

CONCILIACIÓN: PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS DE CONCILIACIÓN^α

Salvador Antonio Romero Gálvez*

1. INTRODUCCIÓN

El proceso conciliatorio es conducido por el conciliador, es la persona experta en el manejo de las técnicas de negociación, comunicación y las referidas al proceso conciliatorio en sí.

El método, las técnicas y las etapas que utiliza el conciliador en la conducción de una audiencia de conciliación, generalmente, están inspirados en los llamados *modelos conciliatorios* que son *diseños de conducción* elaborados por profesionales de gran experiencia y elevada solvencia profesional. Obviamente la experiencia de cada conciliador y la naturaleza del tema que concilie determinarán la manera de utilizar el modelo que sea de su preferencia.

En el presente módulo explicamos brevemente los *principales modelos* de conducción de una audiencia de conciliación, incidiendo en tres de ellos: el Modelo Tradicional-Lineal de Harvard, el Modelo Transformativo de Bush y Folger y el Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb.

En base a nuestra experiencia explicamos en detalle el Modelo Tradicional Lineal de Harvard, utilizando como guía la obra de Karl A. Slaikeu¹. El procedimiento propuesto permite un manejo muy práctico y con buenos resultados del proceso conciliatorio. Este Modelo lo hemos adaptado, en lo pertinente, a las características que dispone la legislación vigente en el Perú para la Conciliación Extrajudicial.

Nuestro deseo es que los lectores puedan asimilar experiencias e inquietudes para su desempeño como conciliadores en cualquier campo y circunstancia que demande la participación del conciliador.

Mediante anexos que figuran al final del módulo, hemos incorporado algunos instrumentos de la práctica conciliatoria a fin de que sirvan de guía a quienes se inician en este apasionante campo de la conciliación. El lector encontrará orientación puntual de algunos aspectos legales, formatos de solicitudes de conciliación, de designación de conciliadores y de invitaciones para conciliar. Además, se ha consignado ejemplos de cómo dar la bienvenida, la presentación y el monólogo, así como algunos elementos básicos para preparar el acuerdo y redactar el acta conciliatoria.

2. LA CONCILIACIÓN

Concepto

^α Profesor. Magíster en Administración de Negocios (ESAN). Arbitro y Conciliador Extrajudicial. Capacitador principal de Conciliación extrajudicial autorizado por el MINJUS.

E-mail: saromero@telefonica.net.pe

* El presente artículo corresponde al Capítulo V de la Obra Negociación Directa y Asistida. Tratado de Gestión de Conflictos. Lima, ASOPDES, 2003.

¹ SLAIKEU, Karl A. Para que la Sangre no Llegue al Río. Edit. Gránica. 1996

Según el Diccionario de la Lengua Española², el término **conciliación** procede del latín: “**conciliatio Onis**” que significa: *acción y efecto de conciliar. Conveniencia o semejanza de una cosa con otra.*

“**Conciliar**” procede del vocablo latino “**Conciliare**” que significa: *componer y ajustar los ánimos de los que estaban opuestos entre sí.*

Definición:

Proceso por el cual *dos o más partes* recurren a un **tercero neutral** para que **promueva el diálogo y ayude** a las partes encontrar solución a sus controversias. El conciliador tiene la **facultad de sugerir opciones** de solución, pero las **partes retienen en sí el poder de decisión** del acuerdo final.

La facultad que tiene el conciliador de sugerir opciones de solución es lo que diferencia a la conciliación del proceso de mediación, pues, el mediador limita su participación a promover únicamente el diálogo entre las partes sin poder plantear sugerencias de solución.

Según R. Caivano³, la conciliación es una **negociación asistida**, ya que en el proceso de conciliación es necesario emplear técnicas de la negociación teniendo como facilitador a un tercero neutral. *‘Para ser un buen conciliador será requisito sine qua non comprender la dinámica propia y características de la negociación’*⁴

3. LA CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL EN EL PERÚ

En el Perú, la conciliación como procedimiento extrajudicial, está regulada por Ley N° 26872 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 001-98-JUS. Es de carácter **obligatoria** para la **admisibilidad** de las demandas en el Poder Judicial que versen sobre derechos disponibles determinados o determinables de las partes. Los asuntos de familia y laboral por Ley N° 27398, están excluidos temporalmente de la obligatoriedad, conforme se comentara en párrafos posteriores.

Para mayor detalle de la conciliación, véase el módulo correspondiente a los Medios Alternativos de Resolución de Conflictos – MARC’s.

4. MODELOS CONCILIATORIOS

El proceso conciliatorio se caracteriza por ser un **proceso informal** en donde las partes, asistidas por el conciliador, se comunican en forma activa a fin de lograr un acuerdo (si este es posible) y mejorar sus relaciones.

El proceso conciliatorio se diferencia del procedimiento judicial porque este último se caracteriza por la rigidez de sus normas y procedimientos. Por eso se dice que el proceso judicial es sumamente estructurado, lo cual no sucede con el proceso conciliatorio que es **poco formal e inestructurado**.

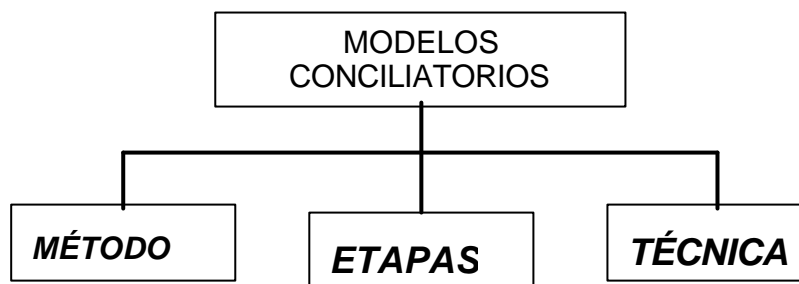
² Diccionario de la Lengua Española. Vigésima edición. 1984

³ CAIVANO, Roque J., y otros. Negociación, Conciliación y Arbitraje. Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos. Editor APENAC. 1998.

⁴ CAIVANO, Roque y otros. Obra Cit.

Sin embargo, no obstante su informalidad, el proceso conciliatorio tiene una **secuencia lógica de actos de comunicación** entre el conciliador y las partes que el conciliador conduce en forma más o menos activa⁵ a través de una serie de **etapas** que deben cumplirse; cada una de las cuales debe lograr un resultado para que la conciliación logre su cometido, esto es, el acuerdo y el mantenimiento o mejora de las relaciones entre las partes.

La forma de llevar el proceso conciliatorio tanto en su método, sus etapas como en sus técnicas, difiere entre los autores. La forma en que cada autor plantea cómo debe llevarse a cabo el proceso conciliatorio a fin de resolver un conflicto se conoce con el nombre de “**modelos conciliatorios**”.

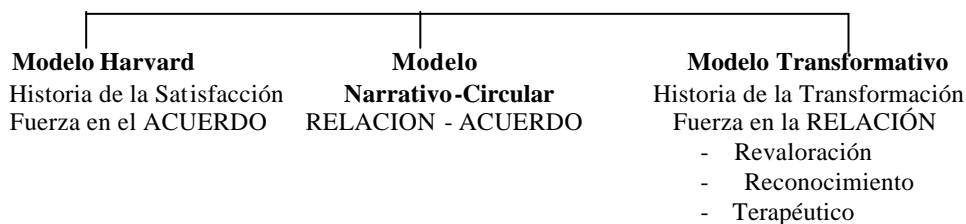


Componentes de un modelo conciliatorio

Entre los modelos conciliatorios que existen, podemos citar como los más importantes para nuestros propósitos, los siguientes:

- a) El Modelo Tradicional-Lineal de Harvard.
- b) El Modelo Transformativo de Bush y Folger.
- c) El Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb.

M. Suares, señala que estos tres modelos forman un continuum: en uno de los extremos está el **Modelo Tradicional** proveniente del campo empresarial, **centrado en el acuerdo** y que se encuentra más cerca de la negociación. En el otro extremo está el **Modelo Transformativo**, centrado en las **relaciones** que no se preocupa por el acuerdo y que parece más cercano al campo de la terapia psicológica. Entre ambos se encuentra el **Modelo Circular-Narrativo** de Sara Cobb, orientado tanto a las modificaciones de las **relaciones** como al **acuerdo**.



a) **El Modelo Tradicional – Lineal de Harvard.**

Sus creadores fueron Roger Fisher y William Ury, como responsables del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard. El método está expuesto en su obra “¡Sí ... de acuerdo!. Cómo negociar sin ceder” 7.

El trabajo **se centra en lograr un acuerdo** que satisfaga los **intereses** de las partes, y de ser posible, en mantener o mejorar las relaciones entre las partes. Considera que las posiciones son el **medio** para expresar o tratar de **satisfacer intereses o necesidades subyacentes**.

Las partes deben en primer lugar **identificar sus mutuos intereses**, para luego trabajar en forma conjunta y colaborativa en la búsqueda de **opciones** de posibles soluciones que satisfagan en cierta medida sus intereses y posibiliten un **acuerdo** satisfactorio para las partes.

El conciliador **debe disminuir las diferencias entre las partes**, por cuanto, los conflictos surgen porque las personas tienen diferencias; por lo tanto, si se anulan o disminuyen las diferencias se terminará o se aliviará el conflicto. El conciliador debe trabajar para **aumentar las semejanzas**, los valores, los intereses.⁸

Según Diez F. y Tapia G., “El Modelo de Harvard define básicamente la mediación (*léase conciliación*) como **una negociación colaborativa asistida por un tercero** y su enfoque teórico se conoce con la orientación a la resolución de problemas ... Se entiende, el conflicto como **obstáculo para la satisfacción de intereses o necesidades**. Allí hacen residir el problema. Éste aparece cuando las partes deben satisfacer simultáneamente intereses y necesidades que son incompatibles. ... El proceso de mediación (*léase conciliación*) basado en el método Harvard, está orientado a obtener satisfacción de los intereses; **los mediadores** (*léase los conciliadores*) controlan la interacción”⁹

El conciliador es un **facilitador** de la comunicación. Su método se centra en lo verbal. Considera que cuando las partes llegan a la conciliación su situación es caótica y la función del conciliador es establecer el orden¹⁰.

Su método considera tener en cuenta los siguientes aspectos para resolver un conflicto:¹¹

- 1. Las Personas:** Separe a las personas del problema. No busque culpables, busque soluciones. Sea suave y respetuoso con las personas y duro con el problema.

7 FISHER, Roger y URY, William. “¡Sí de acuerdo!. Cómo negociar sin ceder”. Edición 1985. Edit. Norma. La versión de 1991 incluye un capítulo a la versión original de PATTON, Bruce.

8 SUARES, Marinés. Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Edit. Paidós. P. 59

9 DIEZ, Francisco, y TAPIA, Gachi: Herramientas para trabajar en mediación. Edit. Paidós. Reimpresión 2000 de la edición 1999

10 SUARES, Marinés. Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Edit. Paidós. P. 59. La autora en su exposición se refiere a la mediación con el sentido de conciliación. Diferencia idiomática que se da en Argentina con referencia al Perú.

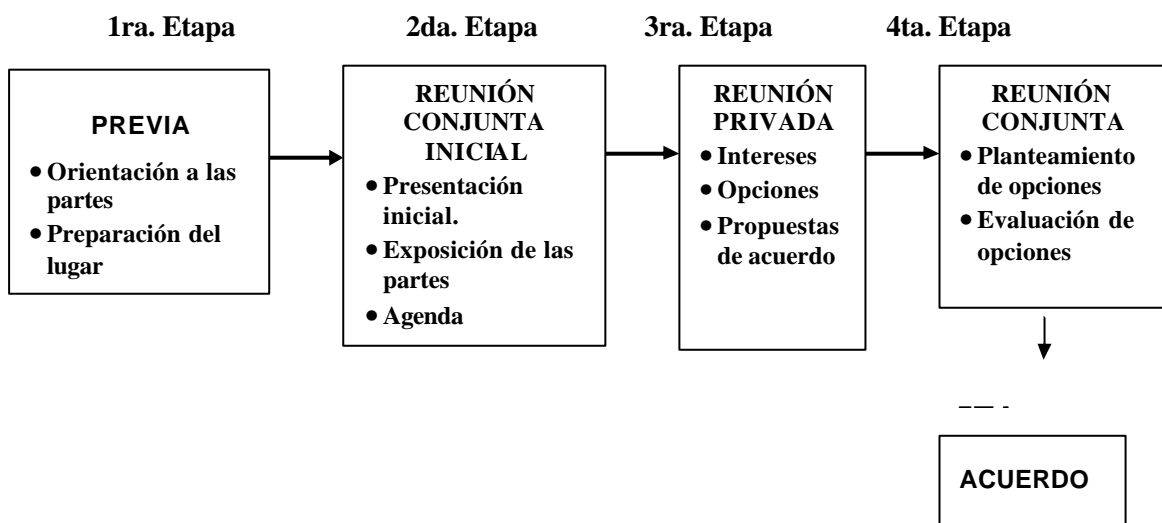
11 Si bien R. Fisher y W. Ury en su obra “Sí, de acuerdo . . . cómo negociar sin ceder”, solo plantean como parte del método los cuatro primeros pasos, W. Ury en su obra “supere el NO”, amplía los cuatro primeros pasos a seis.

