referido,

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

impedirá que el Operador del Sistema Conciliatorio pueda ejercer su función, hasta en tanto no dé cumplimiento a dicha sanción.

La multa prescribe a los dos (2) años de la fecha de la imposición de la sanción.

Respecto a las infracciones sancionadas con multa el artículo 115°, inciso a) señala que se sanciona con multa en los siguientes casos:

a) A los Conciliadores por:

1. Realizar procedimiento conciliatorio sobre materia no conciliable.
2. Permitir en la audiencia de conciliación la representación de persona natural que no se encuentra dentro de los supuestos que establece el artículo 14° de la Ley.
3. Dar por concluido el procedimiento conciliatorio sin la forma establecida en el artículo 15° de la Ley.
4. No observar alguna de las formalidades establecidas en el artículo 16° incisos c), d), e), g), h) e i) de la Ley, para la elaboración del Acta.
5. Actuar en un procedimiento conciliatorio sin estar adscrito al Centro de Conciliación donde se tramita el procedimiento.
6. Redactar el Acta de Conciliación sin cuidar que el acuerdo conste en forma clara y precisa.
7. Poner fin a un procedimiento de conciliación por decisión motivada sin expresión de causa debidamente fundamentada.
8. Faltar al Principio de Confidencialidad.
9. Reiterar dentro del lapso de doce meses la comisión de una misma falta procesada y sancionada con amonestación.
10. Incurrir en cualquiera de las conductas sancionables con amonestación luego de haber sido procesado y sancionado, por lo menos, en tres de ellas en el lapso de doce meses

11.3. Suspensión

Esta sanción se encuentra descrita en el artículo Artículo 116° del reglamento. La Suspensión de los operadores del Sistema Conciliatorio, consiste en la interrupción de las funciones de un Operador del Sistema Conciliatorio por un periodo determinado, como sanción por la comisión de una infracción conforme al presente Reglamento.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Señala que también son pasibles de ser sancionados con suspensión de sus funciones aquellos operadores del Sistema Conciliatorio que no efectúen el pago de la multa. La suspensión a imponerse a los Operadores del Sistema Conciliatorio no debe ser menor a un (1) mes ni mayor de un (1) año.

La suspensión del Conciliador y el Capacitador implica que, respectivamente, se encuentre impedido de ejercer temporalmente la totalidad de sus funciones en cualquier Centro de Conciliación o Centro de Formación y Capacitación de Conciliadores, a nivel nacional.

La suspensión del Centro de Conciliación implica el cese total de sus funciones conciliadoras durante el lapso determinado. Durante el período de suspensión sólo podrá expedir copias certificadas adicionales de las Actas de Conciliación existentes en su archivo; para tal efecto, se encuentran obligados a señalar ante el MINJUS el lugar, horario de atención así como la persona encargada de la entrega de las referidas copias certificadas durante el tiempo que dura la sanción.

La suspensión de un Centro de Formación y Capacitación de Conciliadores implica el cese total de sus funciones formadoras y capacitadoras, encontrándose éstos obligados a señalar ante el MINJUS el lugar, horario de atención así como la persona encargada de la expedición de las certificaciones relativos a cursos anteriores y efectuar la tramitación de las acreditaciones correspondientes.

El incumplimiento de la sanción de suspensión acarrea la Cancelación del Registro tratándose de Conciliadores y Capacitadores. En el caso de Centros de Conciliación o Centros de Formación acarrea la desautorización definitiva de funcionamiento.

En el artículo 117º se señalan las causales para que proceda la sanción por suspensión:

a) A los Conciliadores por:

1. Realizar procedimiento conciliatorio sin haber identificado plenamente a las partes intervinientes de la audiencia conciliatoria.
2. Actuar en un procedimiento conciliatorio sin la existencia previa de un conflicto.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

3. Actuar en un procedimiento conciliatorio sin estar adscrito en el Centro de Conciliación en el que se presentó la solicitud de Conciliación
4. Actuar en un procedimiento conciliatorio sin tener conocimiento de encontrarse inmerso en una causal de impedimento o recusación cuando estaba en posibilidad real de conocerla.
5. Ejercer la función conciliadora sin haber cumplido con pagar la multa a la que se encuentra sujeto.
6. Utilizar la denominación o cualquier signo distintivo del MINJUS o sus órganos, en cualquier documento de presentación.
7. Redactar el Acta de Conciliación en un formato distinto al aprobado por el MINJUS.
8. Aceptar pagos, donativos, promesas o cualquier otra ventaja por las partes o terceros, con el fin de realizar un acto propio de su función.
9. Actuar en un procedimiento conciliatorio con conocimiento de encontrarse incurso en una causal de impedimento o recusación.
10. Obstruir la labor de supervisión, conforme a lo estipulado en el presente reglamento.
11. Reiterar dentro del lapso de doce meses la comisión de una misma conducta procesada y sancionada con multa.
12. Incurrir en cualquiera de las conductas sancionables con multa luego de haber sido procesado y sancionado por lo menos en tres (3) de ellas en el lapso de doce (12) meses.

11.4. CANCELACIÓN DEL REGISTRO

El artículo 118° del reglamento, señala que la Cancelación del Registro, consiste en el cese definitivo de las funciones del Conciliador o Capacitador sancionado por la comisión de una infracción conforme al presente Reglamento, lo cual acarrea la pérdida de la acreditación y la cancelación del registro, sin que pueda posteriormente obtener nueva acreditación.

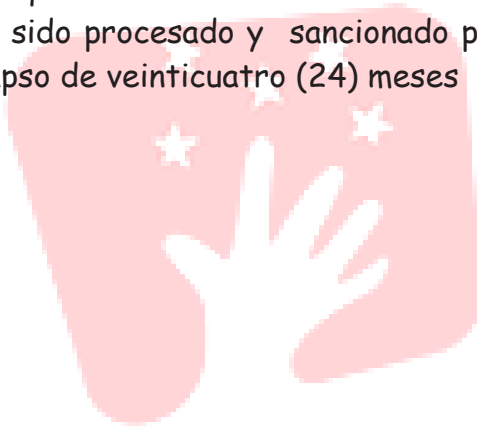
Por su parte el artículo 119°, inciso c) del mismo Reglamento señala las faltas sancionadas con cancelación del Registro. Se sanciona con cancelación del Registro por los siguientes motivos:

a) A los Conciliadores por:

1. Ejercer la función conciliadora pese encontrarse suspendido o afecto a la medida de suspensión provisional.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

2. Solicitar y/o aceptar de las partes o de terceros, pagos, donativos, promesas o cualquier otra ventaja con el fin de omitir un acto propio de su función o en violación de sus obligaciones o deberes.
3. Valerse del procedimiento conciliatorio, del acuerdo conciliatorio o de sus efectos, para beneficiar o perjudicar a las partes o a terceros o para sí mismo
4. Llevar a cabo la tramitación de un procedimiento conciliatorio sin la existencia del documento o los documentos relacionados con el conflicto si por su naturaleza éste o éstos sean esenciales.
5. Reiterar dentro del lapso de doce (12) meses la comisión de una misma conducta procesada y sancionada con suspensión.
6. Incurrir en cualquiera de las conductas sancionables con suspensión luego de haber sido procesado y sancionado por lo menos en tres (3) de ellas en el lapso de veinticuatro (24) meses



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

IDEAS CLAVE

MARCO LEGAL

1. La Conciliación Extrajudicial se rige por el marco legal conformado por la Ley 26872, su modificatoria D.L. 1070 y su Reglamento aprobado por D.S. N° 014-2008-JUS
2. Entre los principios generales que inspiran la institución de la Conciliación, tenemos los principios éticos y a la autonomía de la voluntad que reflejan la equidad y la potestad de las partes de decidir con libertad la solución que mejor les acomode.
3. La Conciliación Extrajudicial no constituye función jurisdiccional en el sentido que el conciliador no posee las facultades jurisdiccionales de: decidir las controversias de las partes (juricio), ni de compeler a las partes para que asistan a la audiencia (vocatio), ni aún la de ejecutar la decisión que adopten las partes de mutuo acuerdo (coertio). En resumen el conciliador no cuenta con las facultades de un juez.
4. La Conciliación Extrajudicial es un Medio Alternativo de Resolución de Conflictos. El acta de conciliación debe por ello, seguir las formalidades establecidas en la Ley bajo sanción de nulidad.
5. El carácter obligatorio de la Ley se entiende como el agotamiento de la vía conciliatoria (distinto a llegar a un acuerdo obligadamente o a asistir obligatoriamente a la audiencia), como un requisito de procedencia a la interposición de la demanda en las materias que contemple la Ley 26872 su modificatoria D.L. 1070 y su Reglamento aprobado por D.S. N° 014-2008-JUS como obligatorias.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Técnicas de la Comunicación Aplicadas a la Conciliación Módulo 5

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Técnica de la Comunicación Interpersonal

El estudio del proceso de comunicación y cómo influye este en la dinámica de interacción del conciliador con las partes, ha sido un área cada vez más estudiada por los investigadores de la comunicación y la resolución de disputas: “Este conocimiento puede acrecentar la conciencia que tienen los mediadores de lo que hacen para asistir a las partes, y ayudar a planificar intervenciones futuras con mayor claridad e intencionalidad.” (Christopher W. Moore, en *Nuevas Direcciones en Mediación*, 1997, pág. 265).

La función que cumplimos los conciliadores, como terceros imparciales que intervenimos para ayudar a las partes a que éstas resuelvan sus disputas, es la de facilitador de la comunicación. A mayor sea el conocimiento que maneje el conciliador con respecto a la comunicación, mayor eficiencia podrá lograr en sus intervenciones, lo que se verá reflejado durante todo el proceso de conciliación.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

1. Proceso de la Comunicación Humana

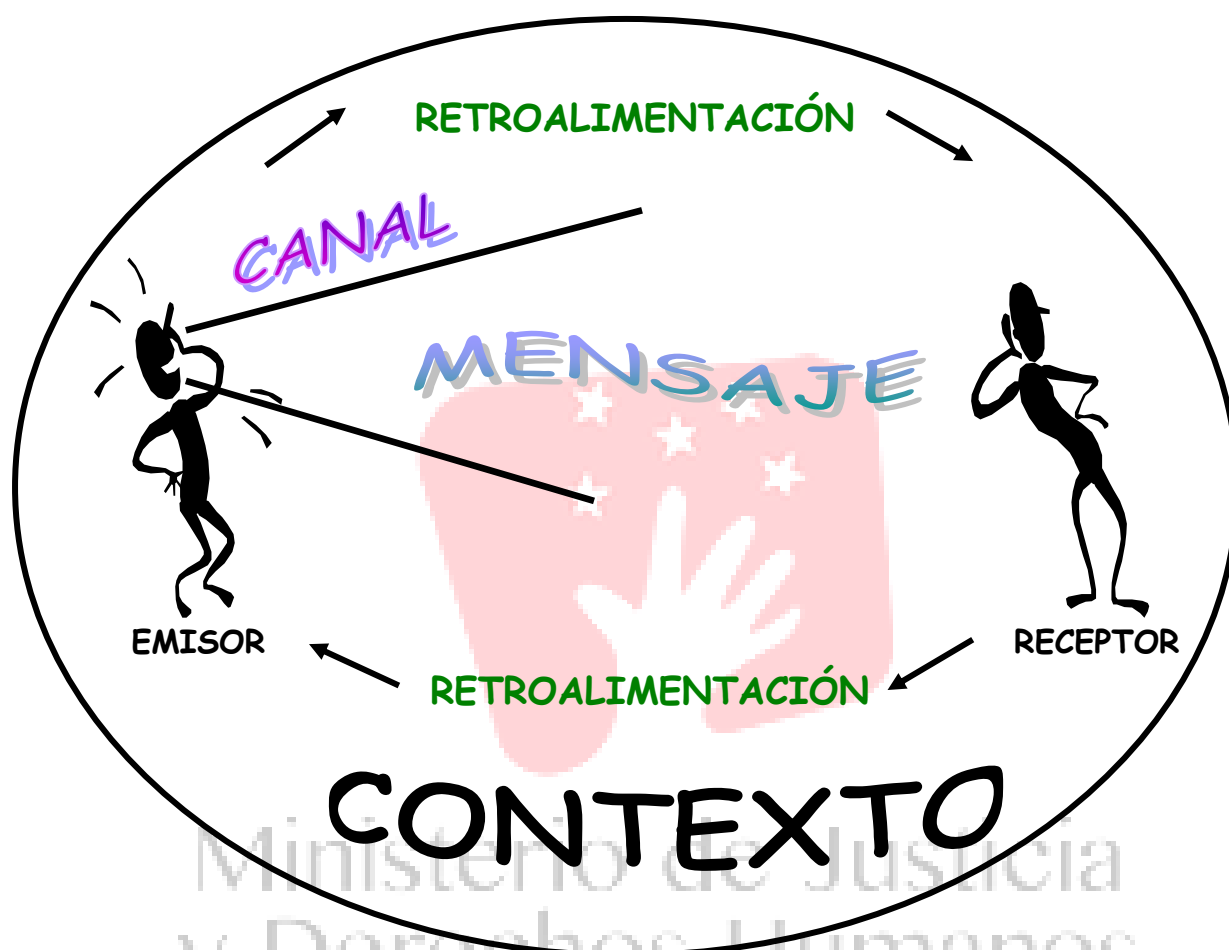
“La comunicación humana es un proceso interpersonal, en el cual circulan mensajes entre dos o más partes, a través de distintos canales al mismo tiempo o sucesivamente, y que se da inmerso dentro de un contexto”
(Marínés Suares, 1996, pág. 104)

En la definición de comunicación propuesta por esta autora podemos visualizar claramente los elementos de la comunicación :

1. **Emisor:** Quien codifica y envía la información.
2. **Receptor:** Aquél a quien se dirige el mensaje.
3. **Canal:** Medio que se utiliza para transmitir la información.
4. **Mensaje:** Producto físico real de la codificación del emisor.
5. **Contexto:** Es la situación en la cual se enmarca el proceso de comunicación.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Una manera en la que podemos graficar el proceso de comunicación sería la siguiente:



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

2. Canales de la Comunicación

Los mensajes son más que la palabra hablada o escrita, son toda aquella información que transmitimos a los demás y pueden ser enviados de distintas formas.

Estas formas por las cuales se transmiten los mensajes se llaman CANALES DE LA COMUNICACIÓN, y son los siguientes:

1. Canal Verbal
2. Canal No-verbal
3. Canal Para-verbal

1. CANAL VERBAL

Es el canal por el que viaja la palabra, sea verbal o escrita

2. CANAL PARAVERBAL

Por este canal viaja el tono de voz, ritmo al hablar, etc.

3. CANAL NO VERBAL

Por este canal se transmiten todos los mensajes que se expresan a través del cuerpo (gestos, posturas, miradas, etc.)

En un caso en el que María discute con Juan, ella realiza una intervención acalorada “ya no sé qué hacer contigo, siempre es lo mismo, para ti las cosas

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

tienen que ser como tú crees que son sino todo está mal, quien te crees que eres, ¿Dios?"

De la situación planteada se puede decir lo siguiente:

CANAL VERBAL	CANAL PARAVERBAL	CANAL NO VERBAL
Ya no se qué hacer contigo, siempre es lo mismo, para ti las cosas tienen que ser como tú crees que son sino todo está mal, quien te crees que eres, ¿Dios?	Tono de voz alto, rapidez al hablar, mayor entonación en algunas palabras.	Dando la espalda, levantando las manos, voltear a mirarlo con el ceño fruncido.

3. Componentes de la Comunicación

La comunicación cuenta con tres componentes comunicacionales:

1. **COMPONENTE DIGITAL:** Está constituido por aquellos elementos que tienen un significado claro, inequívoco, que puede ser descifrado claramente. Este componente está formado básicamente por el signo lingüístico (letras o números) y también se incluyen signos, como la luz roja del semáforo y los gestos como movimientos de cabeza para decir sí o no lo que tienen un significado único.
2. **COMPONENTE ANALÓGICO:** Formado por aquellos elementos que nos transmiten una información cuyo significado no puede ser descifrado con exactitud. Este componente está formado por el

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

lenguaje corporal (posturas, gestos), los tonos de voz (enérgico, débil), el modo de hablar, etc.

3. **COMPONENTE CONTEXTUAL:** Son las circunstancias bajo las cuales se realizamos el proceso de comunicación, los cuales le dan un significado especial, tanto al componente analógico como al digital. Por ejemplo, la frase “estoy muerto” no tendrá el mismo sentido si la decimos al finalizar el día de trabajo, a que si la decimos en un velorio.

4. Axiomas de la Comunicación



El proceso de comunicación entre las personas no es estático, éste varía dependiendo de lo que las personas queramos comunicar, como lo hacemos y bajo que circunstancias; Además los procesos de comunicación varían de persona a persona, es decir, todas las personas nos comunicamos de manera distinta. Pero a pesar de que las personas nos comunicamos de diversas formas, hay constantes durante el proceso de comunicación, situaciones que el conciliador debe de conocer y tomar en cuenta.

Paul Watzlawick, en su libro “Pragmática de la Comunicación Humanas” nos habla de algunos axiomas de la comunicación humana (axioma es aquella proposición tan clara y evidente que no necesita demostrarse), son aquellas constantes que se dan en todo proceso de comunicación humana.

Los axiomas trabajados por Paul Watzlawick son los siguientes:

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

A. NO ES POSIBLE NO COMUNICARSE: Toda conducta es comunicación (el autor parte del hecho de que no existe la no conducta, ya que el no hacer nada también es una conducta) y por ende los seres humanos siempre estamos comunicando a través de nuestras acciones o inacciones.

Un ejemplo, puede ser el del viajero, que acomoda sus cosas y se dispone a disfrutar de un viaje. Cuando una persona se sienta a su lado y le pregunta ¿a qué lugar se dirige usted?, el viajero puede comunicarle su intención de “no comunicarse” de dos formas:

- Contestándole “no deseo conversar” (esto se calificaría como una comunicación a través de una acción).
- No haciendo nada, esto comunicaría a la otra persona que no desea conversar (esto se calificará como una comunicación a través de una inacción).

B. TODA COMUNICACIÓN TIENE UN ASPECTO DE CONTENIDO Y UN ASPECTO RELACIONAL: Es decir, la comunicación humana contiene dos aspectos, uno el referido al contenido (información de datos que se transmiten por el canal verbal) y otro a la relación (como debe de entenderse la información, que se transmite a través de los canales paraverbal y no verbal).

Analicemos dos formas en la que una madre puede decir a su hijo “recoge ese papel”:

Si la frase es dicha por la madre a su hijo

FORMA	MENSAJE	CONTENIDO	RELACIÓN
Con cariño a. Pidiendo un favor	Recoge ese papel	Que recoja el papel	Relación de igualdad
Gritando b. Dando una orden	Recoge ese papel	Que recoja el papel	Relación de autoridad

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

C. LA NATURALEZA DE UNA RELACIÓN DEPENDE DE LA PUNTUACIÓN DE LAS SECUENCIAS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS COMUNICANTES: Puntuar quiere decir ponerle un punto de inicio y de fin a un relato. A través de la manera como las personas puntuamos nuestros relatos podemos determinar la naturaleza de nuestra relación. Podemos ejemplificar este axioma utilizando la historia de Adán y Eva:



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

PERSONAJE	HISTORIA	PUNTUACIÓN	RELACIÓN
Adán	Lo que pasó es que Eva, mi esposa, me dijo que coma la manzana y por eso la comí.	Desde que Eva le ofrece la manzana, hasta que Adán la come.	Adán es víctima de Eva.
Eva	La serpiente me dijo, que podía comer la manzana y que seríamos iguales a Dios, por eso, se la dí a Adán.	Desde que la serpiente habla con Eva, hasta que Adán come la manzana.	Eva es víctima de la serpiente.
La Serpiente	Ellos sabían que no debían comer de la manzana, ya que Dios les había advertido que si lo hacían recibirían un castigo, lo hicieron porque querían ser como Dios.	Desde la advertencia de Dios a que no coman la manzana, hasta que Adán y Eva comen la manzana.	La serpiente no es victimaria de nadie, Adán y Eva son responsables por lo que hicieron.

En este ejemplo, podemos observar como la relación de cada personaje se define dependiendo de cómo puntúan las historias, es decir donde comienzan y donde terminan.

D. LOS SERES HUMANOS SE COMUNICAN TANTO DIGITAL COMO ANALÓGICAMENTE: La comunicación la realizamos a través de componentes digitales (la palabra, hablada o escrita) y analógicos (lenguaje corporal, tono de voz, ritmo al hablar, etc.); los cuales se dan generalmente de forma simultánea. El componente digital nos brinda información con respecto al contenido (datos concretos a través del lenguaje codificado), mientras que el componente analógico (no verbal) nos brinda información sobre la relación.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Si recordamos el ejemplo de la madre y el niño, analicemos la frase “recoge ese papel”:

Si la frase es dicha por la madre a su hijo.

No verbal	Verbal	Contenido	Relación
De manera suave y de forma pausada	Recoge ese papel	Que recoja el papel (información brindada por el componente verbal (digital))	Relación de igualdad (información brindada por el componente analógico)
En voz alta, con un gesto de seriedad y levantando las manos	Recoge ese papel	Que recoja el papel (información brindada por el componente verbal (digital))	Relación de autoridad (información brindada por el componente analógico)

E. TODOS LOS INTERCAMBIOS COMUNICACIONALES SON SIMÉTRICOS O COMPLEMENTARIOS, SEGÚN ESTEN BASADOS EN LA IGUALDAD O EN LA DIFERENCIA: Los intercambios comunicacionales son simétricos cuando se basan en la igualdad (uno grita la otra persona también grita, si uno se calla el otro también se calla). Los intercambios comunicacionales son complementarios cuando se basan en la diferencia (si una persona habla mucho la otra no habla, si uno agradece el otro no responde)

Ser conciente de la imposibilidad de no comunicarse, obliga al conciliador a estar atento a todos los comportamientos de las partes, ya que éstos se convierten en información valiosa para su función, más aún si sabemos que, a través de la comunicación, podemos obtener no solo información sobre aspectos de contenidos, sino también de relación.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5. Barreras en la Comunicación

Lo que hemos venido trabajando hasta este momento han sido los conceptos básicos de la comunicación: los canales, sus componentes y algunos axiomas. Sin embargo, a pesar de conocer los conceptos básicos y ponerlos en práctica, nos puede suceder dichos mensajes emitidos no lleguen de la manera prevista, entonces surge el interrogante ¿qué está pasando? Tanto los emisores como los receptores de los mensajes se ven influenciados por una serie de situaciones, que no permiten que la comunicación se realice de manera efectiva, a estas situaciones las llamamos Barreras en la Comunicación, las cuales revisaremos.

Como señala De Manuel, Martínez y Martínez (1996) podemos clasificar a las barreras de comunicación en tres ejes:

- a.- Causadas por el Emisor
- b.- Causadas por el Receptor
- c.- Causadas por el Contexto

a.- Causadas por el Emisor:

- a.- Utilizar un código no común (un idioma diferente, un argot, expresiones no comprensibles por cuestiones culturales).
- b.- Cuando no somos precisos o claros al enviar el mensaje no vocalizamos de manera adecuada, no guardamos relación en los relatos, somos complicados al narrar una historia).

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- c. Falta de habilidad para expresarnos: no escucharnos a nosotros mismos, generar expectativas exageradas, suponer que el receptor conoce el tema.
- d. Actitud negativa: con respecto a nosotros, al receptor, al tema tratado o al contexto que pueden ser motivadas por nuestro carácter, timidez, vehemencia, protagonismo, etc.
- e. Imposibilidad para colocarse en el lugar del otro, no ser empático.

b.- Causadas por Receptor:

- a. Falta de atención al mensaje, desinterés del mensaje.
- b. Reaccionar ante la creencia que se es atacado o presionado.
- c. Realizar evaluaciones anticipadas de los mensajes.
- d. Proyectar nuestras impresiones, positivas o negativas, sobre el emisor o la historia.
- e. Aconsejar al emisor.
- f. El animar al emisor.

c.- Causadas por el Contexto:

- a. Espacio físico inadecuado.
- b. Mobiliario inadecuado.
- c. Ruidos molestos.
- d. Interrupciones varias (llamadas telefónicas, interrupciones de terceros).

Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

6. Técnicas de Comunicación

La comunicación es un eje central en el proceso de conciliación y la calidad del proceso que empleemos determinará que la conciliación se haya constituida como una ayuda o un obstáculo para las personas en conflicto. La manera como llevemos a cabo el proceso de comunicación durante la audiencia de conciliaciones nuestra responsabilidad, es decir que debemos de ser expertos en comunicación para poder contribuir de esta manera a un diálogo efectivo, reconociendo y salvando las barreras comunicacionales que pudieran existir. Para esto, contamos con técnicas que nos ayudarán a mejorar y mantener una buena comunicación entre las partes, las técnicas básicas para lograr este cometido son las que desarrollaremos a continuación.

1. ESCUCHA ACTIVA



Escuchar activamente es una herramienta que nos permite sintonizar con otra persona, dejando por un momento nuestros puntos de vista, para explorar y comprender lo que la otra parte quiere comunicar (Selva 1997).

La escucha activa es más que oír, es entender lo que la persona nos dice o nos trata de decir, a través de cualquiera de sus lenguajes (verbal, no verbal y paraverbal).

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

A continuación, presentamos algunas situaciones que debemos tomar en cuenta para desarrollar una escucha activa. *¿Conflicto y Violencia?*, Pablo Lederach y Marcos Chupp, pág. 120:

1. Concentrarnos en lo que dice el otro, dejando por el momento nuestras propias ideas. Para luego ponernos en el lugar de la otra persona.
2. Mostrar interés por las conductas no verbales y paraverbales.
3. Tratar de captar dos aspectos importantes en lo que dice el otro: **los hechos y los sentimientos**.
4. Tratar de resumir o parafrasear, **sin opinar ni juzgar**, lo que hemos escuchado, mencionando **los hechos y sentimientos**. Es posible decir una frase, que incluya un resumen de los hechos y los sentimientos, por ejemplo, “entiendo que te sentiste frustrado cuando yo llegué una hora tarde”.
5. Preguntar al otro si nos dejamos entender, en caso contrario aclarar algo que no haya quedado claro.
6. Usar preguntas para seguir adelante en vez de ofrecer consejos o dar sugerencias. Si tiene alguna idea en mente, sería bueno no preguntar todavía, porque es mejor cuando la persona puede descubrir esta idea por sí misma.
7. Es importante que seamos imparciales. No debemos tomar partido.

La escucha activa tiene dos momentos:

- a. La atención
- b. La confirmación de la escucha

La atención se da cuando escuchamos a las personas, tratando de leer todos sus lenguajes y dando señales de que demuestren al emisor la atención prestada.

Algunas señales de atención serían las siguientes:

- a.- Mirar a los ojos.
- b.- Mover la cabeza de manera afirmativa.
- c.- Inclinar el cuerpo hacia delante.
- d.- Frases como continúe, prosiga, bien, correcto, siga, lo escucho, adelante, entiendo, aja, etc.

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

La confirmación de la escucha, permite que el emisor se sienta realmente escuchado, además que nos confirma el hecho de saber si estamos entendiendo de manera correcta el mensaje.

Una forma eficiente de confirmar la escucha es a través de la técnica de la paráfrasis.

2. PARAFRASIS



Es una de las herramientas más utilizadas por los conciliadores y consiste en reproducir lo expuesto por el emisor en un lenguaje propio, quitando las connotaciones negativas (especialmente con respecto a los participantes) y en un lenguaje neutro. La paráfrasis como técnica, nos permite demostrar al emisor que su mensaje ha sido escuchado, además nos permite cerciorarnos que estamos entendiendo al emisor de manera correcta.

Analicemos lo manifestado por Juana:

"Ya estoy harta de que Manuel llegue tarde a todos nuestros compromisos, la última reunión en casa de mi madre fue el colmo, se retrasó más de cuarenta minutos, sabiendo lo importante que era para mí quedar bien frente a mis padres, nunca lo lograré si mi esposo no contribuye"

Un parafraseo de esta intervención sería:

"Déjeme ver si la estoy entendiendo de manera correcta, lo que usted me trata de decir es que se siente muy mortificada, porque para usted es necesaria la puntualidad en Manuel y, el retraso ocurrido en la última reunión en la casa de su madre no le permitió quedar bien frente a ellos, situación que es muy importante para usted y que le gustaría contar con el apoyo de Manuel en ese aspecto. ¿Es correcto lo que estoy entendiendo?"

El parafraseo es útil porque:

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

1. Permite al conciliador verificar que el mensaje emitido por una parte haya sido comprendido de manera correcta. Las partes durante el parafraseo podrán hacer las correcciones pertinentes a su mensaje.
2. Descarga al mensaje de connotaciones negativas.
3. Introduce al conciliador en la dinámica de la comunicación.
4. Identifica los hechos y sentimientos del emisor.
5. Ayuda a que la otra parte escuche de parte del conciliador el mensaje de manera neutra (sin connotaciones negativas).

El parafraseo debe comenzar con una frase que aclare que lo que se va a manifestar no es lo que el conciliador cree sino qué es lo que él "HA ENTENDIDO" del mensaje recibido.

Algunas entradas que podemos utilizar serían:

"Usted me dice que..."

"Si he entendido bien lo que usted me acaba de contar es que..."

"Corríjame si me equivoco, lo que usted me dice es..."

"Quiero estar seguro de haberle entendido, usted manifiesta..."

Tipos de paráfrasis

Cuando las personas narran sus relatos, pueden poner énfasis en algún aspecto de la comunicación, puede ser muy importante para ellos el hecho de sentirse comprendidos sobre los hechos que han ocurrido, o cómo se sienten o se sintieron con respecto a los hechos que se relatan. A través del parafraseo podemos lograr identificar los hechos que han ocurrido o los sentimientos que generan en la persona los hechos relatados.