- 2. Los Intereses:** Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.
- 3. Opciones:** Genere varios proyectos de posibles propuestas de intercambios de bienes y servicios que posibiliten lograr acuerdos.
- 4. Criterios:** Insista en que el acuerdo se base en algún criterio objetivo que lo haga justo y razonable.
- 5. Alternativas:** En caso de no llegar a un acuerdo negociado, ¿qué pueden hacer cada una de las partes para satisfacer sus intereses y necesidades?. Se le conoce como el MAAN: Mejor alternativa a un acuerdo negociado.
- 6. Acuerdo** Solución integradora. Es decir, lograr un acuerdo que satisfaga, en lo posible, los intereses y necesidades de las partes.

Este Modelo es el que tiene mayor influencia entre los conciliadores en el Perú, sin que esto signifique que sea exclusivo.

Karl A. Slaikeu¹² utiliza el Modelo Tradicional de Harvard, mediante cinco etapas:

- 1. Primera Etapa: Previa:** Orientación a las partes y preparación del lugar de reunión.
- 2. Segunda Etapa:** Reunión conjunta inicial. Exposición inicial, exposición de las partes y preparación de la agenda.
- 3. Tercera Etapa:** Reuniones privadas. Determinación de intereses y generación de opciones y propuestas de acuerdo.
- 4. Cuarta Etapa:** Reuniones conjuntas. Planteamiento y evaluación de opciones
- 5. Quinta Etapa:** Acuerdo y cierre de la audiencia.



Modelo tradicional de Harvard según Slaikeu.

b) El Modelo Transformativo de Bush y Folger

Sus creadores son Robert Bush y Joseph Folger¹³. Es el modelo que se *centra en la comunicación y las relaciones interpersonales de las partes*¹⁴, más que en el acuerdo. No

¹² SLAIKEU, Karl: Para que la Sangre no llegue al río. Una guía práctica para mediar en disputas. Edit. Gránica. 1996

importa si llegan a un acuerdo o no. No está centrado en la llamada *resolución del conflicto*, sino en la *transformación de las relaciones*. ... parece más cercano al campo de la terapia psicológica.¹⁵ Se diferencia del Modelo Tradicional-Lineal de Harvard que se centra más en lo relacional que en el acuerdo en sí.

El objetivo primordial de este modelo es el desarrollo del potencial de cambio de las personas, haciendo que éstas descubran sus propias habilidades promoviendo su desarrollo y su revalorización a fin de que puedan ser protagonistas de su propia vida y responsables de las acciones que realizan. Esto es lo que se llama la **Revalorización (empowerment)** de las partes.

Además, el modelo tiene como objetivo el **Reconocimiento** del otro como parte del conflicto, es decir, busca que las partes tengan mayor aceptación de la parte contraria reconociéndolo como co-protagonista de la conciliación. Para el logro de este objetivo, Marinés Suares sostiene que se deben utilizar las preguntas circulares y que el Modelo Transformativo es recomendable en todos aquellos casos en los cuales estén muy involucradas las relaciones¹⁶

El Modelo de Bush y Folger considera veintisiete movimientos a través de los cuales el conciliador trabaja con las partes¹⁷

c) El Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb.

Este modelo está orientado tanto a las **modificaciones de las relaciones como al acuerdo**¹⁸. Focaliza su trabajo en las narraciones que trae la gente a la conciliación. Hay que transformar las historias conflictivas en otras que sean más positivas y que permitan a las partes salir de sus posiciones.

El conciliador debe **ayudar** a las partes a hablar en forma diferente para que interactúen en distinta forma y logren cambios que posibiliten vías de acuerdos. Se debe primero **cambiar la forma de comunicación** (de una comunicación agresiva y conflictiva) **que define una relación** (de enfrentamiento y conflicto), a **una nueva forma de comunicación** (de respeto y aceptación) la cual **definirá una relación distinta** (de entendimiento y de colaboración) para que luego puedan encontrarse algunas vías o formas de solución al conflicto.

El rol del conciliador durante el proceso es:

1. Fomentar la reflexión.
2. Transformar las historias que traen las partes a la conciliación (construir una historia alternativa que permita ver el problema desde otro ángulo).
3. Logrando un acuerdo aunque éste no sea la meta fundamental.¹⁹

13 BUSH, Robert y FOLGER, Joseph: The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition. Jossey Bass, San Francisco, U.S.A., 1994. Citado por Marinés Suares, obra Cit. P. 61.

14 DIEZ, Francisco y TAPIA, Gachi. Obra Cit. 26.

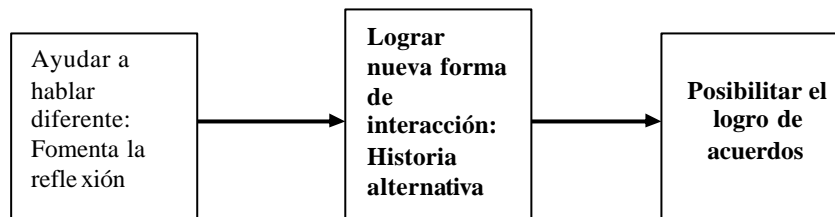
15 SUARES, Marinés. Obra Cit. P. 69.

16 SUAREZ, Marinés, Obra Cit. P. 61 y 63.

17 CAIVANO, Roque: Obra Cit. P. 245-246.

18 SUARES, Marinés. Obra Cit. P. 165.

19 SUARES, Marinés. Obra Cit. P. 63



Rol del conciliador en el Modelo Circular Narrativo

Para lograr lo anterior, se requiere efectuar **análisis de las historias** que traen las partes a la conciliación, pues, las historias se relacionan con identidad de las partes. Para el análisis se necesita:

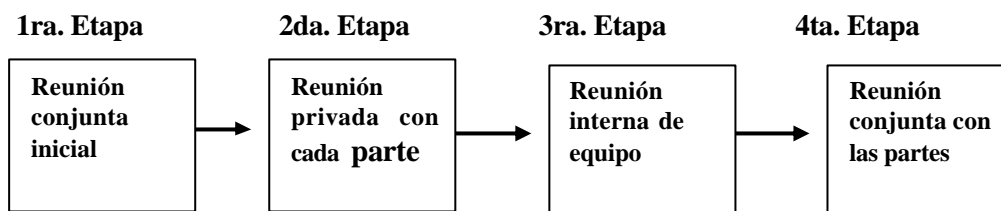
1. Conocer el significado que las personas atribuyen a hechos y actitudes de otros.
2. Conocer las relaciones que se dan entre las partes.
3. Conocer el contexto, la cultura, los mitos, los valores de las partes.

Este modelo considera **cuatro etapas**²⁰

1. **Reunión conjunta inicial.** Participan las partes y el conciliador. Se definen las reglas que regirán al proceso y algunos parámetros como la confidencialidad, el protagonismo de las partes en la solución del problema, el carácter voluntario de la conciliación que posibilita que cualquiera de las partes pueda retirarse cuando mejor lo decida.
2. **Reunión privada con cada una de las partes por separado.** Se pregunta acerca del problema que afecta a las partes. Cada parte cuenta su historia. El conciliador debe ayudar a que cada participante defina claramente el conflicto desde su óptica evitando generalizaciones. Se indaga sobre el origen, desarrollo, soluciones intentadas, etc. Al final el conciliador realiza un parafraseo o resumen de la historia contada para que cada parte sienta que ha sido escuchada y entendida.

Luego de conocido el problema se investiga sobre las posiciones (pedidos, demandas o exigencias) necesidades, intereses, recursos y sobre posibles soluciones.
3. **Reunión interna o del equipo.** El conciliador analiza cada historia y construye una historia alternativa. Si trabaja en equipo, conjuga opiniones de los miembros del equipo. La historia alternativa debe considerar aquellos aspectos donde existe la posibilidad de que surjan reparos o cuestionamientos para estar preparado y posibilitar su manejo.
4. **Reunión conjunta.** El conciliador se reúne con las partes. En esta etapa se trabaja redefiniendo las relaciones entre las partes y el diseño del acuerdo.

²⁰ LEDESMA NARVÁEZ, Marianella. El Procedimiento Conciliatorio. Un Enfoque Teórico-Normativo. Pp. 209 a 213. Edit. Gaceta Jurídica. Primera Edición. 2000.

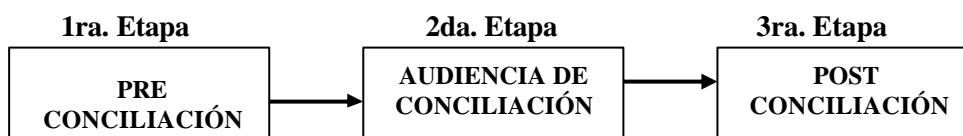


Las cuatro etapas del Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb21

5. PROCEDIMIENTO CONCILIATORIO SEGÚN LEY N° 26872

El procedimiento conciliatorio tiene tres etapas:

- a) La pre conciliación.
- b) La audiencia de conciliación.
- c) La post conciliación.



El procedimiento conciliatorio según la Ley N° 26872

PRIMERA ETAPA: PRE CONCILIACIÓN:

Se inicia cuando una de las partes o ambas solicitan la conciliación. Se tienen que realizar cinco pasos:

1. La presentación de la solicitud.
2. Evaluación de la solicitud para determinar si es materia conciliable.
3. La designación del Conciliador.
4. Invitación.
5. Preparación.

1. Presentación de la solicitud de conciliación:

Se presenta ante un centro de conciliación autorizado por el Ministerio de Justicia. Debe ser por escrito y contener la información y documentación detallada en los artículos 12° y 13° del Reglamento de la Ley de Conciliación (ver anexos 1 y 2).

2. Evaluación de la solicitud para determinar si es materia conciliable

Se conoce también como “Consulta de Casos”. Este paso es importante y debe ser efectuado **antes** que la solicitud sea formalmente ingresada y registrada por el centro de conciliación.

El Reglamento de la Ley considera la siguiente clasificación (Ver detalle en anexo 3):

- a. Materias conciliables obligatorias.
- b. Materias conciliables facultativas o voluntarias.
- c. Materias no conciliables.

21 Citada por LEDESMA NARVÁEZ, Marianella. Para mayor detalle consultar Pp. 209 a 213.

3. Designación del conciliador.

Recibida la solicitud de conciliación, el centro de conciliación designa en el día al conciliador. La designación debe ser efectuada por escrito. (ver modelo sugerido en anexo 4)

4. Las invitaciones

Las invitaciones se efectúan **en forma escrita** por el conciliador designado al caso (ver modelo anexo 5). Para este efecto el conciliador tiene cinco días útiles a partir del día siguiente de su designación para cursar (hacer llegar) las invitaciones a la primera **sesión**. En caso de inasistencia de una de las partes debe formularse una segunda invitación, **cuidando de no exceder el plazo de diez días útiles** contados a partir de la primera invitación **para la realización de la audiencia de conciliación**. Si ninguna de las partes asiste a la primera **sesión** no se cursa nueva invitación y se da por concluido el proceso de conciliación.

Si la solicitud es presentada por ambas partes, el conciliador puede **realizar** la audiencia de conciliación en el día, siempre y cuando, verifique la certeza de la documentación adjuntada a la solicitud y no exista posibilidad de afectarse derechos de terceros.

En el anexo 6 se detalla los requisitos que deben observarse en las invitaciones y la documentación que debe anexarse.

Forma de entrega de las invitaciones

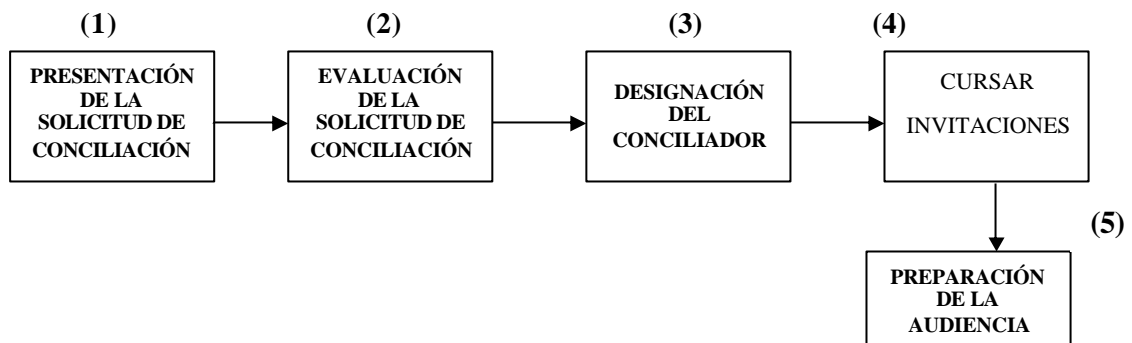
Las invitaciones pueden ser entregadas por intermedio de:

- Un empleado del centro de conciliación, o
- Por una empresa especializada contratada por el centro de conciliación.

5. Preparación de la audiencia.

Incluye las siguientes actividades:

- a. Estudio del expediente.
- b. Preparación de la sala de audiencias.
 - ✓ Sala de reuniones conjuntas.
 - ✓ Ambiente para reuniones privadas (caucus).
- c. Mobiliario y enseres.
 - ✓ Mesa.
 - ✓ Sillas.
 - ✓ Evitar distractores (cuadros, adornos, etc.).
 - ✓ Otros.
- d. Materiales
 - ✓ Papeles para que hagan anotaciones las partes
 - ✓ Lapiceros
 - ✓ Impresos.



Primera Etapa: Pre conciliación: Cinco actividades que deben cumplirse.

SEGUNDA ETAPA: AUDIENCIA DE CONCILIACIÓN.

La audiencia de conciliación tiene **cuatro** fases, las cuales se llevan a cabo mediante *reuniones conjuntas* y, de ser necesario, *reuniones privadas* con cada una de las partes por separado:

Fase 1: Reunión Conjunta:

1. Bienvenida y presentación.
2. Discurso de apertura o monólogo.
3. Presentación de hechos por las partes; y
4. Preparación de la agenda.

Fase 2: Reunión privada (Caucus) o reunión conjunta.

5. Búsqueda de intereses.
6. Redefinición del problema.
7. Búsqueda de opciones.
8. Definir EL MAAN.
9. Cierre de la sesión.

Fase 3: Reunión conjunta

10. *Redefinición del problema.*
11. *Evaluación conjunta de opciones.*

Fase 4: Reunión conjunta

12. Acuerdo.
13. Cierre de la audiencia de conciliación.

FASE 1: REUNIÓN CONJUNTA

1. Bienvenida y presentación:

El conciliador invita a las partes a ingresar a la sala de audiencia, da la bienvenida del centro de conciliación, se presenta ante las partes, solicita que se identifiquen, cuidando de que no comiencen a hablar acerca del problema, se limiten sólo a decir sus nombres y si son la parte solicitante o la parte invitada.

A veces, después de la presentación resulta conveniente efectuar algunos comentarios que no tienen nada que ver sobre el motivo de la conciliación, como por ejemplo, acerca del

clima, si tuvieron alguna dificultad para llegar al centro de conciliación o cualquier otro asunto de interés común (que no sea acerca de política, religión ni fútbol), con el objeto de lograr que los conciliantes se relajen y se vaya creando un *clima favorable para la colaboración*.

En el anexo 7 presentamos un ejemplo de bienvenida y presentación.

2. Discurso de apertura o monólogo.²²

Concluida la presentación y posibles comentarios, se procede a explicar:

- *Qué es la conciliación*, sus diferencias con el proceso judicial y principales características, resaltando la naturaleza y efectos del acta de conciliación.
- *En qué consiste el proceso conciliatorio*, es decir, cómo se llevará la audiencia de conciliación: reuniones conjuntas y reuniones privadas.
- *Las normas de conducta* que los conciliantes deben comprometerse a respetar.

El Monólogo permite cumplir con la primera tarea del conciliador: *generar el clima de colaboración y de confianza en el proceso, así mismo, con el conciliador*.

En el anexo 8 presentamos un ejemplo de monólogo.

3. Presentación de hechos por las partes.

Concluido el monólogo, en la misma reunión conjunta, el conciliador invita a las partes a que expongan su **versión de los hechos**, consultando cuál de los dos quisiera empezar. Si las partes no se manifiestan, se sugiere que sea la parte solicitante.

Concluida la versión de la parte que tomó la palabra, se pueden plantear **preguntas aclaratorias** que permitan al conciliador tener una idea, lo más completa posible, de la narrativa efectuada por la parte que expuso. Luego, se efectúa un **resumen o parafraseo** de lo que el conciliador ha entendido para que el conciliante pueda dar su **consentimiento, aclarar o ampliar algunos hechos**.

Concluida la narrativa de la primera persona, se procede en idéntica forma con la segunda.

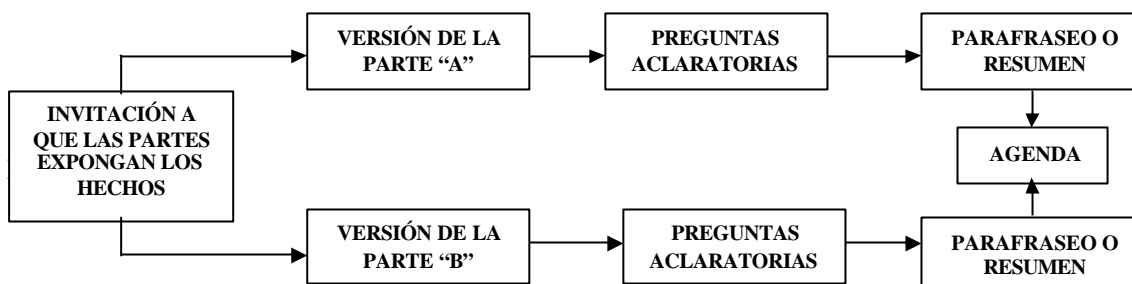
4. Preparación de la agenda.

Después que el conciliador tiene las dos versiones, procede a elaborar la **AGENDA**, es decir, *los puntos y el orden en que pueden ser tratados*, sometiéndolos a la aprobación de las partes. Por ejemplo, en una conciliación de familia podría definirse la agenda en los siguientes temas:

- a. Pensión de alimentos.
- b. Tenencia.
- c. Régimen de visitas.
- d. Liquidación de la sociedad de gananciales.

Las etapas 3. y 4. de la fase 1. (presentación de hechos y preparación de la agenda), se describe en el siguiente gráfico:

²² Ver Marinés Suares. Mediando en sistemas familiares. P. 253.



Procedimiento de presentación de hechos por cada una de las partes y elaboración de la agenda.

Concluida esta etapa, se pasa a **reuniones privadas con cada una de las partes**. Sin embargo, de acuerdo a la naturaleza del problema y sobre todo ***al grado de colaboración que demuestren los conciliantes***, se puede continuar con la **reunión conjunta** para desarrollar el trabajo de **búsqueda de intereses, generación de opciones y otros** que corresponden a la segunda etapa..

FASE 2: REUNIÓN PRIVADA

Esta fase permite generar un clima de mayor confianza. Es de gran importancia, porque en ella el conciliador tiene la oportunidad de hablar con cada una de las partes por separado, lo que posibilita obtener información que probablemente no sería posible en una reunión conjunta con la presencia de ambas partes, sus abogados o asesores.

El **clima de confianza, colaboración y de confidencialidad** que debe continuarse generando es de vital importancia, ya que permitirá que la parte con la cual se converse, exprese sus principales preocupaciones, temores, esperanzas, deseos, etc., con la seguridad que no serán puestos en conocimiento de la otra parte y no serán utilizados en contra suya.

Estas reuniones tienen los siguientes objetivos:

- a. Detectar intereses, necesidades y preocupaciones latentes.
- b. Redefinir el problema: conocer la percepción de los hechos más importantes del conflicto. Cómo percibe cada parte los intereses, necesidades y conductas de la parte contraria.
- c. Conocer qué hicieron las partes para resolver el conflicto y las razones por las cuales no se logró solucionar la controversia.
- d. Generar propuestas de **opciones de solución integradoras**.
- e. Conocer las **alternativas** que tienen las partes en caso de no llegar a un acuerdo mediante la conciliación. Es decir, su MAAN: **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado**.

Procedimiento a seguir en las reuniones privadas (Caucus)²³

Cada reunión tiene sus propias características. Sin pretender que el procedimiento que se sugiere tenga que seguirse en forma estricta, creemos que puede servir como guía que oriente la práctica del conciliador.

²³ Basado en lo propuesto por Karl Slaikeu. Obra Cit.

1. Identificación de intereses

- Al iniciar la reunión debe reiterarse que todo lo que se converse será estrictamente **confidencial** y que nada de lo que se trate será puesto en conocimiento de la otra parte, salvo autorización expresa del conciliante.
- Debe explicarse que el objetivo de la reunión es comprender mejor la naturaleza del problema, los intereses y preocupaciones y lo que él (o ella) necesitarían para lograr un acuerdo.
- Luego, se dice “diga lo que mejor le parezca, empezando por donde desee, contándonos algunos hechos que quizá no mencionó en la reunión conjunta y que considere necesario ampliar o destacar”. ¿Qué es lo que más necesita y lo que más le importa?
- Cuando se empiece el relato, **escuche en forma activa, tome apuntes** y haga **preguntas indagatorias** que le permitan tener mejor conocimiento sobre lo siguiente:
 - **Intereses y necesidades** (deseos, temores, inquietudes, aspiraciones, dudas, etc del conciliante). Para ello se puede preguntar: ¿Por qué...?, ¿para qué...?, ¿qué problemas quiere resolver ...?, ¿qué le preocupa?, ¿qué teme que suceda?, etc.
 - Pregunte sobre **otros factores** que afectaron, afectan o podrían afectar la naturaleza del conflicto:
 - ✓ Historia del conflicto: cómo se originó, su desarrollo y situación actual.
 - ✓ Intentos de solución.
 - ✓ La manera cómo el conflicto le afecta: qué pérdidas o costos le ocasiona.
 - ✓ Datos sobre hechos, conductas, documentación generada.
 - ✓ Características personales de las partes.

2. Redefinición del problema -Verifique las percepciones.

- En esta etapa se trabaja con cada parte por separado para determinar cómo cada una de ellas ve las posiciones e intereses de la otra parte. Se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿Qué piensa que necesita o quiere realmente el señor B?, ¿Cuáles son, según usted lo entiende, los intereses del señor B?, ¿Por qué cree que el señor B actúa de esta forma?, ¿Qué problema cree usted que el señor B quiere resolver? ¿Qué piensa que hace falta para que el señor B llegue a un acuerdo?. Las respuestas que obtenga, permitirán conocer en forma anticipada, lo que la otra parte le podrá decir, lo cual permitirá tener mejor manejo de la entrevista, y lo que es más importante, si la persona ha omitido algún interés primordial de la otra parte, permitirá ver las razones por las cuales no han logrado un acuerdo, dándole posibilidades a **replantear o redefinir la situación** y así vislumbrar la solución integradora de los intereses de ambas partes.²⁴

3. Búsqueda de opciones

- *Evite dar su opinión.*
- Pregunte al conciliante qué propondría (**opciones**) para lograr un posible acuerdo.
- Ayude a la parte con quien conversa a identificar los puntos fuertes y los puntos débiles respecto a los intereses y necesidades contrapuestos que limitan una solución. Utilice preguntas reflexivas, estratégicas y circulares. Vaya desestabilizando las posiciones fijas para ir logrando mayor flexibilidad.
- Es importante tener en cuenta, además de los intereses contrapuestos, los intereses comunes, que deben ser tomados en la solución. Por ejemplo, el interés común en la educación de los hijos, en una conciliación para determinar el monto de la pensión de alimentos. Los intereses comunes, muchas veces, permiten que las partes abandonen

²⁴ Para mayor detalle recomendamos leer las páginas 165-167 de la obra citada de Karl Slaikeu.

posiciones rígidas y se predispongan a aceptar opciones que permitan lograr una solución integradora. Por ejemplo, pretender castigar a la esposa otorgándole pensión diminuta y el deseo de dar bienestar a sus hijos, podría permitir que el ex esposo acepte mejorar la pensión de alimentos. Las preguntas estratégicas pueden ser de gran valor al igual que las circulares: ¿Qué propondría para que sus hijos no dejen el colegio donde vienen estudiando desde hace cuatro años?, ¿El motivo por el cual usted no acepta aumentar la pensión es porque considera que su ex esposa debe aportar a la educación de sus hijos?.

- **Evalúe las opciones o propuestas de las partes.** Solicite a las partes las razones por las cuales ellas consideran que sus *propuestas son justas y razonables*: Busque criterios objetivos: Normas legales, normas administrativas, contratos que tengan que ver con el problema, precedentes, costumbres, necesidades urgentes, posibilidades económicas de las partes, etc.
- Ninguna propuesta que no sea justa y razonable podrá conducir a un acuerdo, a no ser que se utilice la coerción y la presión que, obviamente, el conciliador no debe permitir que suceda. Por ejemplo: puede *ser muy justo* que A cumpla con pagar a B una deuda vencida de US\$ 5,000.00 dólares americanos, pero, podría resultar *poco razonable* que B plantee que se le cancele en forma total en un plazo de 24 horas, cuando A está sin trabajo y no dispone de dicha cantidad. Quizá sería más efectivo plantear un cronograma de pagos.

Recuerde: que las opciones son sólo propuestas que cada parte llevará a la reunión conjunta para su discusión, evaluación y posible acuerdo. A mayor cantidad de opciones, mejores posibilidades de lograr un acuerdo tendrá la discusión en la reunión conjunta. Los “paquetes” de propuestas que cada parte leve a la reunión, deben considerar *lo que desea obtener* y *lo que está dispuesto a dar en cambio*.

- **Criterios de Evaluación para Seleccionar Opciones**

Cada propuesta u opción, para ser seleccionada, debe atender tres criterios:

1. Tomar en cuenta los **intereses** de las partes.
2. Estar de acuerdo a los **criterios objetivos** definidos por las partes (no afectar el bienestar de los hijos; límites que legalmente están establecidos, costumbres, antecedentes, etc.).
3. Ser mejores que el MAPAN de las partes, es decir, con las alternativas que podrían tomarse en caso de no llegar a un acuerdo.