Podemos diferenciar tres tipos de parafraseo:

1. **Paráfrasis de hechos o contenido:** Se narran los acontecimientos (hechos) que el emisor nos ha manifestado en su relato.

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

2. **Paráfrasis de emociones y sentimientos:** Se rescatan las emociones y sentimientos emitidas por la parte en su relato, validándolas. Esto hace que el emisor se sienta realmente entendido por el conciliador.
3. **Paráfrasis de hechos y emociones:** Se narran tanto los contenidos (hechos) como los sentimientos del emisor. Si Javier hiciera el siguiente relato:

"Esto me tiene hasta la coronilla, no se qué está esperando mi vecino para subir el muro de su patio, esta es la tercera vez que se han metido a mi casa, solo espera que se lleven todo lo mío, a mi me ha costado cada cosa que tengo en mi casa y no solo pido que se levante el muro por seguridad de mis cosas, lo hago por mis hijos, no puedo trabajar tranquilo de saber que alguien puede entrar a la casa y les pueda causar daño".

Paráfrasis de Hechos (Contenido)	Paráfrasis de Sentimientos (emoción)	Paráfrasis de Hechos y Sentimientos
Lo que usted me cuenta es que quiere que su vecino suba el muro de su patio, porque son tres las oportunidades en que han ingresado a su casa, que le ha costado mucho trabajo obtener sus cosas pero que también quiere proteger a sus hijos, mas aun cuando usted no se encuentra en casa ¿Es correcto?	Usted me dice que se siente enojado porque el muro de su vecino no le brinda seguridad ni a sus bienes ni a sus hijos, y que esta situación lo tiene muy preocupado. ¿Es así?	Debo entender que usted se siente molesto y quiere que su vecino suba el muro del patio, que ya van tres veces en las que extraños han ingresado a su casa, que ha usted le han costado mucho trabajo obtener sus cosas, pero que no solo lo hace por sus cosas sino también por sus hijos, le preocupa mucho la idea de que les puedan causar daño y esta preocupación le afecta en su trabajo ¿Entendí bien?

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

3. PREGUNTAS

EL PREGUNTAR ES UN ARTE



El arte de preguntar no es interrogar a los involucrados, constituye una habilidad que comprende toda una metodología de trabajo, incluyendo la forma y tipo de preguntas a utilizarse.

Hay que remarcar que las preguntas no son un fin en sí mismas, lo relevante en ellas es el objetivo que se busca.

LA FORMA DE PREGUNTAR

La forma de preguntar depende de cada conciliador y de la circunstancia en la que se desarrolla el proceso de facilitación de la comunicación.

La mejor forma de preguntar es hacerlo sin que esto parezca un interrogatorio, las preguntas deben realizarse de tal manera que las partes perciban un clima de diálogo.

OBJETIVO

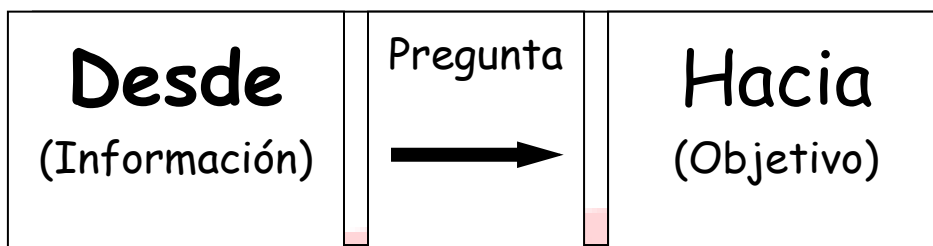
Antes de realizar preguntas los conciliadores debemos saber cuál es la finalidad. ¿Para qué preguntar? Ésta es la primera interrogante que el conciliador debe hacerse.

Los conciliadores debemos saber a dónde queremos llegar con las preguntas, pues la cuestión no es preguntar por preguntar, sino tener un objetivo determinado en cada pregunta.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

¿CÓMO PREGUNTAR?

Debemos tener una dirección al momento de preguntar, partiendo de la información dada por las partes hacia el objetivo planteado en cada una. (Suarez, 1996).



TIPOS DE PREGUNTAS

I. - PREGUNTAS ABIERTAS

Son aquellas cuyo objetivo es obtener información, y comienzan con los pronombres interrogativos “qué”, “quién”, o los adverbios: “cómo”, “cuándo”, “para qué”, “dónde”, “por qué”.

Las preguntas de este tipo, permiten al receptor responder de cualquier manera, dándole la posibilidad de elaborar su respuesta. Ofrecen la oportunidad de una respuesta más amplia, es decir que las personas desarrollen toda una idea.

Las preguntas que empiezan con el adverbio **por qué**, pueden generar resistencia en las partes porque parecen evaluativas, y podrían traer como consecuencia que las personas se justifiquen y se posicionen más.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Si no queremos que el momento de preguntar parezca un interrogatorio, ayuda anteponer a este tipo de preguntas un digamos, veamos, cuéntenos, coméntenos, etc.

Ejemplos:

Cuéntame ¿Qué pasó...?

Dime ¿Qué has hecho desde la separación física?

Veamos ¿En qué circunstancias entró a trabajar en la empresa?

II. - PREGUNTAS CERRADAS

Son aquellas cuyo objetivo es confirmar datos o informaciones ya expuestas por las partes, o conocer algún dato específico, generando una respuesta concreta. Son preguntas que van directo al grano, evitando la posibilidad de respuestas evasivas o ambiguas.

Conllevan como contrapartida el peligro de limitar negativamente la materia del discurso, usarlas en la etapa de búsqueda de información, obliga al conciliador a multiplicar sus preguntas, transformando el clima coloquial y de diálogo en un interrogatorio.

Ejemplos:

¿Usted está de acuerdo en que los niños vivan con él?

¿Usted inició un proceso judicial contra el señor López?

¿Canceló la deuda?

¿Cumple con la pensión de alimentos?

¿Está de acuerdo en que el dinero sea depositado en la cuenta corriente del Banco N?

¿Cuántos años estuvo casado?

¿Cuándo se firmó el contrato?

¿Cuántos años tiene?

III. - PREGUNTAS CIRCULARES (Suares, 1996)

Son aquellas que buscan ampliar el panorama de las partes con respecto al sistema en el cual se desarrolla el conflicto y los

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

incorporen, logrando desplazar los pensamientos de las partes hacia contextos espacios y tiempos o terceros involucrados dentro del conflicto.

Constituyen una valiosa herramienta para el conciliador porque a través de ellas moviliza a las partes en sentidos diferentes, hacia el otro, hacia los terceros, hacia otros momentos de su historia y tienden a ensanchar la perspectiva de los participantes, sobre todo cuando se hace necesario integrar las necesidades recíprocas para alcanzar el re-encuadre de la disputa.

Estas preguntas buscan modificar el modelo, la historia o relato que trae cada parte, que produce al final una modificación de la relación.

Se intenta producir movimientos tanto en la otra parte ¿Cómo piensa usted qué esto le afectará a la otra parte?, como en los asesores que acompañan a las partes. Por ejemplo, en los abogados: ¿Cómo piensa que el abogado de la otra parte encarará la acción?

Asimismo, el conciliador mediante estas preguntas intenta incorporar a terceros ¿Qué pensarán sus hijos de esta forma de visita?, ¿Qué dirán sus socios de esta propuesta?

También mediante estas preguntas la atención de las partes puede ser llevada a un tiempo anterior ¿Cómo fue la primera época del contrato? o posterior ¿Cómo se ve usted con este tema solucionado?

Ejemplos:

¿Cómo eran las cosas antes que ahora?

¿Cómo desearía que sean las cosas en el futuro?

¿Quién más ve las cosas como usted?

¿Quién las ve diferentes?

¿Cómo reaccionaría usted si estuviera en el lugar del otro?

¿Qué cosas cree que necesitaría la otra parte para reaccionar diferente?

¿Cómo cree que se comportarían sus hijos si vivieran en la casa de sus padres con usted?

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

¿Cómo cree que sería la relación con sus hijos de irse a trabajar por 5 años a Japón?

IV. - PREGUNTAS REFLEXIVAS (Ormachea, 1998)

Son aquellas cuyo objetivo es analizar las consecuencias (el futuro conflictivo) al corto y largo plazo. Se invita a las partes a reflexionar acerca de sus posiciones cuando se cierran en ellas, sin analizar la consecuencia de su postura.

Ejemplos:

¿Ha pensado usted qué va a suceder si no llega a un acuerdo?

¿Ha evaluado qué le espera o qué va a pasar si sigue litigando?

¿Ha considerado cómo le afectará a sus hijos el que ustedes sigan manteniendo esta situación?

V. - PREGUNTAS ESTRATÉGICAS (Ormachea, 1998)

Son aquellas cuyo objetivo es mover a las partes de una situación por lo general culposa o situaciones complicadas del pasado a otra productiva. Permiten llevar a las partes a la búsqueda de soluciones en la parte de la negociación.

Ejemplos:

¿Qué sugeriría usted?

¿Cómo le gustaría que sea la relación con sus compañeros?

¿Cómo mejoraría usted la propuesta?

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4. ASERTIVIDAD



La asertividad se puede definir como el conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un modo directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas

Walter Riso (1988) define la conducta asertiva como “Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta”.

En los procesos de comunicación interpersonales, las personas pueden actuar de tres maneras distintas, que son: Pasiva, agresiva y asertiva.

Según la página web del Ministerio de educación, la persona pasiva, tiene sus derechos violados, es inhibida, introvertida, reservada, no consigue sus objetivos, se encuentra frustrada, infeliz y ansiosa ya que permite a los otros elegir por ella. Las personas pasivas no defienden sus derechos a fin de no deteriorar las relaciones con las otras personas y adoptan conductas de sumisión esperando que la otra persona capte sus necesidades, deseos y objetivos.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

La persona agresiva, por el contrario, viola los derechos de los otros, se mete en las elecciones de los demás, humilla, desprecia a los otros y es autoritaria.

La persona asertiva elige por sí misma, protege sus propios derechos y respeta los derechos de los otros. Consigue sus objetivos sin herir a los demás, se siente bien con ella misma y tiene autoconfianza.

Veamos las siguientes situaciones:

Situación 1

Su amigo acaba de llegar a desayunar, justo una hora tarde. No le ha llamado para avisarle que se retrasaría. Usted se siente molesto por la tardanza. Podríamos responder:

Entra, el desayuno está servido. **CONDUCTA PASIVA.**

Crees que tengo todo el tiempo del mundo. Es la última vez que te invito. **CONDUCTA AGRESIVA.**

He estado esperando durante una hora. Me hubiera gustado que me avisaras que llegabas tarde. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Situación 2

Una persona le ha pedido por favor le ceda su lugar en la fila para ingresar al cine, situación que usted no considera justa ya que ha tenido que hacer cola durante una hora para llegar al lugar en el que se encuentra. Usted le contesta:

La gente se va a quejar. Pero bueno, siga nomás. **CONDUCTA PASIVA.**

Vete al diablo. Me he matado una hora haciendo esta cola para cedértela, no seas fresco. **CONDUCTA AGRESIVA.**

No señor. No voy a permitirle que ingrese a la fila puesto que me ha costado tiempo llegar hasta esta ubicación y no lo considero

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

justo para las demás personas que están haciendo su fila desde hace más de una hora. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Situación 3

Una persona desconocida tiene su maletín abierto. Quieres avisarle.

Sonríes al tiempo que la persona se acerca, pero no dices nada. **CONDUCTA PASIVA.**

Usted se acerca a la persona y le dice: Oye idiota cierra tu maletín. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Usted se acerca a la persona y le dice: ¡Hola! Mira tu maletín está abierto, se pueden caer tus cosas, sería bueno que lo cierres. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Entre las formas de expresarse de forma asertiva, tenemos los mensajes yo, que pueden ser simples o complejos.

I. - MENSAJES YO (SIMPLES)



Es un mensaje asertivo simple que nos permite, mediante una frase directa, hablar de uno mismo sobre sus propias necesidades, sin infringir o atacar los derechos de los demás. (Katz y Layer, 1995)

Es una técnica por medio de la cual podemos reconocer, qué es lo que nos interesa y lo que necesitamos, permitiendo utilizar un lenguaje positivo y no confrontativo, hablando en primera persona, sin encubrirse ni atacar a los demás.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Ejemplos:

Situación 1

Mensaje no asertivo: Nunca te sabes explicar, siempre que quieres indicar una dirección nadie te entiende.

Mensaje en primera persona: Necesito información clara para poder llegar a ese lugar.

Situación 2

Mensaje no asertivo: Siempre te tengo que decir cuál es la forma correcta de decir mi apellido.

Mensaje en primera persona: Mi apellido es Elías no Díaz.

Situación 3

Mensaje no asertivo: Esto es culpa de los que eligieron a ese presidente, ahora por eso estamos sin ingresos.

Mensaje en primera persona: Yo creo que deberíamos cambiar al presidente de la Junta de propietarios porque no cobra a los morosos.

Es una técnica que nos permite expresarnos y hablar de lo que nos sucede partiendo de su propia experiencia y realidad con respecto a las situaciones que nos ocurren. Se evita mediante esta forma de expresión, las frases vagas y no concretas, encubiertas con otros. Lo importante con esta forma asertiva de comunicarnos, es que permite transmitir a los otros que opinamos y lo que nos molesta o agrada respetando a los demás.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



II. - MENSAJE YO (COMPLEJO)

Es una técnica por medio de la cual se reconoce cómo me afecta el comportamiento del otro (Lederach y Chupp, 1995). Los mensajes del yo permiten al emisor expresar emociones, preocupaciones y necesidades, en una forma constructiva y sin ataques.

Nos permite decir de manera personal cómo nos afectó y por qué (los sentimientos y el efecto), un hecho.

PARTES DEL MENSAJE YO COMPLEJO

“Me siento...” emoción o sentimiento

“Cuando...” decir el hecho objetivamente

“Porque...” el efecto de tal comportamiento

Ejemplos:

Me sentí frustrada, cuando no me comunicaste tu retraso, porque había cambiado mis planes para reunirme contigo.

Me siento nerviosa, cuando llegas pasadas las 12 de la noche, porque no sé si te ha pasado algo.

Para que el conciliador haga uso de esta técnica en la audiencia de la conciliación mejorando la comunicación y evitando los mensajes culposos o frases acusatorias de las partes, deberá en algunas ocasiones educar a las partes, para que hablen por ellas mismas, expresando sus propias emociones y sentimientos ante los hechos que suceden en relación a la otra parte, o al comportamiento de ésta, y lo que genera o produce en ellas.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

¿COMO CONSEGUIR QUE LAS PARTES SE EXPRESEN CON EL USO DEL MENSAJE DEL YO?