- **4. Averigüe las alternativas que tienen las partes: MAAN**

- Esta información es importante, pues sirve de parámetro o medida para aceptar o rechazar una opción.
- Una alternativa viene a ser lo que cada parte hará si no logra un acuerdo en la conciliación: ¿promoverá un juicio?, ¿se quejará a Gerencia General?, ¿acudirá a los medios de publicidad?, ¿hará una huelga de hambre?, ¿pedirá al sindicato que intervenga? ¿renunciará? ¿no dejará que su cónyuge vea a sus hijos? , etc.
- Para ser aceptable una opción debe resolver los intereses de las partes en forma más eficiente que cualquier alternativa. Ejemplo: **Opción:** Que se pague una deuda: el 50% a la firma del acta y el 50% restante en 6 armadas mensuales. **Alternativa:** ir a juicio para lograr el pago en forma total incluyendo intereses. ¿Cuánto tiempo puede durar un

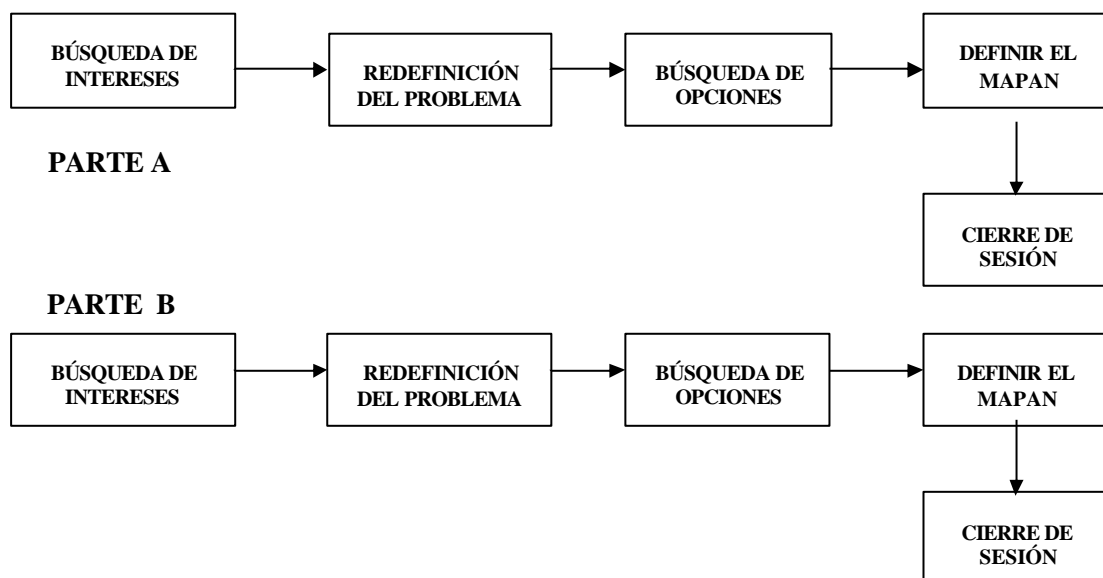
juicio?. ¿Cuál es más eficiente para los intereses de las partes: la opción o la alternativa?.

Conforme avance en la entrevista, resuma los logros y haga preguntas.

5. Cierre de la reunión privada.

- Ratifique el carácter confidencial de lo conversado enfatizando que nada de lo tratado será comunicado a la otra parte, salvo aquello que sea expresamente autorizado.
- Pregunte si la persona desea agregar algo que no se haya dicho durante la reunión: ¿hay algo más que quiera decirme o que desee destacar nuevamente?.
- Pregunte ¿Desea transmitir a través mío algún mensaje a la otra parte?.
- Agradezca y cierre la reunión.

El gráfico siguiente muestra los pasos que comprende la **reunión privada**, también llamada “caucus”.



Fase 2: Pasos que comprende la sesión privada

FASE 3: REUNIÓN CONJUNTA

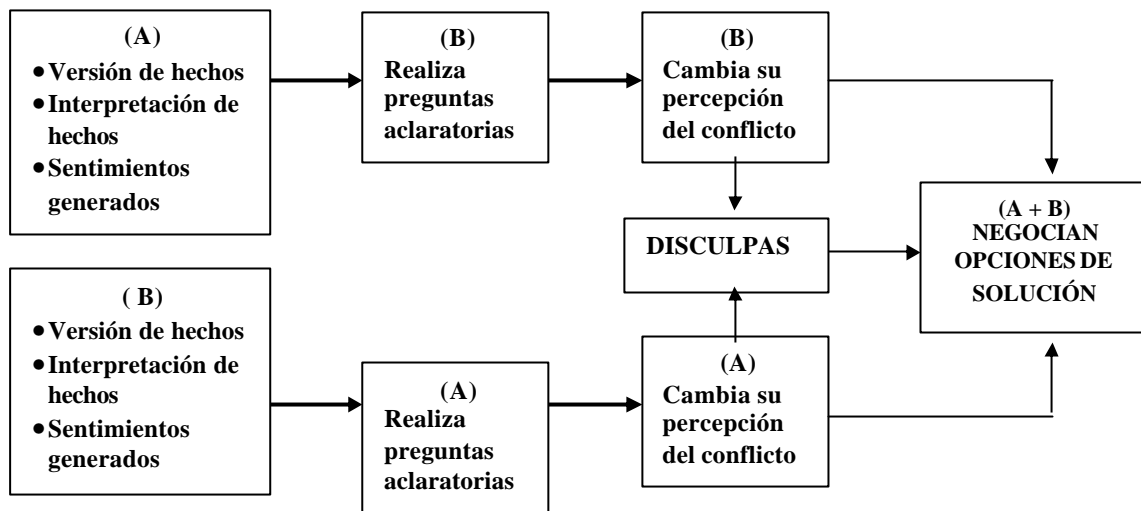
En esta fase se lleva a cabo lo que podríamos denominar “**negociación directa**”, en la cual las partes redefinen el problema en forma conjunta y luego negocian las opciones que cada parte plantea como posible solución.

1. Redefinición del problema.

- En las reuniones privadas, cada parte expuso al conciliador toda su versión acerca del problema y sus efectos. Asimismo, cómo veía la conducta y las motivaciones de la otra parte para que se haya comportado de la forma como lo hizo. *Se redefinió el problema a nivel individual*, de cada parte, por separado.
- Ahora, a fin de establecer las bases para un acuerdo satisfactorio, se necesita, que las partes, en forma conjunta, puedan “ver” de otra forma el origen, las causas y el desarrollo del conflicto. Para ello el conciliador debe *invitar* a cada una que expongan *su percepción* acerca del problema, es decir:
 - ✓ Que narren “*su versión o historia*” de cómo sucedieron los hechos.
 - ✓ Cómo *interpretó* los hechos producidos y el comportamiento de la otra parte.
 - ✓ Cómo *se sintió* cuando sucedieron los hechos (enfadado, humillado, avergonzado, decepcionado, frustrado, dolido, temeroso, colérico, etc.).
- El conciliador puede promover que la parte que escucha efectúe preguntas aclaratorias a fin de que pueda formarse una idea más clara del rol y las motivaciones de la otra parte en el conflicto. El diálogo debe efectuarse con orden y sin interrupciones de la parte que escucha. No debe permitirse intervenciones descomedidas ni expresiones que puedan alterar el clima de cooperación que es necesario construir para lograr un acuerdo.
- El proceso anterior, casi siempre, genera en cada parte una percepción distinta del conflicto, lo cual posibilita que las partes reconozcan algún exceso en su comportamiento y que se dispensen mutuamente satisfacciones. El deseo por ambas partes de resolver el problema se va haciendo cada vez más claro, desarrollándose un clima de cooperación.

2. Evaluación conjunta de opciones

- En las reuniones privadas, cada parte propuso algunas opciones de posibles soluciones al conflicto, las que con ayuda del conciliador fueron sometidas a evaluación según criterios de justicia y de razonabilidad.
- En esta etapa, todas las propuestas (opciones) de ambas partes son sometidas a discusión, desarrollándose todo un proceso de negociación directa con ayuda del conciliador.
- En este proceso cada parte trata de obtener algo que satisfaga sus intereses o necesidades, pero a la vez, también es consciente de que debe dar algo para satisfacer los intereses y necesidades de la otra parte. Debe tenerse en cuenta que un acuerdo satisfactorio es aquel que satisface por lo menos, en parte, los intereses y necesidades de todas las partes que enfrentan el conflicto.
- En esta etapa se perfila y define el acuerdo.



Fase 3: Redefinición del Problema y Evaluación Conjunta de Opciones

FASE 4: REUNIÓN CONJUNTA

1. El acuerdo y el acta conciliatoria.

Como consecuencia de la negociación conjunta de opciones, las partes con ayuda del conciliador pueden llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio, en tal caso, deberá **constar en un acta** en la cual debe **definirse con precisión** la naturaleza y alcance de cada uno de los acuerdos, a efectos de que cada una de las partes sepa exactamente lo que le corresponde hacer, no hacer o recibir.

- Cuando se redacte el acuerdo debe utilizarse palabras simples y de fácil comprensión de los conciliantes.
- Debe definirse con toda claridad las **obligaciones y derechos**, las **conductas**, es decir, quién hará determinadas cosas o evitará hacerlas; las **formas** en que deberá realizarse la obligación; la **fecha exacta** en que debe cumplirse con la obligación y el **lugar preciso** donde debe llevarse a cabo el cumplimiento de la obligación. Esto significa que los acuerdos deben responder a cinco preguntas: **qué, quién, cómo, cuándo, dónde**. Esto permitirá evitar confusiones de interpretación y conflictos futuros.
- El acuerdo definitivo que decidan las partes es recomendable que se plantee a los conciliantes, que si desean, **previa a la firma**, pueden llevarse el borrador del acuerdo para consulta con sus asesores. Caso afirmativo, se fijará nueva fecha para definir el acuerdo y firmar el acta correspondiente

En el **anexo 9** se detallan algunos aspectos técnicos y legales que deben reunir **los acuerdos y el acta** de un proceso conciliatorio extrajudicial.

2. Cierre de la audiencia de conciliación.

- Definido el acuerdo y suscrita el acta, el conciliador procede a felicitar a ambas partes por haber puesto su mejor voluntad en resolver el conflicto y por su firme propósito de respetar y cumplir con los acuerdos adoptados por ellos.

- Les recuerda, una vez más, que los acuerdos adoptados son de cumplimiento obligatorio.
- Exhorta a las partes a ponerse en contacto con el conciliador a fin de tenerlo informado del avance de los acuerdos. El conciliador les manifiesta que él por su parte también se pondrá en contacto telefónico con ellos.
- Luego el conciliador debe entregar copia certificada del acta a cada una de las partes.
- Acto seguido da por finalizada la audiencia conciliatoria.

TERCERA ETAPA: POST CONCILIACIÓN

En esta etapa se llevan a cabo las siguientes acciones:

1. Registro, archivo del acta y del expediente.
2. Seguimiento de casos.

1. Registro, archivo del acta y del expediente

- Concluida la audiencia de conciliación se debe entregar a Secretaría General el expediente completo del caso concluido, conteniendo los siguientes documentos:
 - Solicitud y anexos.
 - Cargos de las invitaciones efectuadas.
 - Constancias de asistencia / inasistencia.
 - Actas de suspensión de sesiones.
 - Acta conciliatoria.
 - Cargo de entrega de la copia certificada del acta.
- Secretaría General procederá a registrar en el “Libro de Registro de Actas” el acta suscrita y entregada por el conciliador.
- Se recomienda que el original del acta se pegue en un “Libro de Actas” debidamente foliado, del cual se extenderán todas las copias certificadas que se requieran.

2. Seguimiento de Casos

- Es llevado a cabo por el conciliador con apoyo del centro de conciliación. Es importante para verificar el grado de cumplimiento.
- En caso de incumplimiento total o parcial, determinadas las causas, puede promoverse reuniones de evaluación con las partes a fin de que ellas determinen las acciones futuras que se emprenderán y, de ser el caso, que puedan decidir la realización de un nuevo proceso conciliatorio.
- Es parte del servicio de conciliación. Sirve para evaluar la eficiencia del servicio de conciliación que se brinda.
- Puede efectuarse personalmente o por teléfono.

6. CREACION DE EMPATÍA, CONFIANZA Y COOPERACIÓN.

- El proceso conciliatorio depende en gran medida de la habilidad que tenga el conciliador para *generar confianza en el proceso y en el conciliador*. Sin este requisito, será poco menos que imposible que el conciliador logre aplicar con éxito todas las técnicas anteriormente descritas.

- Cuando se logra la empatía, se genera confianza, lo cual permite al conciliador obtener información necesaria para poder ayudar a los conciliantes mejorar su comunicación y encontrar soluciones a sus problemas.
- La empatía es preocupación por los demás. Para lograrla hay que prestar atención seria y respetuosa a lo que las partes dicen y pueden sentir mientras hablan. Por ello la **escucha activa** es de vital importancia, así como también el saber **preguntar** y **parafrasear** (resumir).
- Hay que evitar las críticas y las interrupciones.
- El conciliador debe ser percibido como una persona honesta, discreta, madura, inteligente, competente, educada, sencilla, paciente, comprensiva, franca, sincera, objetiva, de mentalidad abierta, dinámica y optimista.

7. ESTRATEGIAS DE BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

- Es importante recordar que el acuerdo a que lleguen las partes debe ser la solución de los intereses y necesidades de **ambas partes** y no sólo de una de ellas. Si se lograra un acuerdo sin respetar esta regla, una de las partes podría verse afectada en sus legítimos intereses, lo que significaría que en la audiencia de conciliación no se manejó, adecuadamente, el análisis de intereses o que existió desbalance de poder, poniendo en riesgo a una de las partes y en su defecto el cumplimiento de los acuerdos.
- Toda solución debe pasar necesariamente por descubrir y analizar los intereses y necesidades de las partes, para luego, y sólo así, proceder a la generación de **opciones** de solución que deberán ser validadas con criterios de justicia y razonabilidad para seguidamente ser discutidas por las partes en reunión conjunta y llegar a un acuerdo si esto es posible.
- El detalle del método de Harvard y las técnicas que se sugieren están explicadas ampliamente en los acápites anteriores.

8. MANEJO DE ESTRATEGIAS DE PERSUASIÓN SIN COERCIÓN

- Además de lo importante que es trabajar con los intereses y necesidades de las partes, resulta muy útil las técnicas anteriormente explicadas para **redefinir el problema** a fin de lograr que ambas partes cambien su percepción de los hechos, modifiquen sus interpretaciones y su forma de sentir el problema.
- La **redefinición del problema** se logra cuando las partes pueden **ver, sentir y comprender** los intereses, necesidades, percepciones, sentimientos y motivaciones de su contraparte. Es un elemento básico para lograr **un cambio mediante la persuasión**.
- La **redefinición del problema** permite que las partes dejen de negociar en base a posiciones y se centren en una **negociación colaborativa** que permita lograr acuerdos que sean mutuamente convenientes a sus legítimos intereses.

9. MANEJO DE ASESORES, EMOCIONES Y PARTES DIFÍCILES.

Asesores:

- La participación de asesores de una o de ambas partes, tiene por objeto:
 - Que las partes tengan la posibilidad de tener **información especializada** sobre asuntos que puedan no ser de su dominio.
 - Que las partes puedan tomar **decisiones debidamente informadas**.
 - Tener más seguridad y tranquilidad por los compromisos que asumen.
- Los asesores son personas de confianza de las partes; pueden ser letrados o no.
- Los asesores no deben intervenir en las decisiones de las partes; su rol es de consejeros, debiendo dejar que las partes decidan lo que más conviene a sus intereses.

- No deben tener rol protagónico durante las discusiones. El conciliador no debe permitir que intervengan activamente en el debate. A quienes corresponde participar en el diálogo es a las partes.
- El artículo 17° del Reglamento de la Ley norma la participación de los asesores.

Estrategia:

Cuando las partes asisten en compañía de sus asesores, es conveniente:

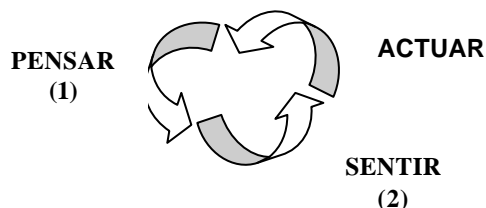
- En el monólogo, destacar claramente el rol que les corresponde, incluso de acuerdo a lo que pueda percibir el conciliador, puede darse lectura al artículo 17° antes señalado.
- Cuando se vea que las intervenciones de uno o ambos asesores excede su rol, el conciliador, con suficiente tino y respeto, debe recordar a los asistentes el rol de los asesores y la importancia para el acuerdo, que la discusión sea entre los conciliantes. De ser necesario, se realizan reuniones privadas sólo con los asesores para garantizar su colaboración.

Emociones:

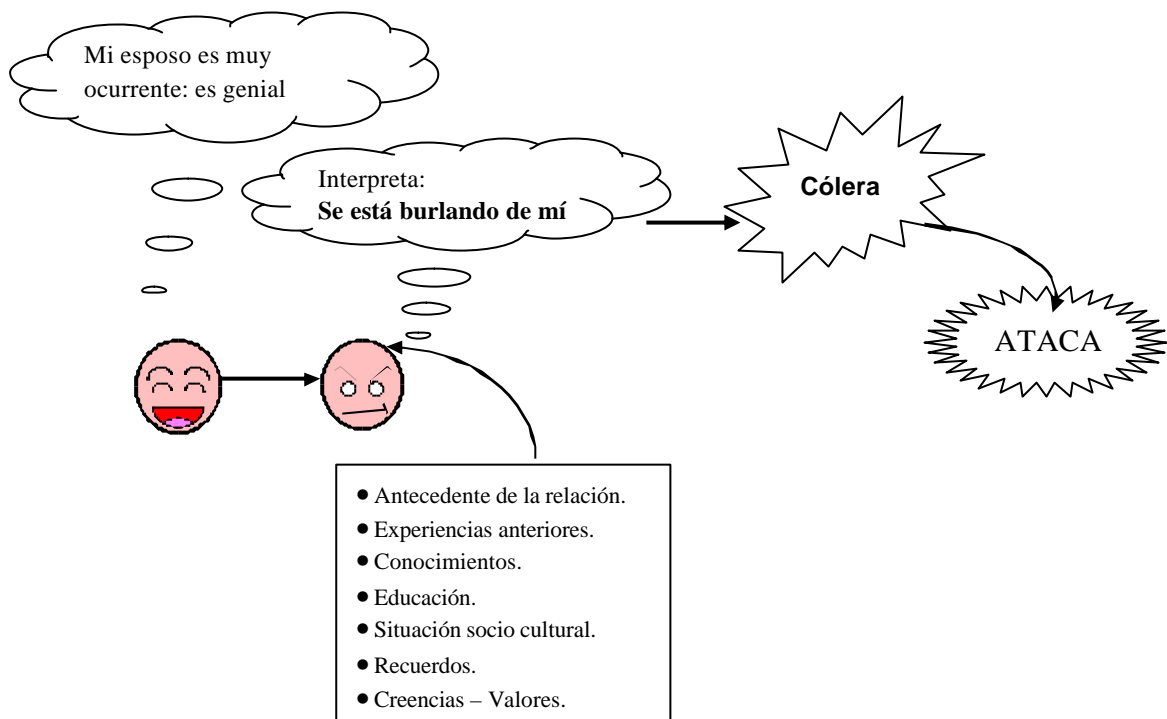
- Las personas siempre **actuamos** teniendo como **motor** nuestras **emociones**: cólera, alegría; odio, cariño o afecto; frustración, satisfacción; ansiedad, paciencia o tolerancia; miedo o temor, tranquilidad; inseguridad, seguridad; depresión, alegría; interés, apatía; impaciencia, paciencia; etc, etc.



- Las emociones se expresan mayormente a través de nuestro lenguaje no verbal (conductas, gestos, tonos de voz) y también a través del lenguaje verbal (ofensas, halagos, etc.).
- Las emociones forman parte de nuestro mundo interior y se generan a partir de nuestras representaciones internas.
- El ciclo de nuestras conductas es: ***pensar*** → ***sentir*** → ***actuar***. Nuestros sentidos captan (perciben) la realidad objetiva y la transmiten al cerebro, el cual organiza la información recibida y la interpreta en base a nuestras experiencias, conocimientos, educación, cultura, creencias y valores (pensamientos) que a su vez generan sentimientos, los cuales impulsan nuestro comportamiento.



- Por ello se reconoce que las personas son lo que son sus pensamientos, por la influencia que éstos tienen en el comportamiento de las personas.
- Estos tres elementos (pensar – sentir – actuar) están en estrecha vinculación, son interdependientes, son partes de un sistema, por ello al cambiar uno de ellos se puede condicionar el cambio en los otros dos.
- Cuando **A** percibe el comportamiento de **B** y en base a su historia de relación, experiencia y otros factores interpreta que **B** está *haciendo peligrar* o *podría hacer peligrar sus intereses*, despierta en él un sentimiento que podría ser de cólera y de indignación, el cual lo impulsa a insultar y agredir a **B**. (ver representación en el siguiente cuadro).



Siendo así, el conflicto es un problema de percepciones, entonces, para resolverlo hay que trabajar para que *cambien las percepciones*, es decir, *aclarando los hechos, las intenciones, los sentimientos que originaron los hechos y los intereses de ambas partes*, para que cambie la interpretación de **A** y consiguientemente surjan otras emociones que posibiliten un entendimiento, un cambio en la conducta de **A** y **B**, mejorando la calidad de su relación.

Estrategias:

- En el *monólogo*, cuando se expone sobre las *normas de conducta*, el conciliador debe obtener el "*primer acuerdo*": que las partes se comprometan a no utilizar términos que puedan ser interpretados como hirientes u ofensivos; a no levantarse la voz y a no interrumpirse mientras hablan.
- Cualquier *falta a las normas de conducta* debe ser inmediatamente corregida por el conciliador.
- Es importante, tanto en las reuniones conjuntas como en las privadas, el conciliador debe *escuchar en forma activa*, expresando con movimientos de cabeza, tonos (hujun...) monosílabos (comprendo..., continúe ...) asentimientos, etc., de que comprende cómo se

siente el conciliante que habla, y que le presta atención adecuada a su relato. No olvidemos que a todas las personas nos gusta ser escuchados, pero sobre todo, ser comprendidos, lo cual no significa que el conciliador tenga que aceptar necesariamente los puntos de vista de quien habla. Pero no sólo basta escuchar, es necesario que *la otra parte se sienta escuchada*. Para este fin es muy valioso hacer un *resumen (paráfrasis)* de lo escuchado. Estas técnicas generan la *empatía*, que no es otra cosa que la generación de confianza, de seguridad, estableciendo un puente psicológico entre los conciliantes y el conciliador.

- Una técnica bastante importante cuando hay una expresión emocional, es *darse cuenta de los sentimientos y necesidades o intereses de la otra persona*. “¿te sientes angustiada por que te gustaría que tus hijos se quedaran contigo?”; “dados sus puntos de vista, usted siente que su esposa se quiere aprovechar de usted ¿verdad?”. Hay que evitar *tomarse las cosas en forma personal o juzgar a la otra persona o echarle la culpa*.
- Reconocer el punto de vista de la otra parte da resultados. Esto no significa estar de acuerdo. Significa simplemente que la persona que escucha lo acepta como un punto de vista tan válido como otros. Este reconocimiento, permite que la carga emocional se vaya diluyendo y que la otra parte reconozca que el problema pueda tener “dos caras”. “Comprendo su punto de vista y también su comportamiento... créame que si todo lo que usted dice fuera cierto y yo estuviera en su lugar, me sentiría igual que usted...”
- Frente a la presencia de una fuerte emoción, *no interrumpa* y con un lenguaje no verbal, oriente a la otra parte a que no reaccione. Es necesario dejar que la energía emocional fluya, se descargue, pero *sólo por breves momentos*. Es necesario que el conciliador intervenga, invitando un vaso de agua, recordando las normas de conducta y retomando el tema. Si es necesario se realiza una reunión privada.
- El conciliador tiene que desempeñar un rol de capacitador, enseñando a las partes a negociar, manejando los posibles problemas emocionales.
- Un texto a nivel introductorio se puede encontrar en la obra de Salvador Carrión López²⁵. Adicionalmente, en la obra de Daniel Goleman²⁶

Partes Difíciles.

- Entendemos este caso cuando estamos frente a personas obstinadas que no ceden a sus posiciones y que pueden ser conflictivas.
- Estas personas se caracterizan por ser del tipo “competitivo”, es decir, poco o nada les importa los intereses de su contraparte. Su objetivo es ganar, es lograr lo que se ha propuesto a cualquier precio. No suelen entrar en razones. Utilizan el poder, la presión y la amenaza como estrategia para llegar a un acuerdo.
- Frente a un ataque, existen tres formas típicas cómo las personas suelen responder: (1) contraatacando (2) cediendo (3) rompiendo relaciones. Si el objetivo de María es que su esposo le aumente la pensión de alimentos; frente a un ataque verbal, amenaza o presión que éste ejerza, si María responde en cualesquiera de las tres formas no logrará su objetivo: que le aumenten la pensión de alimentos. María necesita utilizar una estrategia distinta a las tres anteriores.

Estrategias

²⁵ Carrión López, Salvador. Inteligencia Emocional con PNL. Edit. Edaf . 2001.

²⁶ Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional. Edit. Javier Vergara Editor. 1996

- Frente a un ataque, **no reaccione**. El poder de su adversario radica en su capacidad para hacerlo reaccionar: si usted reacciona, puede poner en peligro sus legítimos intereses. Mantenga la calma; controle sus pensamientos orientando su atención al análisis del problema más que a las actitudes de la otra parte (no tome los ataques como algo personal). Recuerde: no busque culpables, busque soluciones. Esta actitud le permitirá controlar sus emociones y por tanto sus impulsos.
- Es importante siempre tener presente el objetivo: ¿si fracasa la conciliación con mi esposa, podré lograr por otros medios (alternativas) que me permitan tener un régimen de visitas a mis hijos todos los días de la semana, sin aumentar la pensión? ¿si fracasa la conciliación cuánto tiempo deberé esperar para obtener el régimen de visitas que deseo? ¿vale la pena esperar y recurrir a otras vías o es mejor conciliar?
- Nunca responda con ira: *“hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará” Ambrose Bierce*²⁷. Desconecte el enlace **emoción** → **acción**. Céntrese en el problema y en su solución, No vea los ataques como algo personal.
- En algunas ocasiones frente a presiones o ataques puede resultar necesario no comprimir una suspensión para darse tiempo para tomar una decisión raciometer una opinión en forma inmediata, podría resultar mejor pedonal. No permita que lo presionen.
- Frente a una propuesta, es bueno parafrasear (resumir) a fin de tener tiempo para ir pensando y a la vez tener la certeza de que lo que hemos entendido es correcto.
- Cuando una persona ataca, espera recibir una respuesta similar. No responda ataque con ataque, póngase “de su lado”. Muéstrese de acuerdo en lo posible con su posición: si desea que lo escuchen, escúchelo; reconózcale su idoneidad, su prestigio, su punto de vista. Hágale preguntas: *‘Miguel podrías explicarme mejor los motivos que tienes para no mejorar la pensión de alimentos de nuestros hijos?’*.
- Acceda cada vez que pueda. Recuerde que una conciliación es ante todo una negociación, en donde para llegar a un acuerdo es necesario que **A** obtenga algo de **B** a cambio de ceder en algo a favor de **B**.
- Practique la escucha activa, haga preguntas aclaratorias, parafrasee.
- Cuando le toque explicar su punto de vista evite los **peros ...** no diga “si... pero...” .
- No critique, no acuse, no señale. Es mejor hablar en primera persona: “Juan, realmente me siento confundida y no alcanzo a comprender las razones por las cuales te niegas a mejorar la pensión no obstante que hace dos meses te han ascendido y te han concedido un aumento importante. ¿podrías explicarme mejor tus razones?”.
- Cuando corresponda, discúlpese. Una disculpa puede hacer milagros.
- Siempre que pueda ubique intereses y necesidades mediante preguntas ¿por qué...?, ¿para qué...? ¿qué problema quiere resolver con?. podría preguntar: “ayúdeme a comprender mejor su punto de vista, ¿qué problema concretamente piensas resolver vendiendo nuestro carro?” .