Para que las partes en conciliación se comuniquen a través de esta técnica, los conciliadores debemos hacer que las personas nos hablen utilizando los elementos del mensaje del yo, esto lo podemos lograr a través de preguntas abiertas cuyo objetivo es el que las partes elaboren respuestas de acuerdo a los elementos del mensaje del yo: 1) Permitiendo expresar sus sentimientos, 2) en que situaciones se sintieron así y 3) enfatizando el efecto que esto tiene para él. Las preguntas que se deben formular son:

¿Qué sentiste...?

¿Cuándo...?

¿Qué consecuencias tuvo la situación que acabas de narrar?

El conciliador además, deberá en su práctica de conducción de audiencias, utilizar el mensaje del yo para expresarse en todo momento, guiando a las partes y mostrando el efecto que esto genera en la comunicación.

SITUACIONES A TOMAR EN CUENTA PARA SER ASERTIVO

- Tener un buen concepto de sí mismo.
- Planificar los mensajes.
- Ser educado.
- Guardar las disculpas para cuando sean necesarias.
- No arrinconar a los demás.
- Nunca recurrir a las amenazas.
- Aceptar la derrota cuando sea necesario.

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"



5. REPLANTEO

El replanteo o reencuadre, es una técnica que permite al conciliador transformar la energía negativa contenida en las opiniones inoportunas vertidas por las partes en energía positiva, que favorezca la comunicación en la audiencia de conciliación (Ormachea, 1998).

OBJETIVO

Esta técnica permite cambiar los mensajes planteados de manera no constructiva para que provean información más útil y específica. Generalmente, respuestas como "Cuéntame un poco más sobre lo que me has dicho...", o "puedes darme un ejemplo...", ayudan a realizar esta tarea (Lederach y Chupp, 1995).

Algunos mensajes planteados de manera no constructiva, con posibles respuestas del conciliador son:

a) Las generalizaciones

P: "Es que ella no es responsable..."

C: ¿Me puedes dar un ejemplo de cuándo no se responsabilizó?

P: "Ella jamás dice la verdad"

C: Podrías decirme ¿en qué situación no te dijo la verdad?

P: "Juana siempre promete y no cumple"

C: Me puedes explicar exactamente ¿Qué es lo que ella no cumplió?

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

b) Neutralizar ataques verbales (Ormachea, 1998).

P: "Francisco es un flojo y llega tarde al estudio".

C: Lo que a ti te preocupa es que no se cumpla con el trabajo tiempo.

P: "Mi marido es un insensible, con él no se puede conversar, sólo habla de fútbol."

C: Lo que tú deseas es que te preste atención y poder comunicarte él.

P: "Rolando es un inconsciente, maneja y toma al mismo tiempo."

C: Lo que realmente te preocupa es que pueda sucederle un accidente.

c) Hablar por otros (Lederach y Chupp, 1995; Ormachea, 1998)

P: "Yo sé que a los demás, este proyecto tampoco les gusta".

C: Desde tu forma de ver las cosas, me puedes explicar lo que te molesta del proyecto.

P: "Nadie quiere Jorge que sea el presidente del Directorio."

C: Podrías decirme las razones por las cuales no quieres que Jorge sea presidente del Directorio.

P: "Todos desean que Mario se vaya del grupo".

C: Yo te pediría que nos centremos en los motivos por los cuales tú deseas que Mario no forme parte del grupo.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Ideas Clave

1. La comunicación humana es un proceso interpersonal que tiene como elementos al emisor, al receptor, el canal, el mensaje y el contexto.
2. Los canales por donde viajan los mensajes son el verbal, el no verbal y el para-verbal.
3. Son axiomas de la comunicación humana la imposibilidad de no comunicarse, toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno de relación, la naturaleza de una relación depende la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes, los seres humanos nos comunicamos tanto digital como analógicamente y todos los intercambios comunicacionales son simétricos si se basan en la igualdad o complementarios si se basan en la diferencia.
4. Existen barreras en la comunicación que pueden ser causadas por el emisor, el receptor o el contexto.
5. La escucha activa es entender lo que nos tratan de decir las personas a través de todos sus lenguajes, dejando de lado nuestros puntos de vista. Esta técnica se realiza en dos momentos, la atención y la confirmación de la escucha.
6. La paráfrasis es una técnica que consiste en reproducir lo expuesto por el emisor en un lenguaje propio, sin connotaciones negativas y de manera neutra.
7. Las preguntas abiertas son aquellas que nos permiten obtener respuestas en las cuales las partes desarrollan ideas o conceptos, mientras que las preguntas cerradas nos permiten obtener información concreta.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

8. Las preguntas circulares permiten que las partes tengan una visión más amplia del problema a través de la inclusión de nuevos elementos como personas, tiempos, contextos.
9. Las preguntas reflexivas tienen como objetivo que las partes reflexionen sobre las consecuencias de la continuación del problema, al corto y largo plazo; mientras que las preguntas estratégicas buscan que las partes salgan de un entrampamiento para llevarlos a una situación constructiva.
10. La asertividad es el conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un modo directo y firme respetando los sentimientos, actitudes y derechos de la otra persona. Podemos comunicarnos de manera asertiva utilizando los mensajes tipo yo.

Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

EJERCICIO

De las situaciones propuestas, aplicar el parafraseo o el replanteo según convenga.

1. Lo malo de trabajar con Jorge es lo mucho que se tarda para hacer las cosas, nunca las hace a tiempo.

2. Esta situación la verdad que me tiene muy alterado, lo único en lo que puedo pensar es como evitar que mi hermano tome mis cosas. Lo del último fin de semana fue el colmo, no puedo entender como se puso mi terno sin siquiera avisarme.

3. Todos estamos de acuerdo en que Javier deje al grupo, siempre esta indisponiendo a los demás, la verdad es que ya estamos hartos de sus niñerías, así que creemos que esta es la mejor medida para el grupo.

4. Yo sé que se esfuerza mucho porque todo salga bien en esta audiencia, pero creo que no lograremos nada en esta reunión.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Conciliación, Procedimiento y Técnicas de Conciliación Módulo 6

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Modelos Conciliatorios

Siguiendo a Diez y Tapia (1999) haremos una reseña de tres modelos conciliatorios:

- 4 Modelo Harvard.
- 4 Modelo Transformativo.
- 4 Modelo Circular Narrativo.

1.- Modelo Harvard:

Este modelo toma en cuenta el aspecto de contenido del conflicto. En este modelo, las partes se comunican tratando de descubrir sus intereses y eliminando las diferencias entre ellos. El objetivo de este modelo es la solución del conflicto, es decir, lograr un acuerdo. “El método de negociación según principios desarrollados en el Proyecto de Negociación de Harvard, consiste en decidir los problemas según sus méritos... Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes” (Fisher, Ury y Patton, 1995).

2.- Modelo Transformativo:

A diferencia del Modelo Harvard, este modelo le pone atención al aspecto relacional del conflicto, lo que se busca es transformar las relaciones entre las partes, que las personas tomen conciencia de su rol y su responsabilidad frente al conflicto, es decir, transformar la relación entre las personas, al margen de si se logra un acuerdo o no. “En la mediación transformadora, se alcanza éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar, en cierto grado, gracias a lo que ha sucedido en el proceso de mediación” (Bush y Folger, 1996).

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

3.- Modelo Circular Narrativo:

Este modelo pone especial atención a la comunicación, tanto en su aspecto de contenido como de relación. El objetivo es lograr un acuerdo, pero para ello será necesario que las personas transformen su narrativa (forma de ver el conflicto). Para este modelo, el conflicto se encuentra en la historia que traen las partes, lo que se busca es crear una historia distinta, en las cuales los protagonistas se encuentren ubicados de manera tal que les permita salir de sus posiciones y buscar vías de solución.



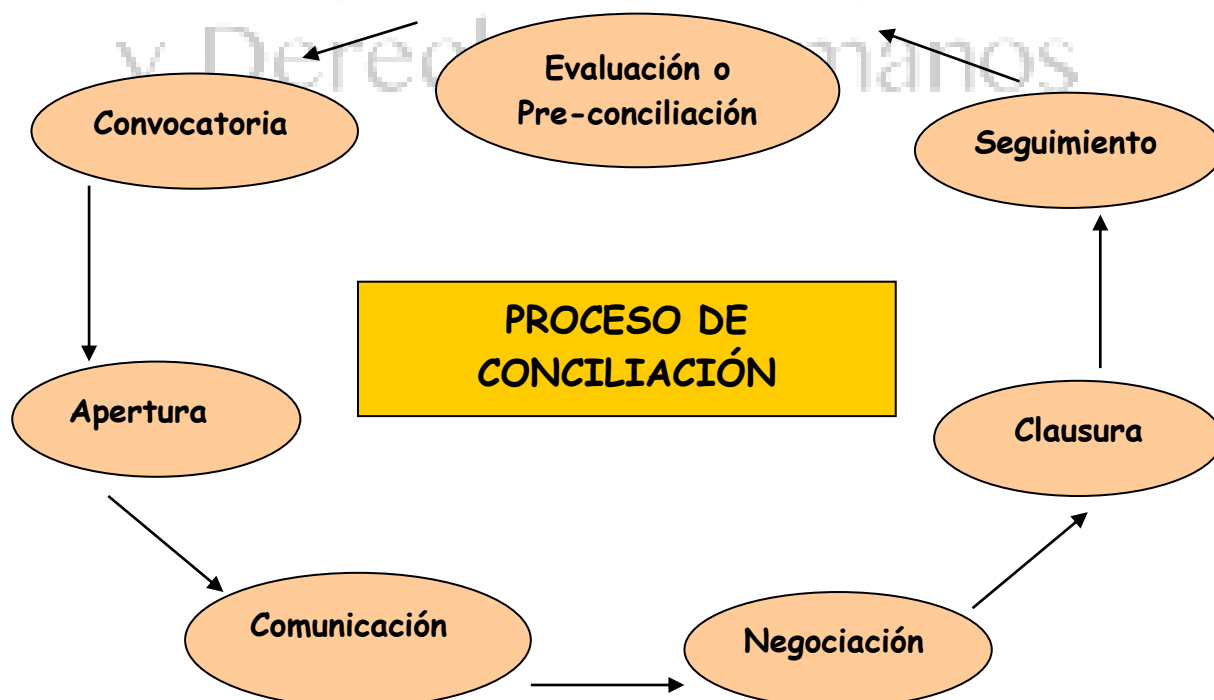
Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Fases del Procedimiento Conciliatorio

El procedimiento conciliatorio tiene como característica su flexibilidad, y es esta condición lo que permite que su esquema de trabajo sea muy variado. Hay modelos de trabajo en conciliación que plantean un proceso dividido en seis etapas (Folberg y Taylor 1992) otros en doce etapas (Moore 1995), y es que será la lógica del trabajo lo que determine el número de etapas en la cual se puede dividir el proceso de conciliación.

El criterio que hemos tomado en cuenta para dividir el proceso en siete etapas es el de "Objetivos a Alcanzar". Cada fase nos plantea la necesidad de alcanzar un objetivo, el cual nos servirá como base para la consecución del siguiente. En la medida que se alcancen estos objetivos podremos transitar por las fases del proceso de conciliación. Se debe señalar que cuando hablamos de etapas nos estamos refiriendo al proceso de conciliación y no únicamente a la audiencia.



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Hipótesis



Antes de comenzar a trabajar las fases de la conciliación debemos ser concientes que nuestras intervenciones no son al azar, sino que detrás de ellas hay un motivo y una lógica. En qué podemos basarnos los conciliadores para realizar nuestras intervenciones, pues en nuestras hipótesis, que son construcciones mentales que los conciliadores generamos tomando en cuenta lo que las personas nos comunican y las experiencias previas que tenemos.

Los conciliadores, construimos hipótesis para orientar nuestras intervenciones y desarrollar preguntas, reformulaciones o síntesis, chequeando todo el tiempo si estas hipótesis son correctas. Los conciliadores debemos desechar las hipótesis que no sean útiles, no debemos de tomar una hipótesis como válida si es que las personas no las confirman.

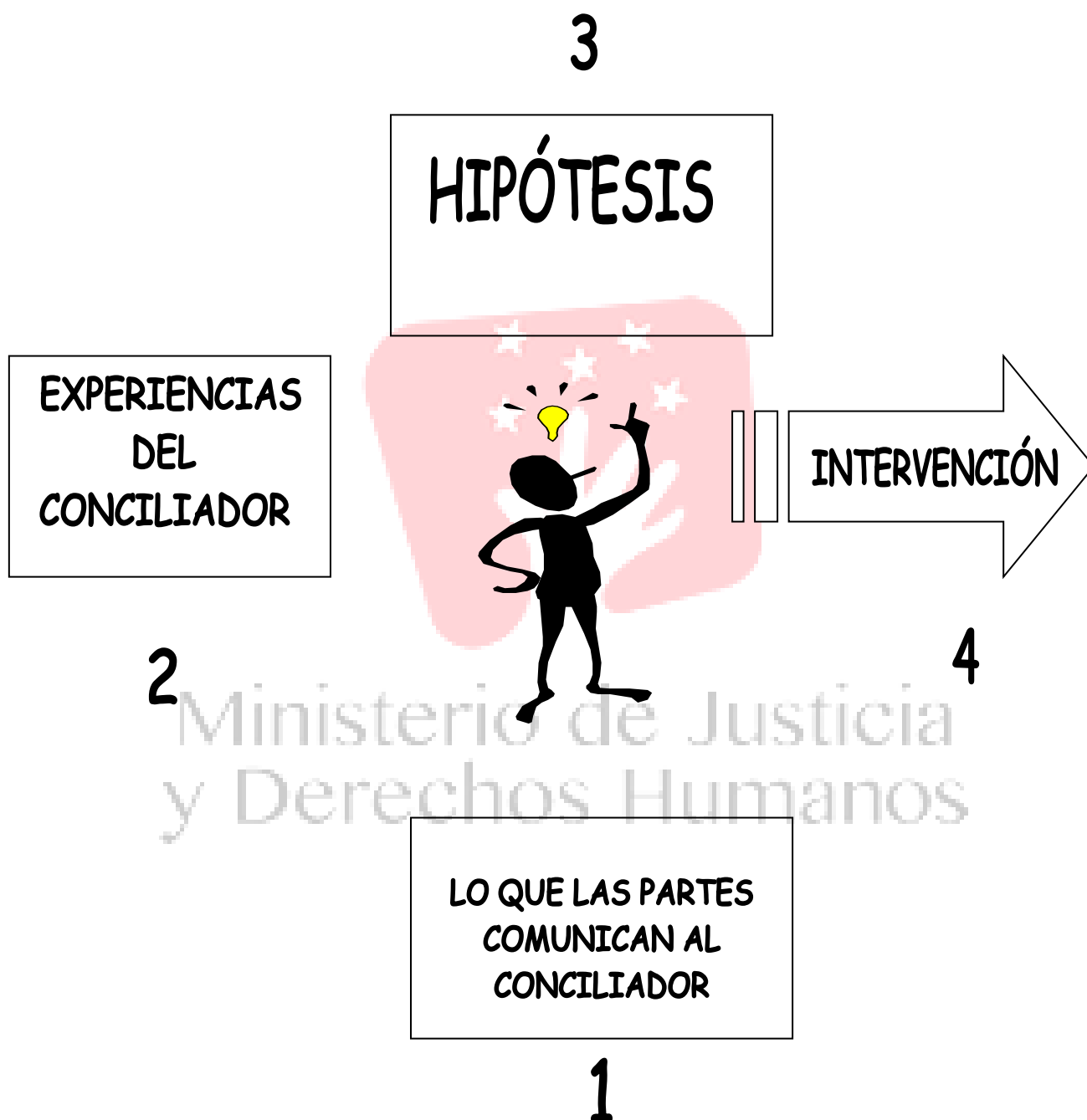
OBJETIVO

Siguiendo a Diez y Tapia, (1999), la hipótesis permite explorar e indagar lo que cada parte percibe y ayuda al conciliador a:

1. Elegir el tipo de intervención que realizar
2. Guiarse por dónde empezar a preguntar.
3. Elegir la línea de preguntas más adecuadas.
4. Seleccionar la cuestión específica dentro de esa línea.
5. Determinar la información relevante y la que no lo es.
6. Formular nuevas y más precisas hipótesis.
7. Determinar la técnica a emplear.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

El presente cuadro nos da una idea clara de cómo es que los conciliadores generamos hipótesis de trabajo que nos permiten realizar nuestras intervenciones.



*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Fase 1: Evaluación o Pre-Conciliación

La primera fase de la conciliación está referida al trabajo que damos, anterior al desarrollo de la audiencia de conciliación y tiene como objetivos determinar si el conflicto es conciliable y obtener información que permita a los conciliadores realizar una estrategia inicial de trabajo.

Antes de llevar un proceso de conciliación, se debe determinar si la vía apropiada para abordar el conflicto es la conciliación o si el conciliador está en la capacidad de poder abordarlo de manera adecuada.

Aquí mostramos algunos criterios que podemos tomar en cuenta en el momento de evaluar los casos:

1.1 Materia conciliable

Se debe determinar si el tema a tratar es susceptible de ser conciliado o no, tomando como base lo que nos dice la Ley de Conciliación y su Reglamento. Son ejemplos de materias conciliables:

- Desalojo
- Pago de deuda
- Indemnización
- Pago de alquileres
- Alimentos
- Tenencia

Son ejemplos de materias no conciliables:

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- Separación convencional
- Sucesión intestada
- Delitos y faltas

1.2 Complejidad del caso

En la conciliación se presentan casos complicados, ya que el tema planteado sea técnico o porque hay muchas partes involucradas u otras situaciones que tornan complejo el procedimiento. El conciliador debe determinar si cuenta con las habilidades que le permitan intervenir como tercero de manera eficiente. Por ejemplo, en una conciliación multipartes, el conciliador trabajaría con muchas personas a la vez y por tanto debe preguntarse si puede hacerlo adecuadamente.

1.3 Especialización

Existen materias en conciliación, que debido a la naturaleza, complejidad del conflicto e impacto del acuerdo, requieren un mayor conocimiento de conceptos teóricos, técnicas, y de herramientas que permitan abordar el conflicto de manera eficiente. La ley de conciliación recoge esta idea y es muy clara cuando exige especialización para realizar conciliaciones en asuntos de familia y conciliaciones en asuntos laborales.

El aspecto relacional del conflicto, la alta carga emocional, la relación de dependencia y el impacto del acuerdo en terceros son situaciones que ameritan un mayor manejo de herramientas (mutualización, normalización,

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

mensajes asertivos, reconocimiento, etc.) que posibilitan el trabajo del conciliador en estos temas.

1.4 Capacidad de las partes

Si la conciliación se constituye como un mecanismo alternativo de solución de conflictos, también es cierto que no todas las personas tienen la capacidad de participar como partes de un procedimiento conciliatorio, ya sea por que no cuentan con la capacidad legal (menores de edad, representantes de personas naturales, etc.) o con las condiciones personales (desequilibrio de poder, incapacidad para tomar decisiones, etc.), lo cual es fundamental para el desarrollo de una audiencia de conciliación.

Fase 2: Convocatoria

Son todos aquellos actos que tienen como objetivo estimular a las personas a que asistan a la audiencia de conciliación. Estos actos comprenden:

1. La preparación de la Invitación.
2. El sistema de invitación.

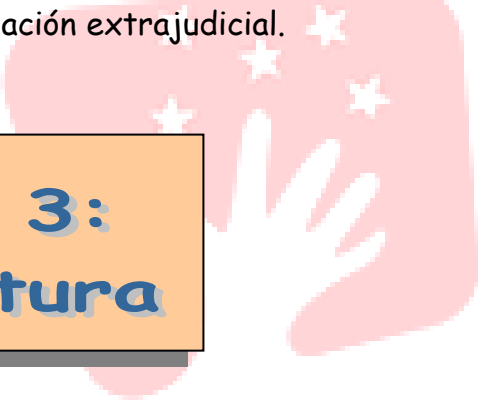
Los conciliadores debemos tomar en cuenta al momento de preparar su invitación, no solo los aspectos legales (contenido de la invitación, copia de la solicitud y sus anexos) sino también abordar aspectos reales que afectan a la conciliación; como la desinformación de las personas con respecto al procedimiento, el temor, la duda con respecto a la actuación del conciliador. El conciliador debería incluir documentos de apoyo como son folletos informativos, cartas de presentación u otro documento que permita a los

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

invitados obtener información previa acerca de los beneficios del procedimiento conciliatorio y del conciliador.

Si no hay partes, no hay proceso de conciliación, y es a partir de esta premisa que el conciliador debe trabajar, para que realice la convocatoria de manera efectiva. El sistema de invitación es muy importante para cumplir con el objetivo de la convocatoria y debe ser realizado por una entidad especializada lo cual nos daría una doble seguridad:

- a. Que las personas han sido realmente informadas sobre la conciliación.
- b. Seguridad jurídica, es decir la invitación es válida de acuerdo al marco legal de la conciliación extrajudicial.



Fase 3: Apertura

En esta etapa damos inicio a la audiencia de conciliación. Los objetivos de esta etapa son crear el ambiente adecuado de trabajo, informar a las personas sobre el procedimiento e iniciar el proceso de legitimación del conciliador. En esta etapa trabajamos dos momentos diferentes:

- a) Un primer momento, que va desde que realizamos la invitación hasta que se tiene contacto con las partes para la realización de la audiencia. Este primer momento se llama los Actos Previos.
- b) Y un segundo momento que se inicia cuando abrimos de manera formal la audiencia y se prolonga hasta que invitamos a las personas a que realicen sus intervenciones con respecto al conflicto, A este segundo momento se le conoce como el "discurso de apertura" o "el monólogo".

a) Primer momento:

En los actos previos los conciliadores debemos:

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Informarnos sobre el tema materia a conciliar.

Preparar el espacio en el cual trabajaremos.

Prepararnos para la sesión (motivación).

b) Segundo momento: El discurso de apertura (monólogo) tiene por bjetivos:

Crear el espacio que permita trabajar la conciliación

Informar a las personas sobre el procedimiento

Informar a las personas sobre el rol del conciliador

Legitimarnos como conciliadores

Absolver las dudas que puedan tener las personas con respecto al procedimiento

¿Qué decimos en el discurso de apertura? El monólogo debe contener:

- Bienvenida y Presentación
- ¿Qué es la Conciliación?
- ¿Cuál es el rol de Conciliador?
- Ventajas de la Conciliación
- Principios (imparcialidad y confidencialidad)
- Valor Legal de los Acuerdos
- Posibilidad de las Reuniones por Separado
- Normas de Comportamiento
- Preguntar si hay algún punto que debe ser aclarado
- Invitar a las personas a que realicen su intervención inicial

¿Qué debemos tomar en cuenta cuando realizamos nuestro discurso de apertura?

- Ser “nosotros mismos” y no montar una escenificación. La naturalidad transmite seguridad y genera confianza en las partes.
- Tomar en cuenta a las personas a quienes nos dirigimos para trabajar los contenidos de nuestro discurso, los cuales debemos de adaptarlos a las personas a las cuales nos dirigimos, no es lo mismo dirigirse a dos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

universitarios que a dos personas que solo cuentan con instrucción primaria.

- Trabajar conceptos propios: Los contenidos que forman parte de nuestro discurso deben de ser elaborados por nosotros mismos, eso le otorga fluidez y naturalidad a nuestro discurso.
- Ser claros: el lenguaje que utilicemos debe ser claro, es decir que los conceptos que manifestemos deben de ser entendidos con claridad por las personas. Por este motivo tenemos que verificar a lo largo del discurso de apertura que nuestros conceptos han sido entendidos por las partes.

Fase 4: Comunicación

El objetivo de esta etapa es recoger información sobre el conflicto y determinar cuáles son los intereses de las partes.

Esta etapa la iniciamos cuando los conciliadores solicitamos a las personas que realicen su primer relato de los hechos y culmina cuando el descubrimos los intereses y redefinimos el conflicto. El camino por el cual transitamos los conciliadores durante esta etapa es el siguiente:

1.- Trabajo inicial con las partes: ¿A quién cedemos la palabra?

En la conciliación, los conciliadores debemos de tomar decisiones con respecto al procedimiento. Estas decisiones no deben verse como arbitrarias, es por eso que debemos explicitar un criterio en el momento de tomar decisiones que tengan que ver con el procedimiento. Es por este motivo que proponemos algunos criterios que se pueden tomar en cuenta en el momento de cederle la palabra a una de las personas:

- ♦ Que sean ellos los que escojan quien realiza el relato inicial.
- ♦ A la persona que solicitó la Conciliación.
- ♦ A la persona que tenga una mayor carga emotiva.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- ♦ A la persona que tenga mayor necesidad de hablar.

Los conciliadores debemos chequear si es que estamos entendiendo de manera correcta lo que las personas nos están contando, para eso podemos utilizar la técnica del parafraseo, además de realizar las preguntas pertinentes.

2.- Trabajar una Agenda:

Después de las narraciones iniciales, elaboraremos una agenda, la que iremos validando con las partes. Esta agenda nos permite ordenarnos en cuanto a los puntos a tratar, ayudándonos a clarificar los temas a trabajar (si son conciliables o no) y el orden en los cuales serán tratados (ver MOORE, 1995). Los puntos que debe contener la agenda son:

- Cuáles son los posibles temas a discutir.
- Cuál es la prioridad para las partes.
- El grado de dificultad de los temas.
- Las posiciones de las partes.

3.- En búsqueda de los intereses:

En esta etapa los conciliadores trataremos de obtener la información que nos permita descubrir los reales intereses de las personas, para ello incidiremos en el uso de las preguntas abiertas (esto no quiere decir que solo usaremos preguntas abiertas, pero al ser una etapa de exploración, estas preguntas son de mucha utilidad).

Trabajar el *¿por qué?* y el *¿para qué?* de las posiciones de las personas, nos ayudan a establecer cuáles son sus intereses.

Durante esta etapa se dan situaciones como indiferencia con el procedimiento por parte de las personas, ataques al conciliador y al procedimiento, manifestaciones emotivas.

En situaciones de este tipo, debemos aplicar técnicas como el replanteo (cuando nosotros o el procedimiento es cuestionado), las reuniones

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

por separado (en casos de desborde emocional o para explorar intereses), preguntas reflexivas, etc.

Fase 5: Negociación

Durante esta etapa los conciliadores tenemos como objetivos estimular a que las partes generen opciones de solución para su conflicto a través del trabajo colaborativo, además de evaluar las mismas en la búsqueda de un acuerdo.

Las acciones que tomamos los conciliadores durante esta etapa son las siguientes:

1.- Redefinir el Conflicto: Una vez descubierto los intereses de las partes, los conciliadores debemos redefinir el conflicto (darle una nueva definición, pero esta vez en base a los intereses) validando con las partes los intereses encontrados.

"Bien señor Carlos, señor José, al iniciar este encuentro de conciliación teníamos un reclamo traído por Carlos que consistía en solicitar el pago de mil soles producto de un préstamo realizado y a José que ofrecía un pago fraccionado de su obligación en diez cuotas. Hemos conversado durante esta reunión, han respondido a las preguntas que les he formulado y nos hemos podido dar cuenta que en realidad lo que desea Carlos es tener un ingreso que le permita costear la universidad de su hijo y lo que quiere José es pagarle a Carlos sin que esto implique mudarse de casa."

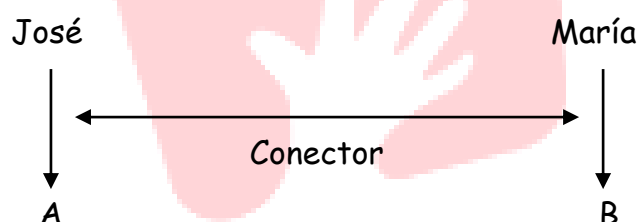
2.- Generar conjuntamente opciones: Debemos propiciar un clima que permita la generación de opciones, para ello debemos utilizar técnicas que le permitan cumplir con ese objetivo.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5.1 Pregunta en base a intereses para la generación de opciones

Esta pregunta es una herramienta que permite que las personas generen opciones vinculantes, es decir, que las opciones deben contemplar la satisfacción de los intereses de todas las partes en conflicto.

Se construye tomando en cuenta a las partes y sus intereses, los cuales se vinculan a través de un conector.



La pregunta en base a intereses para generar opciones sería la siguiente:

¿Cómo podemos hacer para que José pueda satisfacer su interés A y a la vez María pueda obtener su interés B?

¿Cómo podemos hacer para que José pueda otorgar una pensión de alimentos a sus hijos sin que esto involucre dejar de estudiar y a la vez María pueda tener cubiertos los gastos de alimentación de sus hijos sin tenerlos que retirar de sus clases de música?

Normalmente en las audiencias de conciliación, las partes manifiestan tener más de un interés, en estos casos la pregunta de replanteo se aplicará dependiendo de los intereses que queramos satisfacer, es decir, primero debemos acordar con las partes cuales son los intereses que ellos desean trabajar primero y en base a ellos es que se realiza la pregunta de replanteo.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5.2 Lluvia de ideas

Esta herramienta permite que las personas generen múltiples opciones de solución de una manera ordenada, siguiendo una metodología que permita un trabajo ordenado y eficiente.

La lluvia de ideas tiene dos momentos:

- 1.- **La Generación:** Durante el cual las personas, asistidas por el conciliador, trabajarán aplicando su creatividad en la búsqueda de opciones para la solución del conflicto.
- 2.- **La Evaluación:** En la cual se examinarán las opciones propuestas en búsqueda del acuerdo.