Un libro maravilloso para tratar a personas difíciles es el libro de William Ury “Supere el NO” citado anteriormente, lo recomendamos en forma especial. Otra obra que realmente merece nuestra atención es “Conversaciones Difíciles” de Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Henn.

²⁷ Citado por Ury, William. Supere el NO. Cómo Negociar con Personas que Adoptan Posiciones Obstinadas. Edit. Norma. 1991.

10. TECNICAS PARA EL MANEJO DE CONCILIACIONES DE TRES O MÁS PARTES.

- Cuando hay más de dos partes (3, 4, 5 o más) se dice que es una conciliación multipartes.
- La técnica recomendada para este caso es el de la **co-conciliación** en el cual dos conciliadores pueden atender un solo caso. En casos especiales, por ejemplo, de empresas donde participan 3 ó 4 partes y cada una con sus respectivos asesores, es conveniente incluir un tercer conciliador; más de tres conciliadores no es recomendable.
- La co-conciliación no es exclusiva de la conciliación multipartes, puede ser utilizada en conciliaciones de dos partes cuando los temas a tratar pueden ser de cierta complejidad o en caso de problemas de parejas, o cuando se requiere entrenar a conciliadores jóvenes.

11. MANEJO DE SITUACIONES COMPLEJAS COMO FUERTE EMOTIVIDAD, DESBALANCE DE PODER, SITUACIONES DE AMENAZA O VIOLENCIA O ENFERMEDAD.

Desbalance de Poder

- Es un caso especial de lo tratado en el acápite de “personas difíciles”.
- Existe desbalance de poder cuando una de las partes tiene un elevado control sobre las decisiones que pueda tomar su contraparte.
- Esta circunstancia se da cuando configura una especie de adaptación, donde el “adaptado” o “sometido” no dispone de alternativas para resolver la desavenencia y se encuentra a merced de su oponente. Si el conciliador no logra que la parte sometida tome conciencia de sus propias posibilidades y capacidades para reconocer sus intereses y decidir lo que más le conviene (facultar y empoderar), es un **caso no conciliable**. La conciliación no puede ser un instrumento para convalidar injusticias.



- El desbalance de poder se expresa: en lo económico (la subsistencia del grupo familiar depende sólo del padre), social (amigos con poder), político (muchas influencias en el poder de turno), mejores posibilidades de tiempo y ubicación y otras como la violencia (física y psicológica). En resumen todas las ventajas para ejercer presión.
- El que ostenta el poder suele ser altanero, eleva la voz, minimiza, y hasta califica negativamente a su oponente.
- No hay método que pueda garantizar el éxito si la otra persona tiene todas las ventajas²⁸.

Algunas estrategias para tratar de equilibrar el poder durante la audiencia.

- En el monólogo hacer hincapié en forma especial en las normas de conducta: no levantar la voz, no utilizar términos que puedan ser interpretados como ofensivos y no interrumpirse.

²⁸ Fisher, Roger, Ury, William y Patton, Bruce. Sí ... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Edit. Norma. 1993

Debe irse más allá de la simple enunciación: debe lograrse un compromiso de las partes de respetar estas normas.

- Ante cualquier violación a la normas o reglas de conducta, recordar a las partes el compromiso que asumieron.
- Durante la audiencia luego de la Bienvenida y Presentación y del Monólogo, es recomendable pasar a audiencias privadas, a fin de auscultar intereses, necesidades y las alternativas que puedan tener las partes para resolver sus intereses, en caso de no llegarse a un acuerdo.
- En primera instancia hay que trabajar con la parte sobre la que se ejerce el poder: ayudarla a determinar sus intereses y expectativas así como los intereses y expectativas de la otra parte. Solicitarle ideas acerca de cómo podría resolverse la discrepancia atendiendo sus intereses y también los intereses de la otra parte. Finalmente conocer sus alternativas en caso de que no se llegue a un acuerdo (su MAAM: mejor alternativa a un acuerdo negociado). Si la persona no está en posibilidades de reconocer sus intereses y obviamente de proponer alternativas de solución, es un caso que definitivamente **no es conciliable**, y que debe ser resuelto por un tercero con autoridad para hacerlo, por ejemplo, un árbitro o un juez.
- Si se logra lo anterior, en la misma reunión privada se ayuda a la persona a que defina el mínimo de lo que podría obtener en la conciliación. Esto es importante para que la parte tenga suficiente claridad hasta dónde puede ceder sin caer en el abuso.
- Sin embargo, **este mínimo debe ser conjugado con el MAAN**, es decir, con las alternativas posibles (reales) que la parte pueda tener para enfrentar la posibilidad de que fracase la conciliación: ¿qué hago si no llego a un acuerdo; a dónde voy; qué otras posibilidades concretas puedo tener?.
- No debe olvidarse, que cuanto más fuerte es el MAAN, mayor es nuestro poder. *“El poder relativo de la negociación ... depende primordialmente de lo poco atractiva que sea la posibilidad de no llegar a un acuerdo”*²⁹
- El poder expresado en términos de dinero, amistades, influencias, conexiones políticas, judiciales, fuerza física, **se puede contrarrestar** aclarando y desarrollando el MAAN de la otra parte, es decir, sus alternativas. Ejm.: un hombre público con mucho poder político y económico, puede ser enfrentado en sus intereses con el MAAN de la otra parte, digamos si la controversia fuera por alimentos: *“tengo grandes amigos, no podrás conmigo en un proceso judicial, solo obtendrás lo que hasta ahora tienes”*. Alternativas de la otra parte: *salir a la prensa; mostrar públicamente su situación y necesidades; recurrir a organizaciones defensoras de los derechos humanos; hacer marchas de protesta para hacer público el conflicto.*
- Luego se debe realizar una reunión privada con la parte “poderosa”, para igualmente ayudarla a que defina sus intereses y expectativas así como los intereses y expectativas de la otra parte. Solicitarle ideas acerca de cómo podría resolverse la discrepancia atendiendo sus intereses y también los intereses de la otra parte. Se le pide que nos diga su MAAN y cómo ve el MAAN de la otra parte y si éstos son mejores que una solución amigable en conciliación.
- **Recuerde:** el conciliador debe evitar efectuar afirmaciones, limitando su intervención a **escuchar y solicitar y a preguntar.**

²⁹ Fisher, Roger, Ury, William y Patton, Bruce. Obra Cit.

- Cuando la parte “poderosa” se obstina en sus posiciones: “*que retire la demanda si quiere seguir conversando, pero no garantizo nada*”, es importante inducirlo a que vea su posición a la luz de la otra parte para que determine la factibilidad de su propuesta. Roger Fisher plantea un ejemplo excelente sobre este particular:

“En 1970, un abogado norteamericano tuvo la oportunidad de entrevistar al Presidente NASSER de EGIPTO sobre el conflicto entre árabes e israelíes. Le preguntó a Nasser:

AB: ¿Qué es lo que usted quiere que haga Golda Meir?.

NS: ¡Retirarse!.

AB: ¿Retirarse?, inquirió el abogado.

NS: Retirarse de cada pulgada del territorio árabe

AB: ¿Sin ningún acuerdo? ¿sin que ustedes cedan en nada?. Preguntó incrédulo el Abogado.

NS: Sin nada, es nuestro territorio. Ella debe prometer que se retirará

AB: Qué le pasaría a Golda Meir si ella apareciera mañana por la mañana por radio y televisión y dijera: “en nombre del pueblo de Israel prometo retirarme de todo el territorio ocupado en 1967: el Sinaí, Gaza, la Rivera Occidental, Jerusalén, los Montes de Golán. Y quiero decir que los árabes no han hecho ninguna concesión o promesa”.

NS: se echó a reír: “oh, ella tendría bastantes problemas en su país”.

Ese mismo día Nasser anunció que estaba dispuesto a aceptar un alto al fuego.

Abandono de la sesión por una de las partes

- No debemos olvidar que la conciliación se caracteriza por ser **voluntaria**. Es algo que debemos enfatizar en el monólogo. La asistencia de las partes es voluntaria, así mismo su permanencia durante la audiencia de conciliación y también su participación en el diseño y aceptación del acuerdo.
- Si una de las partes desea retirarse de la audiencia de conciliación, es su legítimo derecho. No tendría ningún sentido “obligar” a la parte que desea retirarse a permanecer cuando no desea ni le interesa lograr resolver el conflicto mediante conciliación.
- Sin embargo, previamente podría efectuarse una reunión privada para dialogar sobre sus intereses, expectativas y cómo sus posibles alternativas, según el conciliante, resultarían más convenientes que un acuerdo conciliatorio.
- En caso de retiro de una de las partes, se deja constancia en el acta de este hecho. A fin de evitar posibles acciones de negación es conveniente que el centro de conciliación tenga un “Libro de Asistencia” que sea suscrito por las partes asistentes y sus asesores, previo a su ingreso a la audiencia de la conciliación.

Amenazas

- Una forma de ejercer “poder” es mediante amenazas que limiten o impidan que una de las partes pueda accionar en defensa de sus legítimos derechos.
- Cuando el conciliador percibe que existe de por medio alguna amenaza en contra de una de las partes, no debe realizar la audiencia, pues la parte afectada no dispone de libertad para tomar decisiones. Puede tener conciencia de sus intereses pero no tiene la posibilidad de tomar decisiones en defensa de sus legítimos derechos. Es un caso no conciliable.

Violencia

- Si la violencia se da durante la audiencia de conciliación, ésta debe suspenderse o concluirse por razón motivada, de acuerdo a la gravedad de la falta. El estallido emocional que conduce a gritos e insultos y hasta amenazas, es muy distinto si se dan actos de violencia física.
- Los delitos y faltas no son conciliables.
- Es importante tener en cuenta que la violencia familiar no es conciliable, pero su existencia no prohíbe la conciliación de otros aspectos derivados de la relación familiar (tenencia, alimentos, régimen de visitas, disolución del régimen de gananciales). Si hay antecedentes de violencia familiar, éstos podrían impedir que se lleve a cabo una audiencia con plena libertad, que en el caso extremo que no se pudiera manejar el desbalance de poder que ello originaría, sería mejor derivar el caso a otras instancias u otras instituciones.

Enfermedad grave o duelo.

- Este caso es muy especial. Una persona que adolece una grave enfermedad (cáncer, sida, etc.) y que aún así debe participar en una audiencia de conciliación, siendo la conciliación personalísima, no es posible que la persona aquejada por una grave enfermedad, pueda nombrar apoderado.
- Su situación física y psicológica estará disminuida, lo cual podría limitar el ambiente de igualdad que debe reinar en una audiencia de conciliación: una de las partes tendría más ventaja que la otra.
- Para este caso es conveniente que la persona afectada asista a la audiencia acompañada de un asesor y de ser necesario de un profesional de la salud.
- La audiencia, a fin de manejar el problema emocional que podría ser lesivo y hasta riesgoso para la vida del conciliante, podría realizarse casi en su totalidad mediante reuniones privadas. A fin de evitar el desplazamiento de los conciliantes de la sala de conciliación a la sala de espera y los cruces entre las partes, es recomendable tener dos ambientes separados y privados, uno para cada parte, y que sea el conciliador quien se desplace de un lugar a otro.
- Algo similar puede realizarse cuando una de las partes está enfrentando un duelo reciente, del cual todavía no puede recuperarse emocionalmente.
- Si se realizan audiencias de conciliación con reuniones conjuntas, es recomendable hacerlo mediante la co-conciliación. Si es un caso de familia o uno en el cual están involucradas personas de distinto sexo, es recomendable que un conciliador sea varón y el co-conciliador una dama.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. CAIVANO, Roque J., y otros, “Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos, Negociación, Conciliación y Arbitraje”, Editor E. Moame Drago, Primera Edición, 1998.
2. CAIVANO, Roque, “Negociación y Mediación. Instrumentos Apropriados para la Abogacía Moderna”. Edit. Ad-Hoc SRL. Primera Edición 1997.
3. DIEZ, Francisco y TAPIA, Gachi. “Herramientas para trabajar en mediación”. Edit. Paidós. 1999.