Para que la lluvia de ideas cumpla con sus objetivos los conciliadores debemos:

- 4 Brindar las facilidades metodológicas, es decir enseñar a las partes como realizar el trabajo.
“Bueno Olga, Rosario, lo que vamos hacer ahora es pensar en todas aquellas maneras en que podemos obtener lo que necesitamos. En primer lugar, les voy a pedir que escriban en estas hojas todas aquellas ideas que sirvan para obtener lo que queremos, no lo vamos a criticar, solo colocaremos todo lo que se nos ocurra como solución, para esto tendremos unos quince minutos y después anotaremos en la pizarra todas sus ideas, para luego escoger cual es el orden que utilizaremos para analizar cada opción. ¿Estamos de acuerdo?”.
- 4 Brindar las facilidades materiales, facilitando a las personas del material necesario para poder cumplir con su tarea (hojas de papel, pizarra, papelógrafo, bolígrafos, plumones, etc.)

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

5.3 Reunión Privada

Es probable que durante esta etapa se den situaciones en las cuales las personas no sepan que decisión tomar (puede darse que no conozcan su MAAN o se encuentren reacios en aceptar propuestas de solución). En situaciones de ese tipo es necesario generar un espacio adecuado que permita un trabajo de técnicas de manera especial para tratar asuntos que pueden ser delicados o perjudiciales. Este espacio especial puede construirse a través de una reunión privada. Para el establecimiento de la reunión privada, los conciliadores debemos:

- Abrir la reunión confirmando que lo manifestado será confidencial.
“Manuel, quiero comenzar esta reunión privada haciéndote recordar que todo lo que conversemos quedará entre nosotros, solo podré contarle a Gloria lo que tú me autorices. ¿Esta claro Manuel?”
- Informar de manera general el trabajo a realizar
“Bien Manuel, quiero decirte que durante esta reunión te haré algunas preguntas, me gustaría por favor que quede claro que si lo hago es porque esa información me puede ayudar a colaborar en la solución de tus diferencias con Gloria y no por molestarte o indagar sobre tus cosas. ¿Correcto Manuel?”
- Solicitar autorización para manejar la información obtenida. Esta autorización la podemos solicitar al iniciar la reunión (cuénteme por favor solo aquello que podré compartir con la otra persona) o al finalizar la reunión privada (de todo lo que me has contado ¿Qué debo mantener en reserva?)

Quiero agradecerte, Manuel, por la colaboración que me has brindado durante esta reunión y me gustaría saber ¿si hay algo de lo que hemos conversado que yo debo mantener en reserva?

Podemos recurrir a sesión privada cuando:

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- Necesitemos explorar intereses.
- Queremos evitar o controlar desbordes emocionales de las partes.
- Deseamos explorar el MAAN de las partes.
- Necesitemos realizar la técnica del Agente de la Realidad.
- Buscamos que las partes generen o evalúen opciones.

5.4 Agente de la realidad

Durante la etapa de negociación se dan situaciones en las que las personas no están dispuestas a aceptar opciones propuestas, y esto puede deberse a que no tienen idea de su MAAN, o no manejan criterios reales que le permitan tomar una decisión adecuada, para estos casos podemos utilizar la técnica del Agente de la Realidad.

La técnica del Agente de la Realidad consiste en introducir elementos de juicio que permitan a las personas tomar decisiones racionales en base a criterios reales. La inclusión de estos elementos se realiza a través de las preguntas circulares.

Esta técnica se realiza en audiencia privada.

Ejemplo:

Parte A: Que quede claro que yo no aceptaré menos de tres mil soles.

Conciliador: ¿Y por qué tres mil soles?

Parte A: Porque eso es lo que obtendría si me voy a un juicio.

Conciliador: ¿Cómo es que tomas esta información?

Parte A: Me lo dijo mi vecina.

Conciliador: ¿Tu vecina ha tenido una experiencia similar o es acaso abogado?

Parte A: No es abogada y que, yo sepa nunca le ha pasado algo similar.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Conciliador: ¿Y qué crees tú qué pasará si decides hacer un juicio?

Parte A: Ganaré

Conciliador: ¿Y cuánto tiempo te tomará ganar?

Parte A: No se... un año, tal vez un poco más.

Conciliador: Y ¿has pensado cuánto tendrás que invertir para ganar?

Parte A: Bueno, tendré que pagarle a mi abogado y los papeles que cuestan para hacer un juicio.

Conciliador: ¿Debo entender entonces que cuando me dices que vas a ganar te refieres a recibir tu dinero en un año o más y pagando los gastos de un abogado y demás que genera el juicio?

Parte A: Disculpe señor conciliador ¿me está tratando de decir que no me conviene hacer un juicio?

Conciliador: Yo no te estoy tratando de decir que es lo que te conviene o no, sólo te estoy haciendo algunas preguntas. ¿Piensas acaso que no te conviene irte a un juicio?

Parte A: No lo sé, depende de lo que me proponga la otra parte.

Conciliador: ¿Y qué debería proponerte la otra parte?

Parte A: Algo mejor que un juicio.

Fase 6: Clausura

El objetivo de esta etapa es que las personas tomen una decisión informada con respecto a la solución del conflicto respetando la voluntariedad (Caivano, 1998).

1.- ¿Clausurar es Acordar?

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Pues no se puede medir el éxito de una conciliación tomando en cuenta únicamente el acuerdo, ya que se dan situaciones en donde no se ha logrado un acuerdo pero las personas han logrado crear un espacio de diálogo y entablar nuevas maneras de comunicarse entre ellas que posteriormente podrán llevarlas a resolver directamente sus diferencias o mejorar la situación de conflicto.

No se puede juzgar el éxito de la conciliación con el acuerdo. Bush y Folger, en su libro “La promesa de la Mediación” (1996) expresan lo siguiente: “En la mediación transformativa, se alcanza éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar, en cierto grado, gracias a lo que ha sucedido en el proceso de mediación”

2.- ¿Cómo redactamos el acuerdo logrado?

Los acuerdos a los cuales se llega en conciliación serán plasmados en un acta, llamada **ACTA DE CONCILIACIÓN**.

El Acta de Conciliación es el documento que contiene los acuerdos voluntarios de las partes y que cumple con las formalidades establecidas por la Ley de Conciliación Extrajudicial. El acta debe contener:

- Lugar y fecha en que se suscribe el acta
- Nombres, identificación y domicilio de las partes
- Nombres e identificación del conciliador
- Descripción de las controversias
- El acuerdo conciliatorio, sea total o parcial, estableciendo de manera precisa los derechos, deberes u obligaciones, ciertas expresas y exigibles; o en su caso la falta de acuerdo o la inasistencia de una o ambas las partes a la audiencia.
- Firma y huella digital del conciliador, de las partes o de sus representantes legales, cuando asistan a la audiencia.
- Nombre y firma del abogado del Centro de Conciliación, quien verificará la legalidad de los acuerdos adoptados.

El Acta de Conciliación, en ningún caso deberá contener las propuestas o posiciones de una de las partes respecto a estas.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Los tipos de actas responden a la manera como culmina el proceso de conciliación, éstas podrán ser de:

- Acuerdo Total.
- Acuerdo Parcial.
- Falta de Acuerdo.
- La inasistencia de una parte a dos sesiones.
- La inasistencia de ambas partes a una sesión.
- Decisión motivada del conciliador

Los acuerdos son un punto muy importante en la redacción de las actas, estos acuerdos deben de ser ciertos, expresos y exigibles.

Estas son algunas pautas a seguir para una correcta redacción de acuerdos:

- 4 Identificar de manera clara a las personas
- 4 Detallar las acciones que realizarán las personas
- 4 Colocar fecha de inicio y de finalización de las obligaciones
- 4 Las penalidades en caso de incumplimiento
- 4 El lugar donde debe de cumplirse la obligación

En general nuestros acuerdos deben responder las siguientes preguntas: ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?.

Fase 7: Seguimiento

Es una etapa posterior a la realización de la audiencia y tiene como objetivos:

- 4 Evaluar los acuerdos.
- 4 Levantar información para medir la efectividad del procedimiento conciliatorio.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4 Adecuar los acuerdos a las nuevas circunstancias.

Folberg y Taylor (1992), sostienen que las cosas suelen cambiar, que los niños crecen, que surgen nuevas situaciones, que las instituciones modifican sus procedimientos, y que se establecen alianzas nuevas, esto genera un contexto distinto en el cual tal vez el acuerdo adoptado ya no sea eficiente.

Según los autores, la mediación es única entre los procesos de resolución de conflictos, debido a que un plan de mediación puede incluir un proceso tendiente a analizar y revisar el acuerdo (Folberg y Taylor, 1992).

En una reunión de conciliación se da como resultado un acuerdo total entre las partes por un caso de devolución de un préstamo de dinero.

El acuerdo al cual llegaron las partes consistía en que el señor A pagaría su obligación en diez cuotas iguales, sin intereses, haciéndose efectivo el primer pago al día siguiente de la firma del acuerdo. El señor B entregaría en garantía una cocina industrial importada.

Tres meses después de firmado el acuerdo, se realiza una llamada de seguimiento al señor A, el cual ante la pregunta de cómo evaluaba el cumplimiento del acuerdo? Respondió que el señor B se había atrasado en la tercera cuota y que esperaba que se cumpla la cuarta para exigir el cumplimiento judicialmente. Se le preguntó si había conversado con el señor B respecto a la demora en el cumplimiento, a lo cual respondió que él no tenía nada que conversar, que si alguien debía decir algo era el señor B.

Cuando nos comunicamos con el señor B, nos manifestó que había tenido dificultades en su trabajo y que de los seis turnos semanales que realizaba se los habían recortado a tres y eso se reflejaba en sus ingresos, los cuales habían disminuido en un cincuenta por ciento. Cuando le preguntamos al señor B el por qué no había conversado de esto con el señor A, el respondió que por vergüenza. Le planteamos la posibilidad de realizar un nuevo encuentro de conciliación, lo cual aceptó bajo la condición que fuéramos nosotros los que le planteáramos la posibilidad al señor A.

En un nuevo contacto telefónico, conversamos con el señor A la posibilidad de un nuevo encuentro de conciliación, lo que acepto como posibilidad, siempre y cuando se realice antes del vencimiento de la cuarta cuota.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Se convocó a una nueva audiencia de conciliación lográndose un nuevo acuerdo, el cual consistía en que el señor A y el señor B se asociarían en un negocio de comida rápida. El señor B aportaba la cocina y el local, mientras que el señor A lo hacía con dinero. De las rentas que produjera el negocio, el 50% sería para cada uno. Del cincuenta por ciento del señor B se descontaría un 15% que serviría para cancelar la deuda al señor A.

Co - conciliación

También llamada conciliación en equipo, es aquella realizada por un equipo de conciliadores (generalmente dos) los cuales se complementan durante el desarrollo de la audiencia en función de un objetivo.

Las co-conciliaciones se suelen hacer en audiencias de conciliación en las cuales se intenta solucionar conflictos complejos o cuando los conciliadores somos novatos o de poca experiencia.

Para el éxito de la co-conciliación, los co-conciliadores debemos prepararnos de manera previa evitando cualquier tipo de descoordinación entre nosotros. Para la realización de una audiencia bajo la modalidad de co-conciliación se debe tener en cuenta lo siguiente (Ormachea, 1999):

- 1.- Entablar un nivel mínimo de empatía (los conciliadores deben mantener, al menos, una conversación previa antes de iniciar la audiencia de conciliación) para evitar diferencias en el momento que se realiza la audiencia.
2. - Se debe determinar que rol asumirá cada uno dentro del procedimiento de conciliación (se puede alternar su participación durante la audiencia, dividiéndolas en partes).
- 3.- Determinar el sistema de comunicación a utilizar durante la audiencia (para esto se pueden utilizar señas, gestos o instrumentos que se tengan a la mano en el momento de la audiencia) es importante reflejar ante las partes la coordinación necesaria para inspirar en ellos la confianza que permita el éxito de la conciliación.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

4.- Qué señales utilizaremos para tomar la iniciativa o solicitar una reunión privada, puede ser dejar el lapicero sobre la mesa, asumir una postura determinada, etc.

Debemos tener en cuenta que no deben existir diferencias entre los co-conciliadores, y en caso se dieran, la mejor postura será ceder y no romper el clima de calma de la conciliación.

La co-conciliación nos permite:

- ♦ Combinar habilidades, como el manejo de distintas técnicas o herramientas.
- ♦ Combinar experiencias, las cuales dependerán de las vivencias de los conciliadores en el desarrollo de su actividad.
- ♦ Combinar disciplinas de origen, lo que permite abordar conflictos de manera más eficiente.

Se puede utilizar la co-conciliación:

- ♦ En temas de familia.
- ♦ En temas donde sea importante tomar en cuenta la visión de género, donde la combinación varón - mujer permite un mejor desarrollo de las partes durante el procedimiento, dada la identificación que pueden experimentar cada una de ellas con el conciliador de su sexo.
- ♦ En Conciliaciones Multipartes, lo que permite un manejo ordenado de la audiencia, así como una obtención efectiva de la información.
- ♦ En conflictos sobre materias complejas, donde la combinación de profesiones de origen permiten un mejor abordaje del conflicto (la combinación abogado - ingeniero en un caso de mala construcción de un edificio)
- ♦ En caso de conciliadores novatos, lo que brinda seguridad al procedimiento, ya que el conciliador experimentado puede tomar las riendas de la audiencia en caso surja algún tipo de problema debido a la inexperiencia del conciliador novato.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Derivación de casos y Trabajo en red

Si bien la conciliación constituye un mecanismo efectivo para solucionar conflictos, existen conflictos que no son susceptibles de ser conciliados. Es por eso que el conciliador debe saber determinar qué casos pueden ser trabajados en conciliación y cuáles no pueden serlo.

Los conciliadores debemos contar con un sistema de asistencia para las personas que lo requieran. Debemos, como conciliadores, asistir a las personas que lo necesitan y brindarles el apoyo necesario. Si los conciliadores no lo podemos hacer a través de nuestros servicios, debemos recomendar a otros conciliadores o profesionales que sí pueden brindar la ayuda y el apoyo necesario.

Es por eso que los conciliadores debemos tener información al día acerca de una red de servicios, en la que puedan encontrar información sobre:

- 4 Casas de refugio.
- 4 Centros de orientación jurídica gratuita.
- 4 Centros de asesoría psicológica gratuita u onerosa.
- 4 Centros de ayuda para personas toxicómanas.
- 4 Centros de asistencia para menores.
- 4 Centros de Salud.
- 4 Comisarías.
- 4 Centros de Conciliación.
- 4 Juzgados y Cortes de Justicias.
- 4 Ministerio Público.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Manejo de asesores y partes difíciles

Es probable que las personas invitadas a las audiencias de conciliación concurren acompañadas de asesores (que pueden ser abogados o no) y que esta situación genere dificultades al momento de desarrollar la audiencia de conciliación.