4. FISHER, Roger, URY, William y Patton, Bruce. "SI ... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder". Edit. Norma.1993.
5. FRANKL, Viktor. "El hombre en busca de destino". Edit. Herder. 1996.
6. GONZALES, José Francisco. "Lenguaje Corporal. Claves de la comunicación no verbal". Edit, Edimat Libros S.A. 1998..
7. LEDESMA N., Marianella: "El Procedimiento Conciliatorio, un enfoque teórico – normativo". Edit. Gaceta Jurídica S.A., Primera Edición, 2000.
8. LIEBERMAN, David J. Ph.D. "¡Que no le vuelvan a decir mentiras. Descubra rápidamente la verdad en cualquier conversación o situación". Edit. Norma. 1999
9. MOORE, Christopher,: "El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos", Edit. Gránica, 1995.
10. SLAIKEU, Karl A.: "Para que la Sangre no llegue al Río", Edit. Gránica, 1996.
11. SUARES, Marinés. "Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas." Edit. Paidós. 1999.
12. SUARES, Marinés. "Mediando en Sistemas Familiares
13. URY, William, "¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas". Edit. Norma. 1993.
14. STONE, Douglas Y otros. "Conversaciones difíciles. Cómo entenderlas y decir lo que tiene que decir". Edit. Norma. 1999.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

15. ALBRECHT, Karl y ALBRECHT, Steve, "Cómo Negociar con Éxito. El método de avanzada para construir tratos justos para todos". Edit. Gránica. 1993.
16. ALDER, Harry y HEATHER, Beryl. "PNL en sólo 21 días. Una completa introducción con su programa de entrenamiento". Edit. EDAF. 2000.
17. BERNE, Eric. "Análisis Transaccional en Psicoterapia". Edit. Psique.1976.
18. BUZAN, Tony y BUZAN Barry. "El Libro de los mapas mentales. Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente".
19. CADIZ Abel. "Conflicto y Negociación". Edit. Iberico Europea de Ediciones S.A. 1984
20. CHANTAL, Selva. "La PNL aplicada a la Negociación". Edit. Gránica. 1997.
21. CORDOVA Efren. "Las Relaciones Colectivas en América Latina". Edit. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. 1981.
22. CUDICIO, Catherine. "Cómo Comprender la PNL. Introducción a la Programación Neurolingüística". Edit. Gránica. 1996.
23. CUDICIO, Catherine. "PNL y comunicación. La Programación Neurolingüística, la cultura de la organización y su dimensión creativa". Edit. Gránica. 1991.
24. DILTS, Roberts y otros. "Las Creencias. Camino hacia la Salud y el Bienestar". Edit Urano. 1996.
25. DILTS, Roberts. "Cómo cambiar creencias con la PNL". Edit. Sirio. 2000.
26. EMERICK, Jhon J. "PNL. Sé la Persona que quieres ser. Estrategias concretas para el éxito y el desarrollo personal". Edit. Urano. 1997.
27. ERTEL, Dany. "Negociación 2000". Colección de Conflict Management. Edit. McGraw Hill 1996.
28. FENSTERHEIM, Herbert y BAER, Jean. "No diga SI cuando quiera decir NO. El aprendizaje asertivo que puede cambiar su vida". Edit. Grijalbo. 1976.

29. FISHER, Roger: "Más allá de Maquiavelo, Herramientas para afrontar conflictos". Edit. Gránica, 1996.
30. FISHER, Roger y Sharp Alan, "El Liderazgo Lateral, Cómo dirigir si usted no es el jefe", Edit. Norma, 1999.
31. FONT BARROT, Alfred. "Negociaciones entre la cooperación y el conflicto". Edit. Edit. Grijalbo.1997.
32. GIRARD, Kathryn y KOCH, Susan, "Resolución de Conflictos en las Escuelas". Edit. Gránica, 1997
33. GOTTHEIL, Julio y SCHIFFRIN, Adriana, "Mediación una Transformación en la Cultura". Edit. Paidós. 1996.
34. GROVER DUFFY, Karen y otros, "La Mediación y sus Contextos de Aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores". Edit. Paidós. 1996.
35. JAMES, Muriel y JONGEWARD, Dorothy. "El Libro de Todos. Análisis Transaccional para estudiantes". Edit. Fondo Educativo Interamericano. 1997.
36. JAMES, Muriel y JONGEWARD, Dorothy. "Nacidos para triunfar. Análisis Transaccional con experimentos Gestalt". Edit. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1975.
37. JANDT, Fred E. y GILLETTE, Paul: "Ganar, Ganar Negociando, Como convertir el conflicto en acuerdo", Edit. Compañía Editorial Continental S.A., Segunda reimpresión, 1987.
38. KEITH, Davis. "Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional". Edit. McGraw Hill. 1991.
39. KERTESZ, Roberto."Manual de Análisis Transaccional". Edit. Conantal. 1978.
40. KOLB, Debora M. Y otros, "Cuando Hablar da Resultados. Perfiles de mediadores". Paidós. 1996.
41. McENTEE, Eileen. "Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno". Edit. McGraw Hill. 1996.
42. NIERENBERG, Gerard I. "El negociador Completo". Edit. Espasa Calpe. 1991.
43. ORMACHEA CHOQUE, Iván:"Manual de Conciliación". IPRECON. 1999
44. ORMACHEA CHOQUE, Iván: "Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú: Primer estudio cualitativo. Propuesta de políticas y lineamientos de acción". Editor: Consejo de Coordinación Judicial. Palacio de Justicia. 1998.
45. OFICINA TÉCNICA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL PODER JUDICIAL, "Acceso a la Justicia", 1997. Ponencias, estudios y comentarios presentados durante el Foro "Acceso a la Justicia" realizado en Mayo de 1996.
46. PEÑA GONZALES, Oscar. Conciliación Extrajudicial. Teoría y Práctica". APECC. 2001.
47. RAIFA, Howad. "El Arte y la Ciencia de la Comunicación". Edit. Fondo de Cultura Económica. 1996.
48. RICHAUDEAU, Francois. "Los secretos de la comunicación EFICAZ". Edit. Mensajero.
49. ROBBINS, Stephen P.: "Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Edit. Prentice Hall, Sexta Edición 1994.
50. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. "Técnicas de Negociación". Edit. Gránica. 1997.
51. SAMBRANO, Jazmín y STEINER, Alicia. "Mapas Mentales. Agenda para el éxito". Edit. Alfaomega Grupo Editor S.A. 2000.

52. SAMBRANO, Jazmín. “PNL. Programación Neurolingüística para todos. El modelo de la excelencia”. Edit. Alfaomega Grupo Editor S.A. 2000.
53. SELVA, Chantal. “La PNL aplicada a la Negociación”. Edit. Gránica. 1997.
54. SMITH, Manuel. “Cuando digo NO me siento culpable”. Edit. Grijalbo. 1997.
55. VERDERBER, Rudolph F., “¡Comunícate!. Edit. International Thomson Editores. 1999.

ANEXO 1

SOLICITUD DE CONCILIACIÓN

DATOS Y DOCUMENTACIÓN ADJUNTA

Información que debe consignarse en la solicitud de conciliación.

La solicitud de conciliación debe contener la siguiente información de acuerdo al artículo 12° del Reglamento de la Ley de Conciliación:

1. Nombre, denominación o razón social, datos de identidad, domicilio del o de los solicitantes. En caso que desee ser invitado en una dirección diferente, deberá señalarlo en la solicitud.
2. Nombre y domicilio del representante del solicitante o solicitantes, de ser el caso.
3. Nombre, denominación o razón social y domicilio o la del centro de trabajo de la persona o personas con las que se desea conciliar.
4. Los hechos que dieron lugar al conflicto expuestos en forma precisa.
5. La pretensión indicada con orden y claridad
6. Firma del solicitante o su huella digital si es analfabeto.

Si el solicitante desconoce el domicilio o el centro de trabajo de la parte invitada debe señalarlo en la solicitud de conciliación, en caso, el centro de conciliación debe extender el acta declarando que la conciliación no se ha realizado por este hecho.

Documentación que debe adjuntarse a la solicitud de conciliación.

De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 13° del Reglamento de la Ley de Conciliación, a la solicitud de conciliación debe adjuntarse la siguiente documentación:

1. Copia simple del documento de identidad del solicitante o solicitantes o del representante de ser el caso.
2. El documento que acredite la representación.
3. Copias simples del documento o documentos relacionados con el conflicto.
4. Tantas copias simples de la solicitud y sus anexos, para igual número de invitados a conciliar.

El acto conciliatorio es eminentemente personal. Sólo procede la representación en casos donde el solicitante radica en el extranjero y cuando se trata de personas jurídicas.

ANEXO 2

DOS MODELOS DE FORMATOS DE SOLICITUD DE CONCILIACIÓN

SOLICITUD DE CONCILIACIÓN
(Persona Natural a Persona Natural)

Fecha:

Expediente:

SOLICITANTE: Persona Natural

| | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Nombres y Apellidos: | | |
| <i>L.E. / D.N.I. / C. Extranjería</i> | Teléfonos / Celular: | E-MAIL |
| Domicilio: | | |
| Centro de Trabajo | Teléfono | |
| Dirección Centro de Trabajo | | |

INVITADO: Persona Natural

| | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Nombres y Apellidos: | | |
| <i>L.E. / D.N.I. / C. Extranjería</i> | Teléfonos / Celular: | E-MAIL |
| Domicilio: | | |
| Centro de Trabajo | Teléfono | |
| Dirección Centro de Trabajo | | |

PRETENSIÓN

| |
|--|
| |
| |
| |

HECHOS QUE DIERON ORIGEN AL CONFLICTO

(De ser necesario adjuntar en hoja aparte)

| |
|--|
| |
| |
| |

DOCUMENTOS ADJUNTOS

(De ser necesario adjuntar hoja adicional)

| |
|--|
| |
| |
| |



FIRMA DEL SOLICITANTE (S):
(Huella digital si es analfabeto)





SOLICITUD DE CONCILIACIÓN
(Persona Jurídica a Persona Jurídica)

Fecha:

Expediente:

SOLICITANTE: Persona Jurídica

| | | |
|--------------------------------|------------|---------------|
| Razón Social (Empresas) | | R.U.C. |
| <i>Teléfono / Celular</i> | Fax | E-MAIL |
| Dirección: | | |

REPRESENTANTE LEGAL:

| | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Nombres y Apellidos: | | |
| <i>L.E. / D.N.I. / C. Extranjería</i> | Teléfonos / Celular: | E-MAIL |
| PODER: Notario | | Ficha Registral |
| Domicilio: | | |

INVITADO: Persona Jurídica

| | | |
|--------------------------------|------------|---------------|
| Razón Social (Empresas) | | R.U.C. |
| <i>Teléfono / Celular</i> | Fax | E-MAIL |
| Dirección: | | |

PRETENSIÓN

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

HECHOS QUE DIERON ORIGEN AL CONFLICTO

(De ser necesario adjuntar en hoja aparte)

| |
|--|
| |
| |
| |

DOCUMENTOS ADJUNTOS
(De ser necesario adjuntar hoja adicional)

| |
|--|
| |
| |
| |

FIRMA DEL SOLICITANTE (S):

ANEXO 3:

MATERIAS CONCILIABLES

Se pueden presentar los siguientes casos:

1. Materias Conciliables obligatorias

Se consideran **obligatorias** aquellas materias que de no llegarse a un acuerdo o sólo a un acuerdo parcial y requerir una de las partes o ambas de un proceso judicial, el acta de conciliación constituye **requisito de admisibilidad** para iniciar la demanda.

Son materias obligatorias las siguientes:

- a. **Pretensiones determinadas o determinables** que versen sobre *derechos disponibles* de las partes, es decir, sobre *aspectos patrimoniales*, o sea, sobre todo aquello que pueda tener una *implicancia económica* (ejemplo: derecho de propiedad sobre una casa, pago de deuda, valorización de inmueble, reparación por daños y perjuicios, etc.).
- b. **En familia:** alimentos, régimen de visitas, tenencia, liquidación de sociedad de gananciales y otras que se deriven de la relación familiar.
- c. **En lo laboral:** Sólo en aquellos aspectos que **no sean derechos irrenunciables** señalados como tales por la Constitución o la Ley; es decir, tiene plena aplicación en lo referido a la **negociación colectiva**, forma de cumplimiento de obligaciones laborales (ejemplo: pago de remuneraciones devengadas, beneficios sociales no abonados de acuerdo a ley, retenciones, etc.)

2. Materias conciliables de carácter voluntario:

- a. De acuerdo a la Ley N° 27398, están **excluidas temporalmente de la obligatoriedad** de conciliar, las materias sobre derecho **familiar y laboral**.
- b. Para conciliar en familia y en lo laboral, el conciliador tiene que haber seguido un curso de especialización, en cada caso, sin lo cual no debe intervenir en estos asuntos.
- c. Asuntos donde el Estado es parte, sólo sobre derechos disponibles.
- d. Reparación civil de casos derivados por delitos o faltas.³⁰

3. Materias y casos prohibidos

- a. Hechos referidos a faltas o delitos³¹.
- b. Cuando la parte **emplazada** domicilia en el extranjero.
- c. En los procesos contenciosos administrativos.

³⁰ Según el artículo 9°, párrafo tercero de la Ley de Conciliación, procede la conciliación en lo referente a la cuantía de la reparación civil derivada de la comisión de delitos o faltas, siempre y cuando dicha reparación no haya sido fijada por resolución judicial firme. Es además, de carácter voluntario.

- d. En los procesos cautelares.
- e. En los casos de ejecución.
- f. En los casos de garantías constitucionales.
- g. En tercerías.
- h. En casos de violencia familiar.
- i. En derechos y bienes de incapaces (referidos por los artículos 43° y 44° del Código Civil).

ANEXO 4
MODELO DE CARTA DE DESIGNACIÓN DEL CONCILIADOR

Lima, ____ de _____ de 200__

Señor:
De nuestra consideración:

Presente.-

Por intermedio de la presente, le comunicamos que ha sido designado como conciliador extrajudicial para el siguiente caso:

Expediente Número : 10-2003
Solicitante :
Asunto : OBLIGACIÓN DE DAR SUMA DE DINERO

Apreciaré de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 12° de la Ley N° 27398 y Artículo 14° de su Reglamento, cursar las invitaciones correspondientes, señalando día y hora.

Atentamente.

Yo, _____ identificado con documento nacional de identidad número _____, acreditado por el Ministerio de Justicia con Registro Número _____, DECLARO BAJO JURAMENTO no tener ningún impedimento señalado en el Código Procesal Civil para abstenerme de conocer y dirigir el caso número 10, aceptando la designación del CENTRO DE CONCILIACIÓN "HEKAL".

Firma

ANEXO 5
DOS MODELOS DE CARTA DE INVITACIÓN

INVITACIÓN PARA AUDIENCIA DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL
EXPEDIENTE NÚMERO 010-2003

PRIMERA INVITACIÓN
(Solicitante)

Lima, ____ de _____ de 2003

Señor:

(Nombre completo)

(Dirección)

Presente.-

De mi mayor consideración:

Por medio de la que ha sido solicitada por usted, la cual se llevará a cabo en presente invitamos a usted, a participar en una reunión en nuestra sede institucional ubicada en la **Avenida Aramburú N° 920 Oficina 301 San Isidro - Lima, el día ____ de _____ del año 2003 a las ____ horas con ____ minutos del día (hora exacta)**. En dicha reunión lo asistiremos en la búsqueda de una solución común a la controversia que tiene respecto a **Obligación de dar suma de dinero**, esto, de acuerdo a la solicitud de conciliación y anexos presentados por usted.

Asimismo, le recomendamos que el día de la mencionada sesión se presente portando su respectivo documento de identidad a fin de ser entregado antes de la Audiencia de Conciliación.

Le hacemos saber que la presente invitación la cursamos en concordancia con la Ley de Conciliación N° 26872 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 001-98-JUS.

La Conciliación Extrajudicial es una Institución Consensual, es decir, que prima la voluntad de las partes para solucionar conflictos o divergencias a través de un procedimiento ágil, flexible y económico; ahorrando tiempo y costos que demandaría un proceso judicial.

Atentamente.

INVITACIÓN PARA AUDIENCIA DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL
EXPEDIENTE NÚMERO 010-2003

PRIMERA INVITACIÓN
(Invitado Persona Jurídica)

Lima, ___ de _____ de 2003

Señores

(Razón Social de la empresa o persona jurídica)

(Dirección)

Presente.-

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente invitamos a usted, a participar en una reunión la misma que ha sido solicitada por _____, la cual se llevará a cabo en nuestra sede institucional ubicada en la **Avenida Aramburú N° 920 Oficina 301 San Isidro - Lima, el día ___ de _____ del año 2003 a las ___ horas con ___ minutos del día (hora exacta)**. En dicha reunión los asistiremos en la búsqueda de una solución común a la controversia que tiene respecto de **Obligación de dar suma de dinero**, de acuerdo a la Solicitud de Conciliación y anexos cuyas copias se anexan al presente..

Asimismo, les recomendamos que el día de la mencionada sesión se presenten portando su respectivo documento de identidad y PODERES ACTUALIZADOS DEBIDAMENTE INSCRITOS MEDIANTE COPIA LEGALIZADA, a fin de ser entregados antes de la Audiencia de Conciliación.

Les hacemos saber que la presente invitación la cursamos en concordancia a la Ley de Conciliación

Nº 26872 y su Regludicial es una Institución Consensual, es decir, que prima la voamento el Decreto Supremo Nº 001-98-JUS.

La Conciliación Extrajuntad de las partes para solucionar conflictos o divergencias a través de un procedimiento ágil, flexible y económico; ahorrando tiempo y costos que demandaría un proceso judicial.

Atentamente.

Anexos

1. Copia de la solicitud de la conciliación.
2. Copia del D.N.I. del solicitante.
3.

ANEXO 6

REQUISITOS QUE DEBEN OBSERVARSE

AL CONFECIONAR LAS INVITACIONES PARA CONCILIAR

Las invitaciones deben redactarse respetando las condiciones referidas en el artículo 15º del Reglamento de la Ley de Conciliación.

La redacción debe ser clara sin emplear abreviaturas y conteniendo lo siguiente:

- a) El nombre, denominación o razón social de la persona o personas a invitar y el domicilio.
- b) La denominación o razón social y dirección del centro de conciliación.
- c) El nombre, denominación o razón social del solicitante de la conciliación.
- d) El asunto sobre el cual se pretende conciliar.
- e) Información relacionada con la concilia ción en general y sus ventajas en particular.
- f) Día y hora para la audiencia de conciliación.
- g) Fecha de la invitación.
- h) Nombre y firma del conciliador.
- i) Copia simple de la solicitud de conciliación y sus anexos.

ANEXO 7

UN EJEMPLO DE BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN

“En primer lugar, deseo darles la bienvenida del Centro de Conciliación HEKAL y, a la vez, felicitarlos por su decisión de asistir a esta audiencia de conciliación..

Permítanme que me presente: Mi nombre es Antonio Romero Gálvez, Conciliador Extrajudicial autorizado por el Ministerio de Justicia y he sido asignado al caso de ustedes para ayudarlos a resolver la discrepancia que les preocupa.

(Luego se solicita a las partes que se identifiquen – se toma nota de quién es el solicitante y quién el invitado). Debe tenerse cuidado de que no comiencen a hablar acerca del problema y que se limiten sólo a señalar sus nombres.

ANEXO 8

EJEMPLO DE MONÓLOGO

A fin de que podamos llevar la audiencia de conciliación en la mejor forma, me permito explicarles en qué consiste la conciliación y cómo se va a llevar a cabo.

- **La conciliación** es una institución que ha sido creada por Ley para ayudar a las personas a que puedan resolver sus problemas en la forma más rápida, económica y eficiente.

*La conciliación **no es parte del proceso judicial** y se caracteriza por ser **voluntaria**, es decir, que ninguno de ustedes está obligado a participar en esta audiencia y los acuerdos que ustedes puedan tomar deben ser estrictamente voluntarios.*

*Es **rápida**, pues de acuerdo a la voluntad que ustedes tengan, se puede concluir en una o dos reuniones, a diferencia del proceso judicial que demora más tiempo.*

Es económica, ya que evita que ustedes tengan que incurrir en una serie de gastos que el proceso judicial demanda, evitando, además, tensiones y desgaste emocional innecesario.

Es estrictamente confidencial. Todo lo que se trate en esta reunión no podrá ser utilizado para ningún fin. Ni ustedes ni los conciliadores pueden ser citados a juicio para declarar acerca de lo tratado.

Tienen derecho de hacerse acompañar por asesores, sean abogados o no, pero su rol sólo se limitará a dar consejos a puntos específicos. Ellos no pueden participar en el intercambio de opiniones que sólo corresponde a ustedes.

Soy una persona neutral que estoy aquí para ayudarlos a resolver sus problemas sin parcializarme con ninguno de ustedes. No soy juez, por tanto, no voy a resolver las diferencias que tienen ustedes; sólo los voy a ayudar a que ustedes mismos resuelvan su problema y lleguen a un acuerdo, de ser posible.

*Al final de la audiencia, firmaremos **un acta** que sólo contendrá los **acuerdos** a que lleguemos, los cuales serán de **cumplimiento obligatorio**, pues esta acta tiene la equivalencia de una sentencia dada por un juez. Si uno de ustedes incumpliera parte o la totalidad de los acuerdos, la parte afectada podrá acudir ante un juez para que éste exija su cumplimiento.*

- **En cuanto al procedimiento**, durante la audiencia de conciliación tendremos **reuniones conjuntas** con la presencia de ustedes y el conciliador y **también reuniones privadas**, por separado con cada uno de ustedes, a fin de tener mayor información que me permita ayudarlos de la mejor forma.
- Por otro lado, para llevar a cabo la audiencia de conciliación, será necesario que nos comprometamos a respetar algunas **normas de conducta**.

En primer lugar, voy a pedirles que cuando uno de nosotros esté hablando no interrumpamos, de ser necesario aclarar algo, anotemos en el papel que les hemos entregado, para que cuando les toque hablar puedan expresar todo aquello que consideren necesario ¿estamos de acuerdo? . . . Muy bien.

También será necesario que nos comprometamos a tratarnos con todo respeto evitando levantar la voz y utilizar palabras que puedan ser consideradas ofensivas o que incomoden a la otra parte ¿estamos de acuerdo? . . . Muy bien.

Finalmente, quisiera pedirles que si tienen consigo sus celulares procedan a apagarlos a fin de evitar interrupciones. . . Gracias.

- ¿Tienen alguna pregunta que quisieran hacer sobre lo que les acabo de explicar?

ANEXO 9

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Y LEGALES DEL ACUERDO Y DEL ACTA DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL

EL ACUERDO

El numeral 5. del artículo 16° de la Ley de Conciliación establece que *el acuerdo conciliatorio, sea total o parcial, deberá establecer de manera precisa los derechos, deberes u obligaciones en forma cierta, expresa y exigible*; conceptos que son precisados en el artículo 26° del Reglamento de la Ley de Conciliación, en la siguiente forma:

- a. **Ciertas**, cuando están perfectamente descritas en el acta de conciliación. No Existe inconveniente alguno para que las prestaciones convenidas sean genéricas.
- b. **Expresas**, cuando constan por escrito en el acta.
- c. **Exigibles**, cuando las partes señalan el momento a partir del cuál cada una de ellas puede solicitar a la otra el cumplimiento de lo acordado. Deberá señalarse también, con claridad, el lugar y modo en que se cumplirá lo acordado.

Para cumplir con lo anterior, todo acuerdo en lo posible, deberá responder a cinco preguntas:

- a. **QUÉ**, es lo que se acuerda. Los derechos y las obligaciones.
- b. **QUIÉN**, o quiénes deben cumplir con la obligación y quién o quiénes son los receptores de la obligación.
- c. **CÓMO**, deberá cumplirse la obligación. Ejemplo: el pago de una deuda puede ser en forma total, en tres armadas mensuales, en nuevos soles o en dólares americanos; o una parte en efectivo a la firma del acta y el saldo mediante prestaciones de servicios profesionales del deudor, etc.
- d. **CUÁNDO**, deberá cumplirse la obligación. Es decir, la fecha precisa a partir de la cual una de las partes puede exigir el cumplimiento de la obligación.
- e. **DÓNDE**, deberá efectivizarse el cumplimiento de la obligación. Ejemplo: el pago deberá efectuarse en el domicilio del señor XYZ, sito en

La primera pregunta responde al carácter **cierto** que dispone la Ley y su Reglamento. Las cuatro restantes al carácter **exigible**.

EL ACTA CONCILIATORIA.

- De acuerdo al artículo 16° de la Ley de Conciliación, el acta expresa la manifestación de voluntad de las partes.

Validez del acta de Conciliación

- La validez del acta (Art. 16° de la Ley) está condicionada, bajo sanción de nulidad, a la observancia de las siguientes formalidades:
 1. Debe contener lugar y fecha en que se suscribe el acta.
 2. Nombres, identificación y domicilio de las partes.
 3. Nombre e identificación del conciliador.

4. Descripción de las controversias.
5. El acuerdo conciliatorio, sea total o parcial, estableciendo de manera precisa los derechos, deberes y obligaciones, ciertas, expresas y exigibles; o en su caso, la falta de acuerdo o la inasistencia de las partes a la audiencia.
6. Firma y huella digital del conciliador, de las partes o de sus representantes legales cuando asistan a la audiencia. En caso de personas que no saben firmar bastará su huella digital.
7. Nombre y firma del abogado del centro de conciliación, quien verificará la legalidad de los acuerdos adoptados.
8. El acta, en ningún caso, debe contener las propuestas o la posición de una de las partes respecto de éstas.

Estructura del acta de conciliación.

De lo anterior y de la práctica conciliatoria, concluimos que el acta conciliatoria tiene cinco partes:

a. Introducción.

- Lugar y fecha en que se suscribe el acta.
- Nombres, identificación y domicilio de las partes.
- Nombre e identificación del conciliador.

b. Descripción de las Controversias.

- Breve descripción de los *hechos* que dieron origen al problema.
- El *Problema Central*. Ejemplo: Obligación de pagar suma de dinero; pensión de alimentos; régimen de visitas; etc.

c. Acuerdo conciliatorio.

- Ciertos, expresos y exigibles.

d. Verificación de la legalidad de los acuerdos.

- El acta conciliatoria para ser válida, debe estar firmada por el abogado del centro de conciliación, asumiendo la responsabilidad de verificar la legalidad de los acuerdos.

e. Declaración de conformidad y firmas.

- Las partes declaran su conformidad con el texto del acta.
- Señalan la fecha y hora de conclusión de la audiencia de conciliación.
- Las partes y los conciliadores deben firmar y poner su huella digital.

Otros aspectos relacionados al acta de conciliación

- El acta con acuerdo conciliatorio constituye **título de ejecución**.
- Los derechos, deberes u obligaciones ciertos, expresos y exigibles que consten en el acta, son exigibles a través del **proceso de ejecución de resoluciones judiciales**.