En el caso de los abogados, el conciliador debe tomar en cuenta que ellos sienten la obligación de procurar lo mejor para sus patrocinados, y lo harán manejando la lógica del proceso judicial. En estos casos, los conciliadores debemos 1) marcar la diferencia del espacio que genera la conciliación como mecanismo de solución de conflictos. Los participantes deben darse cuenta que no están en un tribunal sino en una sala de conciliación y que la manera de afrontar el problema es diferente. El discurso de apertura y las técnicas de comunicación son muy útiles para lograr este objetivo y, 2) debemos tomar en cuenta que es necesario darle al abogado un espacio para participar en la audiencia de conciliación, muchas de las intervenciones que realizan los abogados durante las audiencias de conciliación tienen como finalidad procurar la satisfacción de lo requerido por sus patrocinados.

En muchas ocasiones, son los mismos conciliadores quienes generamos resistencia en los asesores, con intervenciones como, “Usted no puede hablar durante la audiencia”. Estas intervenciones provocan un clima negativo para el desarrollo de la audiencia.

Durante la apertura, el conciliador debe dejar muy en claro cuáles serán los roles que cada uno tendrá dentro de la audiencia de conciliación. La presencia del abogado en la sesión de conciliación no debe ser considerado como algo negativo, porque no lo es en absoluto. Los abogados nos pueden ser de gran ayuda en las audiencias de conciliación, lo que debe hacer el conciliador es hacer participar al abogado, ¿pero cuándo?, cuando sea necesario, es decir, siempre que se requiera información de tipo jurídica.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Otro inconveniente que se suele presentar en la conciliación, es la presencia de partes con las cuales es muy difícil poder trabajar. Como primer punto, el conciliador debe explorar cuáles son esos motivos que condicionan la actuación de las partes y trabajar esos aspectos antes de discutir el conflicto, es decir, es importante que el conciliador trabaje el problema en un “nivel personal”.

Los conciliadores podemos utilizar técnicas como la audiencia privada (caucus), lo que le permitirá generar un espacio donde podrá tratar temas que no nos sería posible hacerlo en una reunión conjunta como la identificación de sentimientos, evaluación sobre la conveniencia de trabajar en conciliación. Aquí el conciliador podrá utilizar la técnica del agente de la realidad con la finalidad de ayudar a que las personas tomen conciencia sobre su actitud haciendo una evaluación sobre la conveniencia de permanecer o no en la conciliación (exploración del MAAN).

Conciliación Multipartes

En la conciliación multipartes los conciliadores debemos afrontar una audiencia de conciliación tres o más participantes. Para poder realizar un trabajo adecuado en este tipo de audiencias el conciliador deberá tener en cuenta:

1.- El espacio físico: El conciliador deberá contar con un espacio físico que le permita trabajar cómodamente: Para esto debe tomar en cuenta las dimensiones del ambiente a emplear, el mobiliario que necesita, la cantidad de recurso material que requiere tomando en cuenta el número de personas que participarán de la audiencia (papeles, lapiceros, pizarras, papelógrafos, plumones, etc.).

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

2.- La posibilidad de trabajar en equipo: Cuando se trabaja conciliación es sumamente importante que el conciliador ejercite la escucha activa, para lo cual se requiere de mucha atención, es por eso que en este tipo de trabajo el conciliador puede trabajar en equipo con la finalidad de poder prestar la atención debida a todos los participantes de la audiencia.

3.- El tipo de reunión: Debe tomarse en cuenta el tipo de reunión que se pueden emplear, por ejemplo, el uso de reuniones privadas para que las personas que forman una parte se pongan de acuerdo sobre los puntos a negociar, quienes tomarán la palabra, etc.



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Manejo de situaciones complejas

Es probable que durante la audiencia de conciliación se den situaciones complicadas como el desbalance de poder, el abandono de la sesión por una de las partes, el surgimiento de amenazas, etc., para lo cual el conciliador debe contar con herramientas que le permitan salir airoso de este tipo de situaciones.

El conciliador debe tener en cuenta que a las personas les es muy difícil ventilar sus problemas ante un tercero a quien no conocen y en quien inicialmente no confían. Es por este motivo que el conciliador debe empezar el proceso de legitimación frente a las partes desde el inicio del procedimiento de conciliación, para lo cual debemos realizar aperturas personalizadas, es decir a la medida de las partes.

El desbalance de poder suele ser frecuente en las audiencias de conciliación, sin embargo el conciliador debe buscar la simetría de poder entre las partes. Puede utilizar la validación y el empoderamiento como técnica que permite revalorizar a la parte más débil y el reconocimiento como técnica que permite que la parte más fuerte tome en cuenta a la otra persona y tenga la voluntad de colaborar con ella para la consecución de sus objetivos.

Los ataques verbales de los cuales podemos ser objeto los conciliadores y el procedimiento pueden ser trabajados a través de replanteos, hay que descubrir y trabajar los motivos por los cuales las partes se comporten de esa manera, los conciliadores podemos apoyarnos en las audiencias privadas y en la técnica del agente de la realidad.



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

Despacho
Ministerial

Centro de Estudios en Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

IDEAS CLAVE

FASES DE LA CONCILIACIÓN

1. En la etapa de **pre-conciliación** debemos determinar si el conflicto es conciliable y plantear una estrategia inicial de trabajo.
2. El objetivo de la fase de **convocatoria** es estimular a las personas para que asistan a la audiencia de conciliación, para esto tenemos que tomar en cuenta factores como la desinformación, la desconfianza o el temor de las partes
3. La etapa de **apertura** se constituye como el momento ideal para crear un ambiente adecuado de trabajo, informar a las partes y comenzar el proceso de legitimación del conciliador, los actos previos y el discurso de apertura son claves para alcanzar nuestro propósito
4. Posterior a la apertura se encuentra la fase de **comunicación**, los objetivos son: obtener información con respecto al conflicto y descubrir los intereses. Las técnicas de comunicación, en especial las preguntas, son muy importantes durante esta etapa.
5. Una vez descubierto los intereses, los conciliadores trabajaremos la fase de **negociación** donde generar opciones de mutuo beneficio a través de la colaboración será nuestro objetivo. Técnicas como la reunión privada, la redefinición del conflicto y la pregunta en base a los intereses para la generación de opciones son de mucha utilidad.
6. Que las personas tomen una decisión informada con respecto a la solución del problema es el objetivo que perseguimos durante la fase de **clausura**, la técnica del agente de la realidad nos puede ayudar a introducir criterios de juicio que ayuden a las personas a tomar una decisión.
7. El **seguimiento** nos da la oportunidad de evaluar los acuerdos realizados, levantar información sobre el procedimiento y adecuar los acuerdos a las nuevas circunstancias.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

8. La co-conciliación se constituye como una alternativa al trabajo en conciliación, que permite que un equipo de conciliadores combinar experiencias, habilidades y disciplinas. Hay que recordar que el trabajo de co-conciliación no puede ser improvisado, es necesaria la preparación previa del equipo de co-conciliación.
9. Contar con una red de soporte que permita asistir a las partes antes, durante y después de la conciliación es importante para el desempeño de nuestra función ya que de esta forma trabajamos los diversos aspectos del conflicto.



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

EJERCICIO

Te invitamos para que de la situación propuesta identifiques, los intereses, redefines el conflicto y realices la pregunta de generación de opciones.

Julia:

Es mi derecho reclamar que se retire de mi casa, el contrato ya se ha cumplido hace un mes y lo más justo es que me pague o que se marche. Ahora no crea que el alquiler va a ser el mismo, por lo menos le subiremos un 20%, usted sabe cómo está la situación hoy en día. Yo me he venido sacrificando todo este tiempo, viviendo en casa de mis padres y renunciando a la comodidad de mi casa por el ingreso que el arrendamiento me genera. Yo entiendo que se retrase unos días, pero acaso la universidad y el colegio comprenden a mis hijos, todo el sacrificio es por su educación, es lo que les permitirá ser algo más adelante.

Alberto:

Si me quiere sacar de la casa que me haga juicio, el hecho de ser su inquilino no significa que voy a hacer lo que ella quiere. Tengo tres años viviendo en esta casa, la cual he cuidado como si fuera mía, incluso le he practicado algunos arreglos a los baños y a la cocina. Para la señora es muy fácil pedirme que me retire de la casa, pero ella no entiende que eso significa cambiar mi vida y la de mi familia, mis hijos estudian en un colegio que queda a dos cuadras de la casa y mi esposa pidió el cambio de sucursal solo para estar cerca de casa y poder atender a mi menor hija de dos años, quien sufre de parálisis. Sólo le pido que entienda que 20% es mucho, yo he gastado en acondicionar la casa para que mi hija que sufre de parálisis pueda desarrollarse lo mejor posible.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Etica Aplicada a la Conciliación Módulo 7

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

ÉTICA APLICADA A LA CONCILIACIÓN

Desde el punto de vista etimológico, las palabras “ética” y “moral” se refieren a lo mismo. El término griego *ethos*, del que proviene la palabra “ética”; y el latino *mos*, del que proviene la palabra “moral” significan: carácter, costumbres, modo de ser. Aunque en el uso cotidiano aparecen como sinónimos, proponemos algunas diferencias que nos pueden ayudar a comprender mejor qué puede significar la ética, desde su tratamiento disciplinario.

- La moral puede definirse como un conjunto de normas, valores y costumbres que rigen en un grupo (ya sea éste social, cultural, étnico, religioso). Siguiendo esta definición, en una determinada sociedad pueden convivir morales diversas.
- La Ética puede definirse como una reflexión sobre el origen, la articulación y el fundamento de los conjuntos de normas, valores y costumbres de grupos humanos. Por ejemplo, la ética se pregunta por qué ciertas normas nos parecen justas o por qué algo es considerado valioso.

Son muchos los filósofos quienes han reflexionado sobre el origen y fundamentos de la ética, uno de los que más se ha preocupado por hacer una reflexión rigurosa sobre el tema ha sido Kant (1778), quien señala que la ética es “el deber incondicional”, es decir, aquello que va más allá de lo que quiere, desea o considera conveniente una persona. Es encontrar algo universal y necesario (que tiene un consenso universal). Expresar un deber, cual sea la voluntad de la persona.

Para el deber no importa tiempo, espacio, modo. Dando un ejemplo, no debemos preguntar qué hacer ante una situación dada: si un niño está a punto de caerse, no me pregunto si llegaré o si es posible salvarlo, simplemente corro a ayudarlo. Es “el deber incondicional”; que según Kant, me lleva a la acción ética.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

La ética parte de un “priori”, es decir, de la conciencia de responsabilidad y su correspondiente principio de deber, que es el de hacer el bien y evitar el mal.

La moral, en cambio, es algo particular; depende de las costumbres, de las reglas aprendidas en una comunidad determinada. Son reglas sociales que se presentan según la cultura. La moral es lo que hemos aprendido. Se considera moral todo lo que se acomode a las normas consideradas buenas para la convivencia e inmoral, todo lo que se oponga a ella.

Podemos dar un ejemplo al respecto: Para algunas culturas de Oriente no es inmoral que un hombre tenga varias esposas, mientras que en Occidente eso es algo no permitido; la bigamia es considerada un como un acto inmoral.

¿En qué nos puede ayudar una mejor comprensión y reflexión de la ética?

La formación ética pretende brindar a los estudiantes herramientas para que sean capaces de analizar críticamente y fundamentar conductas propias y ajenas, reflexionar sobre el sentido y la funcionalidad de las normas, argumentar a favor y en contra de posturas valorativas diversas, debatir con el fin de explicitar las diferencias e indagar el modo de llegar a acuerdos posibles para la acción colectiva.

La formación ética supone potenciar en los conciliadores, la capacidad de orientarse con autonomía, racionalidad y cooperación en situaciones que implican conflictos de valores. No es una práctica reproductora ni calculadora de determinados valores, sino un espacio de emancipación y de autodeterminación, de buscar la convivencia justa, el respeto por la autonomía de la voluntad y la potenciación de la construcción de criterios racionales para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Ética de la Conciliación

El éxito y el adecuado funcionamiento de la conciliación dependerán de la capacidad de las personas que estamos involucradas y comprometidas con la misma, para generar un entorno ético. Es decir, la calidad de los resultados

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

de la conciliación debe estar conectada con el conocimiento, reflexión y valoración de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo.

¿Qué nos ofrece la ética a los profesionales de la conciliación?

Nos ofrece un marco conceptual de valores a partir del cual cada profesional o cada grupo de profesionales pueden revisar moralmente sus actuaciones y trazar pautas para perfeccionar el actuar propio de su profesión.

Es la ética la encargada de clarificar los valores que deben orientar el proceso conciliatorio, desde la conciencia de los derechos en juego hasta la satisfacción de encontrar una solución digna para ambas partes, pasando por la observación correcta de las reglas del diálogo y la comunicación. Preocuparnos por la ética de la conciliación significa, en la práctica, preocuparnos por elaborar una reflexión sistémica de aquellos aspectos del actuar en la conciliación, que pueden ser juzgados moralmente como buenos o malos.

La conciliación busca garantizar la convivencia y la justicia entre los ciudadanos, e una institución cuya naturaleza debe estar cargada de principios; por tanto, las personas que la orientan tienen que observar un comportamiento moral, es decir, acorde a los valores y normas que la regulan.

Tanto el conciliador como la institución deben tener claros los deberes que impone la conciliación; y deberán velar por su cumplimiento.

La conducta de todo conciliador debe reposar sobre los siguientes principios éticos:

- A. IMPARCIALIDAD.-** El conciliador debe conducir la audiencia de conciliación con total imparcialidad, evitando toda clase de conducta encaminada a favorecer a cualquiera de las partes. Crear la confianza necesaria en las partes es la clave para asegurar el éxito de una conciliación.
- B. CONFIDENCIALIDAD.-** La confidencialidad es uno de los pilares sobre el que descansa la conciliación, el conciliador no debe revelar ninguna de las cuestiones debatidas ni opiniones vertidas durante el procedimiento

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

de conciliación, salvo exista autorización expresa de las partes o la obligación legal para hacerlo.

C. AUTODETERMINACIÓN: El conciliador debe ser consciente que solo debe ayudar a las partes a encontrar una solución a sus conflictos, incentivando la comunicación y de ser el caso proponiendo formulas conciliatorias opcionales, pero son ellas la que deciden sobre cuál será al final el desenlace del proceso de conciliación. Respetar la autodeterminación e la conciliación, significa respetar la iniciativa y voluntad de las partes. El respeto a la solución del conflicto a que arriban las partes, el desarrollo de un procedimiento libre de presiones y con participación de las partes y un comportamiento objetivo, son cuestiones que todo conciliador debe tener en cuenta.

D. BUSCAR LA SIMETRÍA DE PODERES.- El conciliador debe hacer desaparecer todas aquellas condiciones que coloque a una de las partes en inferioridad con respecto a la otra, evitando de esta manera la desigualdad en el procedimiento de conciliación, otorgándole confiabilidad y seguridad, haciendo de esta institución un mecanismo eficaz y justo para la resolución de los conflictos.

E. COMPETENCIA.- Referida a la capacidad profesional que debe tener todo conciliador; se debe tener en cuenta que a mayor capacidad profesional tenga un conciliador será mejor el servicio que pueda brindar y de esta manera alcanzar la mayor satisfacción de los usuarios.

En muchas ocasiones, los conciliadores se enfrentan a dilemas éticos con respecto a cómo debe de realizar su función de tercero imparcial o qué decisión tomar ante algunos problemas que nos plantea la práctica de la conciliación.

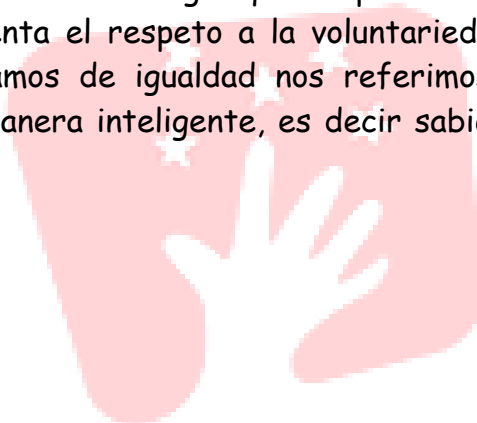
Las situaciones más frecuentes a las que los conciliadores se enfrentan son:

- a. Sentir la obligación/necesidad de asesorar a la parte que considera la más débil.
- b. Sentir la necesidad de revelar la información confidencial.
- c. Castigar a la parte que visualizamos como culpable del conflicto.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- d. No hacer de agente de la realidad cuando la parte a quien consideramos más fuerte o culpable, se encuentra en un error que favorece a la otra.
- e. Forzar a las personas a que adopten un acuerdo que para el conciliador es el más adecuado.
- f. No abordar el caso de manera adecuada debido a la mala preparación del conciliador.

Lo que debe hacer el conciliador es no perder de vista cual es su función, el conciliador ES UN TERCERO IMPARCIAL, NO ES UN ASESOR O DEFENSOR, NI MUCHO MENOS UN JUEZ O UN TERAPEUTA, nuestra actuación debe girar en torno a logra que las partes solucionen sus conflictos pero tomando en cuenta el respeto a la voluntariedad y la igualdad de las partes, cuando hablamos de igualdad nos referimos a que ambos puedan tomar acuerdos de manera inteligente, es decir sabiendo lo que hacen y sin presión.



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*



Visión General sobre La Conciliación Especializada

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

La experiencia de la conciliación especializada es incipiente en nuestro país. Los casos que por la misma coyuntura de la obligatoriedad se vienen conciliando son los de materia civil, como los de pagos de dinero, incumplimiento de contratos y alquileres en su mayoría.

En Temas de Familia y Laboral, el reglamento de la Ley de Conciliación prevé la necesidad de una capacitación adicional no menor de cuarenta horas lectivas y una fase subsiguiente de afianzamiento de habilidades.

En cuanto al tema de familia, la Ley de Conciliación y su Reglamento establecen que se aplique este mecanismo en controversias de Alimentos, Régimen de Visitas, Tenencia, Liquidación de Sociedad de Gananciales y otros que deriven de la relación familiar.

En lo Laboral viene desarrollándose entre empleadores y trabajadores la Conciliación ante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social, como una instancia de servicio administrativo, cumpliéndose un rol tuitivo del Estado frente a los derechos de los trabajadores.

En el campo de Salud, la conciliación se viene realizando por los organismos especializados en el área de Salud Privada, como la SEPS (Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud) que han organizado cursos de especialización en Conciliación en este campo.

La complejidad de los casos en temas de familia y laboral amerita la mayor preparación de los conciliadores que queramos abordar estos temas, ya que se requiere el desarrollo de mayores habilidades como técnicas de comunicación, manejo de sentimientos, cuestiones de género y violencia, etc.

¿Qué hace a los temas de familia y laboral conflictos complejos?

- a. El aspecto relacional del conflicto.
- b. El impacto del acuerdo de manera directa en terceros.
- c. El desbalance en los poderes de las partes conciliantes.
- d. Las posibles dificultades de las para tomar decisiones.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

CONCILIACIÓN EN FAMILIA

La Conciliación en temas de familia es sui generis debido a que se enfrenta a un conflicto con muchas aristas emocionales que demuestran que se trata más que de un conflicto jurídico, de un problema humano.

Nuestra legislación en conciliación señala que en temas de familia son conciliables Alimentos, Régimen de Visitas, Tenencia, Liquidación de Sociedad de Gananciales y otros que deriven de la relación familiar. Sin embargo, la Ley 29876, ha modificado el artículo 9º de la Ley de Conciliación Ley 26872, donde se declara la facultatividad de la Conciliación Extrajudicial en materias de carácter familiar.

La Conciliación fracasa generalmente en estos temas cuando las parejas no se encuentran aptas para negociar, cuando no han logrado superar el rencor, ni pueden separar los problemas de relación de los temas de contenido. En estos casos, será mejor esperar que los sentimientos evolucionen hasta una fase de aceptación de la realidad. En realidad es en este contexto donde la resolución de los conflictos familiares, permite el manejo de la controversia de manera más sana porque permite la reorganización de las relaciones en la familia con el apoyo de un tercero imparcial debidamente entrenado en aspectos relacionados con el ámbito familiar, lo que le permite intervenir de manera adecuada como facilitador en la resolución del conflicto familiar.

¿Qué debemos tomar en cuenta los conciliadores en el trabajo de conciliación en familia?

- a. El Interés superior del niño
- b. Los Asuntos de Género
- c. La existencia de Violencia Familiar
- d. La Neutralidad del conciliador

CONCILIACION LABORAL

La función de los conciliadores en asuntos laborales no sólo es de un facilitador de la comunicación o un agente que busca encontrar los intereses ocultos de las partes, pues en muchos casos, los intereses se encontrarán

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

claramente definidos. Por ello, nuestra función principal se centra en lograr que las personas tomen decisiones sin ningún tipo de coacción o presión, controlando que lo acordado no vulnere los derechos del trabajador y que los acuerdos tengan la condición de ciertos y exigibles.

El artículo 7° de la Ley de Conciliación señala que la conciliación en asuntos laborales supone el respeto de los derechos irrenunciables del trabajador, por lo que sólo opera en el ámbito de disponibilidad que éste disfruta. Asimismo señala “La materia laboral será atendida por los Centros de Conciliación Gratuitos del Ministerio de Justicia, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y por los Centros de conciliación privados para lo cual deberán de contar con conciliadores acreditados en esta materia por el Ministerio de Justicia. En la audiencia de conciliación en materia laboral las partes podrán contar con un abogado de su elección o, en su defecto, deberá de estar presente al inicio de la audiencia el abogado verificador de la legalidad de los acuerdos”

Por otro lado, la Tercera Disposición Complementaria Final, Modificatorias y Derogatorias, Disposición Final señala “La Conciliación establecida en el tercer y cuarto párrafo del artículo 7 de la Ley N° 26872 modificada por el presente Decreto Legislativo, no resulta exigible a efectos de calificar la demanda en materia laboral”, lo que implica que la obligatoriedad en conciliación extrajudicial especializada en laboral se encuentra suspendida en tanto el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, evalúe su implementación.

¿Qué debemos tomar en cuenta los conciliadores en asuntos laborales?

El respeto a los derechos irrenunciables del trabajador

A. LA IRRENUNCIABILIDAD DE LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR

Es un principio consagrado constitucionalmente en el artículo 26 inciso 2 de nuestra carta magna de 1993. En este sentido, el conciliador debe evitar que se acuerde la renuncia de derechos, para ello debe tener muy presente los elementos de hecho y de derecho que fluyen del expediente.

El Conciliador ante una solicitud de conciliación en materia laboral puede estar básicamente frente a dos circunstancias.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

- a. **Cuando** los Derechos del Trabajado están en discusión, en este caso, se puede llegar a un acuerdo conciliatorio según el saber y entender de las partes.
- b. Cuando los derechos no están en discusión sino, que es el cumplimiento del derecho a través del pago de una obligación, en este caso, el conciliador, velará porque éste se efectué de la forma más expeditiva y adecuada que sea posible.

Por ejemplo: en un caso de Beneficios Sociales, si no está claramente determinada la existencia de una relación laboral y/o la duración de una supuesta relación, las partes podrá llegar a una conciliación dentro de los términos que consideren satisfactorios. Por el contrario, si el vínculo laboral estuviere acreditado al igual que el tiempo trabajando con el empleado, habría que liquidar los montos de pago y conciliar sobre la forma de pago de la deuda.

Finalmente, el pago podrá hacerse en especie o por partes. En este último caso habrá que determinar no sólo las fechas y forma de pago sino que deberá añadirse el pago de un interés para evitar que los montos sufran una desvalorización y que la aplicación constante de este tipo de solución genere un abuso en contra del trabajador.

CONCILIACION PENAL.

A diferencia de la legislación colombiana o Argentina nuestra legislación conciliatoria no ha incluido dentro de las materias conciliables las faltas o delitos menores. Habiéndose excluido expresamente en el artículo 9 párrafo tercer de la Ley de Conciliación.

Es decir no podrán someterse a conciliación extrajudicial los hechos provenientes de la comisión de delitos faltas. Sin embargo, el mismo cuerpo legal señala que podrá conciliar las reparaciones civiles, siempre y cuando no hayan sido fijadas por resolución judicial firme.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abanto Torres, Jaime David, La Conciliación Extrajudicial y la Conciliación Judicial, Lima - Perú, (2010).

Aisenson, A. (1994). Resolución de Conflictos: Un Enfoque Psicosociológico. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Altschul, C. (1999). Dinámica de la Negociación Estratégica. Buenos Aires: Granica.

Avruch, K. (1998). Culture and Conflict Resolution. Washington, DC.: United States Institute of Peace Press.

Augsburger, D. (1992). Conflict Mediation Across Cultures. Kentucky: Westminster- John Knox Press.

Beck, P. (1998). La Negociación en una Mesa Despareja. Buenos Aires: Granica.

Bush, R. & Folger, J. (1994). The Promise of Mediation. San Francisco: Jossey Bass.

Bush, R. & Folger, J. (1996). La Promesa de Mediación. Buenos Aires: Granica.

Brandoni y Risolía, (2001), Curso de Conciliación con Especialización en Familia, Ministerio de Justicia de Perú. Del 2 al 6 de abril.

Caivano, R. (1998). Negociación, Conciliación y Arbitraje: Mecanismo Alternativos para la Resolución de Conflictos. Lima: APENAC

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Críe, N. (2001). Barreras a cada Comunicación del Día. En, www.mediation.com.

Diez, J y Tapia, G. (1999). Herramientas para Trabajar en Mediación. Buenos Aires: Paidós.

De Manuel, D. (1995), Comunicación y Negociación Comercial. España: ESIC Editorial.

Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (1991). Getting to Yes. (2da ed.) Nueva York: Penguin Books.

Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (1995). Sí... de Acuerdo. (2da ed.) Bogotá: Norma.

Folberg, J. & Taylor, A. (1992) Mediación, Resolución de conflictos sin litigio, México, DF: Editorial Limusa.

Giraldo, J. (1997). Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos en la Legislación Colombiana Vigente. En, Resolución Alternativa de Conflictos. Quito: Corporación Latinoamericana para el Desarrollo.

Heyman, (1991). ¿Por qué no lo dijo antes? Buenos Aires: Granica

Hocker, J. & Wilmot, W. (1995). Interpersonal Conflict (4^{ta} ed). Madison: Brown & Bechmark.

Irving, H. & Benjamin, M. (1995). Family Mediation: Contemporary Issues. California: Sage Publications.

Jalkh, G. (1997). Aproximación a los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos. En, Resolución Alternativa de Conflictos. Quito: Corporación Latinoamericana para el Desarrollo.

Katz, N. & Layer, J. (1992). Communication and Conflict Resolution Skills. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company.

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Lederach, J. & Chupp, M. (1995). Conflicto y Violencia. Guatemala: Semilla.

Lewicki, R.; Sanders, D. & Minton, J. (1997). Essentials of Negotiation. Chicago: Irwin.

Ministerio de Justicia. (2001). Legislación sobre Conciliación. (3ra ed). Lima: Editora Perú.

Ministerio de Justicia (2012) Compendio sobre Conciliación, primera edición.

Mitchell C.R. (1981). The Structure of International Conflict. London: Mc Millan Press.

Monroy, C. (1979). Principios de Derecho Procesal Civil. (2da. ed.) Bogotá: Temis.

Moore, C. (1995). El Proceso de Mediación. Buenos Aires: Granica.

Murray, J. (1986). Understanding Competing Theories of Negotiation. *Negotiation Journal* (2).

Organización Internacional del Trabajo: Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales. (1998). Manual de Mediación. Ginebra: OIT.

Ormachea, I. (1998). Análisis de la Ley de Conciliación Peruana. Lima: Cultural Cuzco.

Ormachea, I. (1999). Manual de Conciliación. Lima: IPRECON.

Peña, C. (1997). Notas sobre la Justificación del Uso de Sistemas Alternativos. Resolución Alternativa de Conflictos. En, *Resolución Alternativa de Conflictos*. Quito: Corporación Latinoamericana para el Desarrollo (CLD).

Pruitt, D. (1995). Strategic Choice in Negotiation. En, *Negotiation Theory and Practice*. Breslin, W. Y Rubin, J (1995). Cambridge: PON Books.

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Raiffa, H. (1996). El arte y la ciencia de la negociación. México. DF: Fondo de la Cultura Económica.

Ribeiro (1994). La comunicación Eficaz. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

Rubin, J. (1995). Some Wise and Mistaken Assumptions about Conflict Resolution and Negotiation. En, *Negotiation Theory and Practice*. Breslin, W. & Rubin, J. (1995). Cambridge: PON Books.

Schellenberg, J. (1996). Conflict Resolution. New York: State University of New York Press.

Selva, C. (1998) La PNL Aplicada a la Negociación. Buenos Aires: Granica.

Singer, L. (1996). Resolución de Conflictos: Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal. Buenos Aires: Paidós.

Suares, M. (1996) Mediación, conducción de disputas y comunicación. Buenos Aires: Paidós.

Umbriet, M. (1995). Mediating Interpersonal Conflicts. West Concord: CPI Publishing.

Ury, W.; Brett, J. & Goldberg, S. (1988). Getting Disputes Resolved. Cambridge: PON Books

Vescovi, E. (1997). La Conciliación, la Mediación, y otras Alternativas de Composición Judicial. En, *Resolución Alternativa de Conflictos*. Quito: Corporación Latinoamericana para el Desarrollo.

Watzlawick, P.; Beavin, J. & Jackson. D. (1967). Pragmatics of human communication. New York: Norton.

Watzlawick, P.; Beavin, J. & Jackson. D. (1981). Pragmática de la Comunicación Humana. Barcelona: Editorial Herder.



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

Despacho
Ministerial

Centro de Estudios en Justicia
y Derechos Humanos

*“Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Yarn, D. (1999). Dictionary of Conflict Resolution. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Zartman, W. (1995). Common Elements in the Analysis of the Negotiation Process. En Breslin, W. Y Rubin, J. (1995) Negotiation Theory and Practice. Cambridge: PON Books..



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos