

MEDIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS MARC's

SALVADOR ANTONIO ROMERO GÁLVEZ*

1. INTRODUCCIÓN

Cuando nos encontramos frente a un **conflicto**, debemos decidir **cómo resolverlo**. Por ejemplo: Juan está muy enojado y se siente que ha sido engañado. Relata que hace algo más de un año, alquiló a Pedro una hermosa vivienda en Rinconada, barrio residencial de nivel socio económico alto. La propiedad la alquiló por US\$ 1200 dólares mensuales y una garantía de US\$ 2,400 dólares. Pedro pagó puntualmente hasta hace 8 meses; desde entonces sólo ha pagado US\$ 500 dólares. Juan ha conversado con Pedro, pero, no obstante las reiteradas promesas que le ha hecho, no cumple con pagar lo adeudado. Hace dos meses que incluso Juan no puede conversar con Pedro, quien aparentemente se hace negar y una vez que se encontraron en la calle se portó en forma muy descomedida.

Juan ha recurrido donde su amigo Ricardo, Abogado de profesión, y le ha pedido consejo de cómo puede proceder para lograr el pago de lo que se le adeuda y también la devolución de su propiedad, sin tener que recurrir a un proceso judicial, pues considera que éste es muy lento, costoso y complicado.

Ricardo, después de analizar su caso le ha sugerido algunas alternativas:

- a. Hacer un último intento de dialogar con Pedro, para lo cual le recomienda enviarle una nota sugiriéndole una reunión a solas para conversar sobre el problema e intercambiar ideas sobre las posibilidades de su solución.
- b. Caso de no dar resultado, Ricardo le sugiere recurrir a una tercera persona neutral, que haga sus mejores esfuerzos para lograr una reunión entre Juan y Pedro, a fin de que puedan conversar sobre su problema, reunión a la cual asistiría la tercera persona para ayudarlos a lograr un entendimiento, apaciguando ánimos, ayudándolos a aclarar ideas, etc.

*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

- c. En caso de entraparse la reunión, Ricardo sugiere a Juan que solicite de común acuerdo con Pedro, a la tercera persona, les ayude con algunas ideas o propuestas de solución que les permita decidir por algunas de las propuestas.
 - d. Ricardo le manifiesta a Juan que si aún no logran un acuerdo satisfactorio, la vía que le quedaría sería ponerse de acuerdo con Pedro y juntos designar a una o más personas para delegarle la solución del problema y que los designados, luego de estudiar la situación de Juan y Pedro, determinen la forma de resolver el impase y que tanto Juan como Pedro acepten de común acuerdo, acatar lo que decidan las personas designadas por ellos.
- **¿Qué ha hecho Juan con ayuda de Ricardo?**
 - Pues, buscar alternativas distintas al Proceso Judicial para resolver su conflicto. Esto es precisamente de lo que se trata cuando hablamos de **Medios Alternativos de Resolución de Conflictos**, más conocidos como **MARC's**.

2. CONCEPTO DE MEDIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS – MARC's

Para tener un concepto más amplio de lo que son los MARC's, es necesario tener la idea clara sobre el significado de las palabras medio, alternativa, resolución y conflicto.

Medio

Veamos un ejemplo: Cuando Luis tiene necesidad de ver a su madre que se encuentra en Chiclayo y está delicada de salud, decide viajar a esa ciudad, para lo cual, toma un bus, realiza el viaje y finalmente llega a a su destino. ¿Qué es lo que ha hecho Luis? ha hecho uso de un recurso, ¿para qué?, para lograr su propósito de trasladarse a Chiclayo y visitar a su madre.

Este pequeño ejemplo, nos grafica lo que es un **medio**.

MEDIO, es un recurso que las personas utilizamos para lograr alcanzar un objetivo que se sustenta en una necesidad que deseamos satisfacer.

Los medios pueden ser de diversa naturaleza. Por ejemplo: una escopeta si deseamos cazar palomas; una radiografía si un médico necesita saber

cómo se encuentra una fractura. Pero también puede ser un **proceso**, es decir, un conjunto de pasos secuenciales, si deseamos efectuar una compra siendo responsables del área de adquisiciones de una empresa; o si necesitamos resolver un conflicto.

La palabra **medio**, procede de la voz latina **medius**¹, que significa “algo” que puede servir para determinado fin.

Alternativa

En determinadas circunstancias se pueden presentar a una persona, o a un grupo, varias posibilidades de actuar a fin de lograr un propósito. Por ejemplo, si deseo comprar un auto, el mercado de venta de automóviles me presenta varias opciones: un Nissan, Toyota, Ford, etc., todos con modelos que tienen características más o menos parecidas y precios similares, que se adecúan más o menos a nuestras necesidades y presupuesto. En este caso nos encontramos frente a alternativas que se excluyen mutuamente, es decir, si compro un Nissan, de hecho descarto las posibilidades de compra de las otras marcas. Estamos entonces frente a **alternativas excluyentes**.

Pero también podría darse el caso, de que las alternativas de que se me presenten puedan ser seleccionadas una después de otra, en cuyo caso estamos frente a **alternativas incluyentes** que pueden ser complementarias, bajo determinadas condiciones, como es el caso de la conciliación y el proceso judicial, como veremos más adelante.

ALTERNATIVA, es la circunstancia por la cual una persona, o grupo, tienen dos o más posibilidades de actuar para lograr un objetivo. Pueden ser excluyentes, es decir, sólo se puede escoger una de las posibilidades; o ser incluyentes, en cuyo caso podemos escoger más de una.

La palabra **alternativa** procede de la voz latina **Alternatus**² que significa opción entre dos o más cosas. Acción o derecho que tiene cualquier persona o comunidad para ejecutar alguna cosa o gozar de ella alternando con otra. Hacer o decir algo por turno.

Resolución

1 REAL ACADEMIA ESPAÑOLA; Diccionario de la Lengua Española, T. II. P. 892. Vigésima edición. 1984.

2 REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Ob. Cit. T. I. P. 76

¿Cuándo resolvemos algo, digamos un conflicto?, pues cuando logramos un acuerdo que soluciona las diferencias que tengamos con otra u otras partes.

RESOLUCIÓN, es la solución que encontramos para un problema, una dificultad o una disyuntiva.

La palabra **resolución** procede de la voz latina **Resolutio**, que significa, “acción y efecto de resolver” 3. **Resolver** procede del Latín: re y solvere, que significa soltar, desatar. Desatar una dificultad o dar solución a una duda. Hallar la solución de un problema.

Conflicto

En el módulo de Teoría de los Conflictos vimos el concepto de Conflicto que da Stephen Robbins: 4

“Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”

Concepto de MARC's

Teniendo en cuenta la explicación dada anteriormente, tenemos ya la idea clara de lo que significan los Medios Alternativos de Resolución de Conflictos – MARC's. En base a ello podemos dar una definición que lo describa en términos de lo que significa la gestión de conflictos:

Los MARC's son los procesos alternativos al proceso judicial, disponibles para la resolución de conflictos, en los cuales, más que imponer una solución, permite a las partes crear su propia solución.

3. PRINCIPALES MARC's

3 REAL ACADEMIA ESPAÑOLA; Ob. Cit. T.II . P. 1179.

4 ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Cap. XIII, P. 461. Edit. Prentice Hall, Sexta Edición, 1994.

Los principales procesos alternativos al proceso judicial, en nuestro medio, son cuatro:

- a. *La Negociación o Transacción.*
- b. *La Mediación*
- c. *La Conciliación*
- d. *El Arbitraje*

A fin de ubicarnos en el contexto de los principales MARC's adelantaremos algunos conceptos, que serán tratados con mayor detenimiento en este y otros módulos.

a. La Negociación o Transacción

Las partes enfrentan, directamente, sin la intervención de un tercero, la solución de un problema. Ejemplo: el caso de la negociación colectiva en la etapa de trato directo.

b. La Mediación

Cuando las partes no pueden solucionar directamente una controversia y se interrumpen las conversaciones, pueden recurrir a un tercero neutral para que promueva nuevas reuniones y el reinicio del diálogo a fin de que las partes desplieguen sus mejores esfuerzos en encontrar una solución. El tercero NO plantea alternativas de solución, únicamente se limita a ser un facilitador del diálogo. Un ejemplo se encuentra en las negociaciones colectivas cuando se rompen los tratos directos con su posible consecuencia de un plazo de huelga. La autoridad de trabajo convoca a las partes y les invoca reinicien el diálogo y el planteamiento de propuestas viables que posibiliten un acuerdo.

c. La Conciliación

Cuando las partes recurren a un tercero neutral, quien además de convocar a las partes y facilitar el reinicio del diálogo, puede, de considerarlo necesario, hacer sugerencias de alternativas de solución para que sean evaluadas por las partes y de ser el caso, acordadas libremente. Las propuestas del conciliador, son sólo propuestas y por tanto las partes pueden no aceptarlas. La decisión está en las partes. Un ejemplo se ve en INDECOPI cuando administra un conflicto por Derechos de Autor, donde la parte afectada, reclama ser resarcida económicamente. El conciliador, evaluando los hechos, puede sugerir montos y/o formas de pago. Algo similar puede suceder en un Centro de Conciliación por pretensiones referidas a pago de deudas.

d. El Arbitraje

En este caso, las partes delegan en un tercero neutral la definición y la forma de solución de un conflicto. Las partes pueden nominar a los árbitros o aceptar los que una institución arbitral designe. Las partes tienen la facultad de definir los procedimientos. Sus fallos denominados Laudos Arbitrales no pueden ser revisados, en el fondo del asunto, en la vía judicial.

4. FORMAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Según el nivel de control o poder que tengan las partes para solucionar por sí mismos o mediante terceras personas un conflicto, se pueden clasificar los procesos de resolución de conflictos, en tres grupos:

- a. **Autotutela o de Autodefensa**
- b. **Autocomposición**
- c. **Heterocomposición.**

a. Autotutela o Autodefensa

Los conflictos son solucionados directamente por las partes haciendo uso de la violencia. Tiene su expresión en la forma primitiva en que nuestros ancestros resolvían sus diferencias, haciendo uso de su poder, en donde imperaba la **Ley del más fuerte**. Una de las formas de expresión de la autodefensa es la **guerra**.

En nuestro medio, la autodefensa está regulada tanto en el Código Civil como en el Código Penal.

Nuestro Código Civil reconoce la **Defensa Posesoria Inmediata**, por la cual, toda persona tiene el derecho de defender sus propiedades de posibles intentos de usurpación mediante invasión o posesión violenta, pudiendo el afectado hacer uso legal, en el acto mismo del atropello del que es víctima, de la fuerza para repeler y expulsar al invasor.

El Código Penal contempla también la legitimidad de la autodefensa, bajo la figura de **Legítima Defensa**, cuando una persona es atacada poniendo en inminente peligro su integridad física o su vida.

b. Autocomposición

En este caso las partes solas, resuelven el conflicto sin la intervención de terceros.

Marianella Ledesma 5 define la Autocomposición como el "*sistema de solución de conflictos, donde sólo la voluntad de las partes involucradas en él va ser lo único que ponga fin a tal antagonismo*".

5 LEDESMA N., Marianella: "El Procedimiento Conciliatorio, un Enfoque Teórico-Normativo". P. 47. Edit. Jaceta Jurídica. Primera Edición, 2000.

En esta clasificación se ubica la **negociación o transacción** y también la **Mediación** y la **Conciliación**, en tanto que es la voluntad de las partes la que resuelve el conflicto, pues el tercero – mediador o conciliador – no tienen la potestad de solucionar la controversia, conforme se ha explicado anteriormente.

c. Heterocomposición

Un tercero ajeno a las partes define la solución del conflicto. Formas de la Heterocomposición son el **Arbitraje** y el **Proceso Judicial**.

5. MEDIOS ADVERSARIALES Y MEDIOS NO ADVERSARIALES.

a. Medios adversariales: son aquellos en los cuales un tercero asume la responsabilidad de resolver un conflicto, en sustitución de las partes. Típicamente, podemos señalar en este grupo al **Arbitraje y al Proceso Judicial**.

b. Medios no adversariales: son aquellos en los cuales las partes en conflicto retienen el poder de resolver directamente su discordia, algunas veces ayudados por un tercero, pero sin que éste pueda decidir por una alternativa de solución determinada. Pertenecen a esta clasificación la **Negociación, la Mediación y la Conciliación**.

6. DIFERENCIAS DE LAS PRINCIPALES FORMAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El Doctor Ivan Ormachea Choque⁶, señala que los principales MARC's a los cuales él denomina "primarios", "*se distinguen entre sí por el grado de control que tenga el tercero en el procedimiento.*" Es decir, partiendo de la **negociación** donde no existe ningún control del proceso por parte de un tercero, se pasa a la **mediación y conciliación**, donde aparece un tercero con un nivel mínimo de control del proceso, para luego continuar con el **arbitraje** y el **proceso judicial**, donde el control del proceso por un tercero es total.

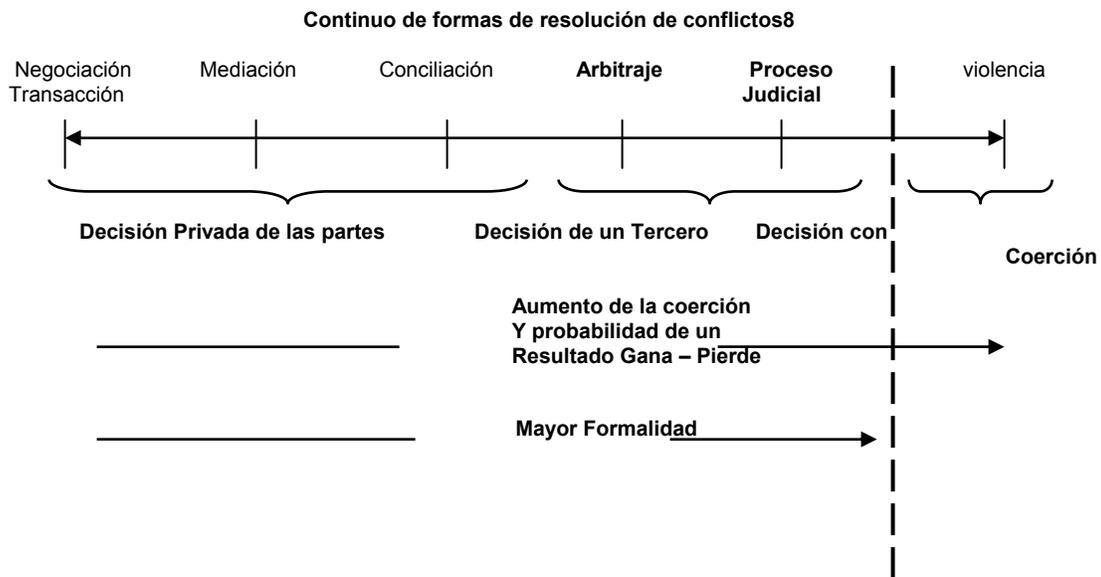
Ch. Moore,⁷ distingue **cinco aspectos** que diferencian las distintas formas de resolución de conflictos, incluyendo a los principales MARC's y otros como el proceso judicial, la acción no violenta y la acción violenta. Estos son:

6 ORMACHEA CHOQUE, Iván y SOLIS VARGAS, Rocío: "Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú. Primer estudio cualitativo. Propuestas de políticas y lineamientos de acción". Edit. Consejo de Coordinación Judicial. Palacio de Justicia. P. 51 y 52. 1998.

7 MOORE, Christopher: "El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos". Edit. Gránica, P. 29 y Ss. 1995.

- a. La formalidad del proceso
- b. El carácter reservado del enfoque
- c. Las personas comprometidas
- d. La decisión que será la consecuencia
- e. El nivel de coerción ejercido por las partes en disputa o sobre ellas.

Ver el siguiente gráfico y cuadro que se presentan a continuación:



Principales Diferencias

El siguiente cuadro, tomando como base la opinión de Ch. Moore, registra las diferencias más saltantes entre los distintos MARC's y el Proceso Judicial⁹

⁸ Cuadro adaptado del que presenta Ch. Moore en obra cit. P. 30

⁹ El Dr. Ormachea en su "Manual de Conciliación", P. 46, presenta un cuadro con 9 factores elaborado en base a el texto de Goldberg, Green & Sander: Dispute Resolución. 1985. P.8 (Citado por Ormachea, Iván)

Factor	Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	Proceso Judicial
Formalidad	Informal. Lo definen las partes	Informal. Lo definen las partes	Informal. Lo definen las partes	Cierta formalidad. Puede ser definida por las partes	Rígido y estructurado por leyes y normas
Carácter reservado (1)	Privado	Privado	Privado	Privado	Público
Las personas comprometidas en el proceso	Sólo las Partes	Las partes. Ayuda un tercero	Las partes. Ayuda un tercero que puede sugerir	Tercero que puede ser elegido	Tercero no puede ser escogido
La decisión	Corresponde sólo a las partes	Corresponde sólo a las partes	Corresponde solo a las partes	La toma un tercero llamado arbitro	La toma un tercero: autoridad judicial
Nivel de coerción u obligación de acuerdos	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Laudo es de cumplimiento obligatorio	Decisiones son de cumplimiento obligatorio.
Obligación de participación	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Obligatorio

(1) algunos procesos consideran la mediación (Ej. en lo laboral) y la conciliación (Ej. el Proceso Judicial), en cuyo caso su carácter es público.

7. ¿POR QUÉ SON NECESARIOS LOS MARC's

En este apartado tocamos un asunto que es de particular trascendencia. ¿hasta cuándo las divergencias que enfrentamos las seguiremos resolviendo en la forma en que actualmente la realizamos? En nuestra sociedad, las personas que enfrentan un problema, normalmente recurren al uso de la violencia (amenazas, insultos, represalias materiales o psicológicas o agresión física) o al proceso judicial, esperando que un tercero –el juez- defina quién tiene la razón y quién no la tiene. Muy pocos utilizan el diálogo, la conversación alturada y la cooperación para buscar soluciones que satisfagan los intereses de las partes. Esta circunstancia se da básicamente porque nuestra sociedad es **litigiosa**, es decir, está acostumbrada a ver a la otra parte como un **adversario**, y por tanto busca métodos que resuelvan el conflicto en un esquema de adversidad, como la violencia o el juicio.

W. Ury, ¹⁰ señala:

10 URY, William: Informa de su visita a la Fundación Libra. Revista Libra, año 1, N° 2, 1999. P. 19. Citado por R. Caivano, obra cit. P. 32.

“lo que caracteriza el grado de civilización de una sociedad, no es la mayor o menor conflictividad de sus integrantes, sino el modo en que los conflictos se solucionan. Hay tres grandes modos de resolver un conflicto: sobre la base de los intereses, sobre la base de los derechos y sobre la base del poder. ... Los tres mecanismos tienen un rol apropiado, pero la llave se halla en la proporción. En una sociedad enferma la mayoría de las disputas se resuelve en base al poder, muchas en función del derecho, y las menos en función a los intereses. En las sociedades saludables, la proporción está invertida: la mayor parte de los conflictos se solucionan conciliando intereses –a través de procedimientos como la negociación y la mediación-, algunas disputas se saldan a través del derecho –mediante mecanismos judiciales-, y las menos en base al poder.

De acuerdo a este planteamiento, nuestra sociedad aún se encuentra enferma, y urge que encontremos el remedio para su curación. Necesitamos cambiar la cultura de conflictividad en que estamos inmersos, por una cultura de entendimiento, para así vivir en paz y construir nuestro futuro y el de nuestros hijos en un ambiente de armonía y prosperidad social.

Si bien la negociación o transacción, existió desde que el hombre apareció en la Tierra y la mediación y conciliación también son bastante antiguos, sin embargo, su estudio sistemático y su difusión es bastante reciente, y se inicia en la década de los 70 en los Estados Unidos de Norteamérica con el propósito de que la sociedad tenga nuevas formas que permitan, en primer lugar, su posibilidad de acceso a la justicia, y en segundo lugar, que el servicio de justicia que obtenga la población sea más eficiente, es decir, más objetivo, más rápido, menos costoso y más dignificante, permitiendo a las personas ejercer su derecho a definir sus propias soluciones, mediante el empleo de una gama variada de procedimientos, reservando al proceso judicial, como último recurso, cuando se agotan otras posibilidades que presentan los MARC's.

a. Es necesario satisfacer los intereses de las partes

Tradicionalmente en nuestra sociedad se ha visto al proceso judicial como la forma natural que deben emplear las personas cuando enfrentan un conflicto. No está mal, sin embargo esta alternativa con el tiempo, poco a poco ha ido perdiendo eficiencia en su respuesta a las necesidades y

expectativas de la sociedad, entre otras causas, por el aumento de la población a un ritmo mayor que el experimentado por el Poder Judicial, que cada día enfrenta mayores limitaciones, frente a una demanda cada vez mayor, con casos de diversas naturaleza y complejidad.

Adicionalmente, el acceso a la educación de la población (aún con todas sus deficiencias) y las facilidades de información que actualmente se disponen, ha elevado el nivel de conciencia de la sociedad en su conjunto. Cada día se exige un mayor nivel en la calidad de atención; y esto no es sólo con referencia al servicio que presta el Poder Judicial, sino al que prestan todas las instituciones públicas y privadas.

Cada vez con mayor incidencia, el enfoque va girando para centrarse en el **cliente**, que viene a ser toda persona que solicita o adquiere un servicio o un bien. La sociedad va comprendiendo que las instituciones deben estar al servicio de los ciudadanos.

No obstante, la capacidad de reacción de las instituciones, por falta de recursos principalmente, no siempre logran este objetivo, generando un déficit en la calidad del servicio que brindan, como es el caso del Poder Judicial. Esta circunstancia, obliga a ver nuevos modelos que garanticen que el problema de fondo – el acceso a la justicia – sea atendido con formas más eficientes.

b. Es necesario promover una Cultura de Paz.

La calidad del servicio que presta el Poder Judicial, aún mejorando sustantivamente, no resuelve un problema de fondo: la necesidad de promover una “cultura de paz” en nuestra sociedad, que cambie nuestra “**cultura litigiosa**” por una “**cultura de entendimiento**”.

El conflicto es parte natural en la vida de las personas, por lo que no debe preocuparnos su existencia. R. Caivano señala, que *“lo preocupante no es la existencia del conflicto, sino la falta de vías adecuadas para resolverlo”*¹¹

El proceso judicial no deja en manos de las partes la solución creativa y responsable de la controversia. Sus resultados, por centrarse sólo en posiciones (demandas y exigencias de las partes) enfrentan aún más a las personas, aumentando sus discrepancias y por tanto, afectando sus relaciones. El litigio, como problema de fondo, no siempre se resuelve con una sentencia.

11 CAIVANO, Roque J., y otros: Negociación, Conciliación y Arbitraje. Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos. P. 24. Editor APENAC. 1998.

Por ello la sociedad progresivamente va comprendiendo que los **métodos adversariales** como el **proceso judicial**, resultan ineficientes, y se comienza a sentir manifestaciones concretas para abrir las puertas a nuevos modelos que satisfagan mejor sus necesidades.

Respecto de lo anterior, Martha Oyhanarte 12 sostiene:

“La Ley limita el poder hegemónico de los gobiernos e impone el estado de derecho, pero como medio para resolver conflictos provee limitadas opciones. La Ley es coercitiva más que consensual, jerárquica, más que democrática, rígida y predeterminada más que flexible. Fabrica un perdedor y fabrica un ganador. Crea una ficción de objetividad. No hay lugar para los sentimientos heridos. Es racional, pero carece de sabiduría.”

c. Problemática del Poder Judicial

Conforme crece la población y se agudiza la crisis de la economía, se incrementan los conflictos; sin embargo el Poder Judicial no tiene capacidad de respuesta, básicamente, por la falta de recursos. El volumen considerable de expedientes que deben ser resueltos, limitan su capacidad operativa, generando soluciones tardías.

Por otro lado, además de la cantidad de expedientes, la complejidad y diversidad de asuntos que un mismo juez tiene que resolver, afecta en algunos casos, los pronunciamientos, con graves implicancias que este hecho podría significar para la parte afectada.

También tenemos que reconocer que aún el Poder Judicial no tiene suficiente número de jueces y auxiliares de justicia; consecuentemente, su relativa autonomía está expuesta a presiones que en algunos casos, desnaturalizan su razón de ser, afectando su imagen y credibilidad ante la sociedad.

La falta de presupuesto suficiente que permita una infraestructura adecuada con tecnología de punta, limita muy seriamente las funciones jurisdiccionales, hecho que se percibe aún más en el interior del país; sumado a las remuneraciones de los magistrados, cuyos ingresos no les permite un nivel decoroso de vida y una permanente actualización profesional, acorde a sus delicadas funciones como representantes del Estado en la administración de justicia, disminuyéndoles el verdadero sitial

12 En “Mediación: Una transformación en la cultura” de J. Gottherl y Adriana Schiffrin. P. 30. Edit, Paidós. Primera Edición. 1996.

que les corresponde. Esto, solamente para señalar los aspectos más saltantes que afectan la función jurisdiccional.

En conclusión, podemos señalar:

- a. Es necesario el empleo de nuevas formas de resolver los conflictos, reservando para los MARC's, aquellos problemas cuya complejidad y naturaleza permita su solución en forma directa entre las partes; teniendo como alternativa el arbitraje, y cuando no, la vía judicial sólo para los problemas de mayor envergadura. Esto permitirá descongestionar la carga de trabajo de las dependencias judiciales, equilibrando su capacidad operativa con la demanda de la población, y sobre todo elevará la calidad del servicio que brinda.
- b. Los MARC's pueden resultar en la gran mayoría de los casos una opción eficiente para resolver conflictos, por su bajo costo, tiempo, atención a los intereses de las partes y manejo adecuado de las relaciones interpersonales.
- c. Es necesario efectuar una mayor difusión de las ventajas de los MARC's, a todo nivel, incluyendo programas teórico prácticos en las escuelas, universidades, institutos técnicos, organizaciones públicas y privadas, y en general a toda la población, a fin de ir creando una nueva cultura en las relaciones interpersonales e interorganizacionales, basada en principios de colaboración, participación y entendimiento, como cimientos de una "Cultura de Paz.

8. LA NEGOCIACIÓN

La **forma natural** de enfrentar y resolver cualquier discrepancia o conflicto, es por lo general, **primero**, encarar el problema "cara a cara", comunicándonos con la otra parte para lograr algún resultado que satisfaga nuestros intereses; sólo cuando este procedimiento falla es que recurrimos a otros métodos como la violencia (verbal, gestual o física), la adaptación o sumisión, o evasión.

Este proceso de **relación "cara a cara"**, que existe entre dos o más partes que enfrentan un conflicto, se conoce con el nombre de **Negociación o Transacción**, y se caracteriza, entre otros aspectos, porque son las partes quienes, directamente, sin la intervención de un tercero, resuelven "su problema".

Por ello es que se dice que la forma más antigua de resolución de conflictos, es la Negociación o Transacción; incluso más que la forma

violenta, pues antes que ésta se manifieste, las partes normalmente tienen oportunidad de efectuar **transacciones**, que la gran mayoría de las veces permiten una solución pacífica.

Cuando deseamos obtener algo de nuestros hijos, esposa, jefe o compañeros de trabajo, efectuamos **transacciones**, es decir, conversamos para llegar a posibles acuerdos, que nos permitan **obtener algo a cambio de algo**, sean bienes, comportamientos o servicios.

Sin embargo, es necesario tener presente que para que podamos negociar (o efectuar transacciones) deben existir por lo menos **dos partes** que tengan **intereses comunes**, pero también **intereses discrepantes**, para que en el proceso de negociación puedan efectuar **transacciones** cediendo en algo a cambio de algo. Esta relación se conoce con el nombre de **interdependencia**: para lograr satisfacer mis intereses y necesidades, dependo cuando menos parcialmente de otras personas, quienes están vinculadas a mí por sus propios intereses y necesidades,

a. Elementos de una Negociación

Para que se dé una negociación deben concurrir algunos elementos básicos. Entre los más importantes, podemos citar a los siguientes:

1. Existir dos o más partes.
2. Existir intereses comunes e intereses opuestos
3. Las partes deben tener alguna dosis de poder (algo que dependa de una de las partes y que interese a la otra parte)
4. Las partes deben buscar directamente, sin la intervención de terceros, una solución a sus problemas.

b. Concepto de Negociación

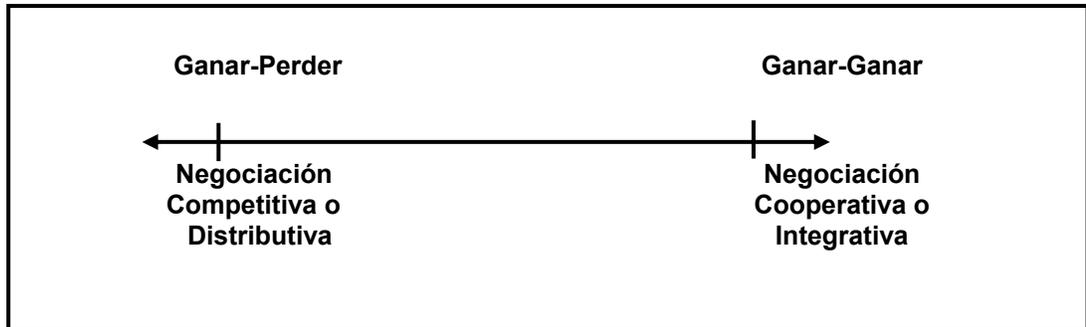
Resumiendo lo anterior, podemos definir la Negociación en los siguientes términos:

Es el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses comunes y opuestos, confrontan sus intereses, a través de una comunicación dinámica, donde intercambian bienes y servicios, tratando de resolver sus diferencias en forma directa, para lograr una solución que genere mutua satisfacción de las partes.

c. Formas o Estrategias de Negociación

Las formas de solución entre dos o más partes en un contexto de negociación pueden darse en dos extremos, dentro del límite de los

cuales se da una variedad de formas de negociación. La siguiente gráfica explica mejor este concepto:



Negociación Competitiva

Se ubica en el primer caso (Ganar-Perder), se negocia en una posición en donde "A" pretenderá conseguir sus objetivos a cualquier precio, a costa de "B". Este tipo de negociación se conoce también con el nombre de **Negociación Distributiva o de Suma Cero** (lo que uno gana lo pierde el otro).

Ejemplo: Al negociar el precio de un automóvil por cada Nuevo Sol (S/.) que el comprador del auto obtenga de rebaja, será un Nuevo Sol (S/.) menos que obtenga el vendedor. Lo que una parte obtiene, lo consigue a expensas del otro.

Otro ejemplo: si dos hermanos negocian la forma como deben **distribuirse** la ganancia de US\$ 100,000 dólares que han obtenido en un negocio, por cada dólar que obtenga "A" será un dólar menos para "B", básicamente, por que el monto a distribuir es fijo, no puede aumentar.

Este tipo de negociación, se caracteriza por el "**regateo**", donde cada parte cede "a pocos" hasta alcanzar un nivel donde se logra (si es que se logra) arribar a un acuerdo **dividiendo las diferencias**. Este es un caso típico en las operaciones de compra – venta, en donde luego de una serie de transacciones se consigue llegar a un punto equidistante que aproxima a las partes a una solución. Entonces, las partes deciden por una solución salomónica: "ni para ti ni para mí, dividamos la diferencia".

Esta forma de negociación, es la que comúnmente caracteriza a las negociaciones colectivas, donde cada una de las partes inicia el proceso de negociación planteando pedidos extremos a fin de cuidar que el objetivo a lograr no se vea afectado por el "regateo" o "acercamiento a

pasos cortos” que caracteriza a este proceso; al final es posible que se llegue a posiciones muy cercanas que permitan dividir las diferencias sin afectar significativamente los intereses de las partes. Cuando el “regateo” no permite este acercamiento que hace vislumbrar una solución y las distancias son considerables, sobreviene el rompimiento de los tratos directos y probablemente la amenaza de huelga.

El proceso de la Negociación Distributiva comúnmente está orientado a resolver las diferencias en base a posiciones, descuidando por lo general los intereses subyacentes de las partes

Características de la Negociación Competitiva o Distributiva

1. Las **metas** que persigue una parte son incompatibles con las metas que persigue la otra parte.
2. Cada parte desea maximizar su ganancia, más aún cuando los recursos son escasos .
3. Las partes actúan con estrategias y tácticas competitivas que permitan mejorar sus resultados: regateo, ganar-perder.
4. Existe relación de interdependencia en la cual las partes se hacen concesiones en el curso de la negociación.
5. Las relaciones se deterioran y perjudican la relación continua de calidad en el largo plazo.
6. Cuando una parte siente que pierde provoca inadversión y aumenta las diferencias.

Negociación Cooperativa o Integrativa

Es el modelo más eficiente de resolver conflictos mediante la negociación. Una forma que permite transformar la relación adversarial y de enfrentamiento que caracteriza a la negociación distributiva, por una relación de cooperación, en donde las partes en vez de situarse “frente a frente” se ubican una al lado de la otra buscando formas creativas para resolver sus diferencias y encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes. Esta forma de negociación se conoce con el nombre de Negociación Integrativa, Negociación Cooperativa o como la llama Roger Fisher Negociación Basada en Principios. Existen diversos modelos: el de Karl Albrecht y Steve Albrecht¹³, el de Fred Edmund Jundt y Paul Guillette¹⁴, el desarrollado por el Proyecto de Negociación de la

13 ALBRECHT, Karl y ALBRECHT Steve. “Como Negociar con Éxito. El Método de avanzada para construir tratos justos para todos”. Edit. Granica. 1998

14 JUNDT, Fred E. y GUILLETTE, Paul. “Ganar Ganar Negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo”. Edit. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.- México – 1987.

Universidad de Harvard, bajo la dirección de Roger Fisher y William Ury 15 que es el de mayor difusión y aceptación.

La Negociación Cooperativa o Integrativa, como su nombre lo indica, integra una a las partes. Esto es posible, porque en este tipo de negociación es fundamental diferenciar los intereses de las posiciones a fin de trabajar fundamentalmente con los intereses de las partes.

Las posiciones, son las demandas, reclamos o pretensiones que efectúan las partes. Discutir en base a posiciones genera antagonismo y muchas veces la ruptura. Ejemplo de una posición podría ser la que plantea un propietario: “que me pague el alquiler adeudado y que me devuelva la propiedad.”

Los intereses, son los reales motivos que generan una demanda o reclamo, es decir, **una posición**. Son las necesidades, deseos, preocupaciones, temores y/o aspiraciones que las partes buscan satisfacer para lograr un acuerdo satisfactorio. Si no se resuelven los intereses, en la práctica se mantiene latente la posibilidad de un conflicto. Ejemplo: una persona que alquila un departamento, le **interesa** fundamentalmente, además de la renta mensual, que la persona a quien alquila su propiedad, sea cuidadosa, que la mantenga en buen estado, que sea una persona honesta y decente, además de cumplidora. **Sus intereses** al alquilar un departamento, podría ser, además, el obtener una renta **para** pagar con ella la pensión de estudios de su hijo que estudia en Estados Unidos.

R. Caivano, nos brinda un ejemplo que grafica la diferencia entre **posición** e **interés**. **16** Nos dice, que “uno puede estar exigiendo dinero (**posición**); la negociación estará centrada, entonces, en lograr ese dinero. Esta gestión meramente distributiva sólo será eficiente si se obtiene la totalidad de lo que se pretende, o al menos la mayor cantidad; pero esto muchas veces es imposible. Por ello conviene centrarse en otros componentes de lo que pretendo obtener: **para qué quiero lo que estoy exigiendo (intereses)**. Así podemos ver que lo que realmente quiero no es indefectiblemente una suma de dinero, sino que con ella luego compraría, por ejemplo, botellas de agua de manantial; **mi real interés pasa del dinero al agua**. Aquí es posible encontrar la primera posibilidad de intercambio: ya no se discute por un único objeto (dinero), sino que se ha abierto la discusión a dos elementos (dinero y agua), posiblemente con valores o importancia distintas para uno y otro. Si uno no está dispuesto a ceder o entregar dinero, tal vez sí lo esté en proveer

15 FISHER, Roger y URY, William. “Sí de acuerdo. Cómo negociar sin ceder”. Editorial Norma. 1985

16 CAIVANO, Roque. Obra Cit. P. 97 y 98.

agua. Pero podemos ir más allá: abrir aún más el espectro de la negociación y concentrarnos en el motivo por el cual pretendo el agua (**necesidades**), para qué quiero el agua, qué uso pretendo darle. Se podrá identificar, entonces, que lo que necesito es saciar la sed. El objetivo de saciar la sed puede ser satisfecho por la obtención del agua, pero también por medio de otras cosas; el agua no es el único y exclusivo elemento que colmará mi objetivo. Otras bebidas pueden satisfacer esta necesidad. Aquí las posibilidades de lograr intercambios se han ampliado aún más; ya no se discute por dinero o agua, sino por bebidas en general. No será imprescindible obtener una suma de dinero, sino realmente saciar la sed. Y esto se puede lograr a través de otras cuestiones que no necesariamente son dinerarias.”

Este ejemplo nos grafica cómo se pueden encontrar soluciones a problemas o conflictos yendo más allá de las simples posiciones que, por lo general, nos limitan a un esquema distributivo de regateo.

Características más importantes de la Negociación Cooperativa.

1. Las partes trabajan en una relación Ganar-Ganar. Adoptan soluciones creativas que permiten agrandar “el pastel” .
2. Las partes trabajan sobre el supuesto de que existe más de un arreglo que permita soluciones satisfactorias para las partes.
3. Mantiene y, en muchos mejora, las relaciones interpersonales, permitiendo relaciones a largo plazo.

Condiciones mínimas para una Negociación Cooperativa

1. Sensibilidad de cada parte a las necesidades de la otra parte.
2. Clima de confianza recíproca
3. Disposición a ser flexibles.

9. LA CONCILIACIÓN

Conforme explicamos anteriormente, la conciliación es el proceso donde interviene un **tercero neutral**, que tiene la facultad de sugerir alternativas de solución cuando las partes no logran llegar a un acuerdo, pero, las partes retienen el poder de decisión para aceptar o rechazar las sugerencias del conciliador.

Esta facultad del conciliador de sugerir alternativas 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. Caivano¹⁷ la Conciliación es una **negociación asistida**, pues en el proceso de conciliación es necesario emplear las 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” (R. Caivano, obra Cit. P. 113)

Caso Peruano

En el Perú, la Conciliación como procedimiento extra judicial, esta regulada por la Ley N° 26872 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 001-98-JUS. Es de carácter obligatorio para su admisibilidad en las pretensiones determinadas o determinables que versen sobre derechos disponibles de las partes. Los asuntos de familia y laboral, por la Ley N° 27398, están excluidos temporalmente de la obligatoriedad.

a. Principales Características de la Conciliación

1. ***Es voluntaria.*** Las partes son libres de participar o no en el proceso conciliatorio.
2. ***Autonomía de las partes.*** El acuerdo depende exclusivamente de la voluntad de las partes.
3. ***Flexibilidad.*** El procedimiento es flexible y tiene un mínimo de formalidades que deben respetarse.
4. ***Intervención de un Tercero.*** En el proceso interviene un tercero neutral e imparcial, aceptado por las partes, llamado conciliador.
5. ***Control del Proceso.*** Está bajo la responsabilidad del conciliador.
6. ***Formulas de solución:*** El conciliador está facultado para plantear alternativas de solución, a manera de propuestas; nunca con carácter obligatorio.
7. ***Efecto Vinculante.*** Los acuerdos a que libremente lleguen las partes y sean consignados en el acta, son de cumplimiento obligatorio.
8. ***Asesores.*** En el proceso las partes pueden participar en compañía de personas de su confianza, sean letrados o no. El asesor no puede interferir en las decisiones de las partes ni asumir un rol protagónico en las discusiones.

b. Principios Éticos que regulan la Conciliación

Están regulados en la Ley de Conciliación y su Reglamento, y son los siguientes:

17 CAIVANO, R. Obra Cit. P. 113

1. **Equidad.** La Conciliación debe orientarse a lograr acuerdos justos y que no afecten derechos de terceros ajenos a las partes.
2. **Veracidad.** La conciliación debe orientarse a la búsqueda de los reales intereses de las partes.
3. **Buena Fe.** Las partes deben proceder de manera honesta y leal.
4. **Confidencialidad.** El conciliador y las partes deben guardar absoluta reserva de todo lo sostenido o propuesto. Nada de lo que se manifieste en una audiencia puede ser revelado, ni puede ser utilizado como prueba en un proceso judicial o arbitral, salvo hechos delictivos
5. **Neutralidad e imparcialidad.** Son garantías de seguridad y justicia. En el proceso el conciliador no podrá parcializarse con los intereses de ninguna de las partes.
6. **Legalidad.** El acuerdo a que arriben las partes debe respetar el ordenamiento jurídico.
7. **Celeridad y Economía.** El proceso conciliatorio debe permitir una solución pronta y rápida del conflicto, permitiendo a las partes un ahorro de tiempo, costos y otros que le demandaría un proceso judicial.

10. EL ARBITRAJE

El Arbitraje es un proceso por el cual las partes acuerdan que un tercero neutral resuelva el conflicto evaluando los argumentos que se presentan .

En el Perú

Esta regulado por el Ley N° 26572, que modificó la Ley N° 25935, introduciendo importantes mejoras. Este dispositivo legal está considerado como uno de los más modernos y progresistas de América Latina. Al respecto, R. Caivano 18, comentando la Ley Peruana de Arbitraje sostiene lo siguiente:

18 CAIVANO, R. Obra Cit. P. 42

“Destacamos –como algo digno de imitación- el ejemplo peruano, donde se llevó a cabo un profundo proceso de modernización de la legislación sobre arbitraje, habiéndose acometido la tarea con gran seriedad y profesionalismo. Si bien el Decreto Ley N° 25935 había significado un importante paso, la nueva ley N° 26572 ha terminado de perfeccionar la normativa, dando al Perú un excelente marco legal para el arbitraje. La Ley N° 26572 soluciona los defectos que aún persistían, recoge la experiencia internacional, incorpora numerosas fórmulas para hacer del arbitraje un sistema ágil y expeditivo, pero sin perder por ello seguridad jurídica, y mejora sustancialmente la técnica legislativa.

Ello hace que hoy el Perú cuente con una de las más modernas y progresistas normas legales sobre el tema, que servirá de modelo para muchos de los países latinoamericanos que aún deben actualizar sus normas.”

Para efectos de la exposición nos basaremos en lo que señala el acotado dispositivo legal.

a. Materias Arbitrales

1. Controversias determinadas o determinables de libre disposición.
2. Asuntos ambientales, pudiendo extinguirse un proceso judicial existente o evitando el que podría promoverse.
3. Cuantía de responsabilidad civil sin resolución judicial firme.

Sin necesidad de autorización previa:

4. Controversias derivadas de contratos que el Estado peruano y las personas jurídicas de derecho público celebren con nacionales o extranjeros domiciliados en el país, inclusive las que se refieren a sus bienes.
5. Controversias sobre contratos celebrados entre personas jurídicas de derecho público entre sí.
6. Controversias derivadas de contratos que celebren las empresas estatales de derecho privado o economía mixta, con nacionales o extranjeros domiciliados en el país; inclusive las que se refieren a sus bienes.

b. Excepciones establecidas por la Ley de Arbitraje

1. Las que versan sobre el estado o capacidad civil de las personas
2. Las referidas a bienes o derechos de incapaces, sin previa autorización judicial

3. Aquellas en que ha recaído resolución judicial firme, salvo consecuencias patrimoniales que surjan de su ejecución en cuanto conciernan exclusivamente a las partes del proceso.
4. Las que interesan al orden público o versen sobre delitos o faltas
5. Las directamente concernientes a atribuciones del Estado o de personas y entidades de derecho público.

C. Convenio Arbitral

Es el convenio por el que las partes deciden someter a arbitraje las controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto de determinada relación jurídica contractual o no contractual, sean o no materia de un proceso judicial.

1. Se celebra por escrito, bajo sanción de nulidad.
2. Obliga a las partes y a sus sucesores a la realización de cuantos actos sean necesarios para que el arbitraje se desarrolle, pueda tener plenitud de efectos y sea cumplido el Laudo Arbitral.
3. Puede estipular sanciones para la parte que incumpla.
4. Puede establecer garantías para asegurar el cumplimiento del Laudo Arbitral.
5. Puede otorgar facultades especiales a los árbitros para la ejecución del Laudo Arbitral en rebeldía de la parte obligada.

Arbitraje Estatutario

Constituye convenio arbitral válido.

Es cuando una sociedad civil o mercantil, asociación civil u otras personas jurídicas, consignan en sus estatutos o normas equivalentes, el arbitraje obligatorio para resolver controversias que pudieran surgir con sus miembros, socios o asociados, o entre ellos respecto a sus derechos referidos a:

- Cumplimiento de estatutos o normas equivalentes.
- Validez de acuerdos.
- Otros referidos a materias relacionadas a las actividades, fin u objeto social de la institución.

Arbitraje Testamentario

También constituye convenio arbitral válido.

Se considera como tal, cuando en un testamento se dispone expresamente el arbitraje para solucionar las diferencias que pudieran surgir:

- Entre herederos no forzosos o legatarios
- Para la porción de la herencia no sujeta a legítima

- Controversias sobre valoración, administración o partición de la herencia y para las controversias que se presenten en estos casos con los albaceas.

d. Institución Arbitral

Es aquella institución que está facultada para organizar y desarrollar procesos arbitrales, para lo cual, como único requisito, debe constituirse como persona jurídica.

Facultades de la Institución Arbitral

1. Nombramiento de árbitros.
2. Establecer procedimientos y reglas del arbitraje, que deben estar contenidas en su reglamento arbitral.

Forma en que deben cursarse las comunicaciones

Salvo acuerdo en contrario debe ser entregada:

- al destinatario o en el domicilio señalado en el contrato
- De no haberse señalado en el contrato, en el domicilio real o residencia habitual
- Si no se puede determinar ninguno de los anteriores, en el último domicilio real o residencia habitual conocido del destinatario con carta certificada u otro medio que deje constancia fehaciente de la entrega; con lo cual se considera entregada la correspondencia.
- Son válidas las notificaciones por cable, télex, facsímil o medios similares que inequívocamente dejen constancia de la comunicación, salvo acuerdo contrario del convenio arbitral o disposición negativa del reglamento de la institución arbitral.
- Toda comunicación se considera recibida el día en que se haya realizado su entrega.

e. Tipos de Arbitraje

Pueden ser de Derecho o de Conciencia.

Arbitraje de Derecho

Cuando los árbitros resuelven con arreglo al derecho aplicable.

Arbitraje de Conciencia

Cuando los árbitros resuelven conforme a sus conocimientos y leal saber y entender.

(*) Salvo pacto en contra se entiende que el arbitraje es de conciencia.

(**) Salvo pacto en contra es exclusivo y excluyente de la función jurisdiccional

(***) también el arbitraje puede ser **nacional** o **internacional**. La presente exposición está limitada a los aspectos más importantes del arbitraje nacional.

f. Los Árbitros

Los árbitros cumplen sus funciones según las condiciones que señala la Ley y que son las siguientes:

1. No deben representar los intereses de ninguna de las partes.
2. Deben ejercer el cargo con absoluta imparcialidad y absoluta discreción.
3. Deben ejercer con plena independencia. No están sometidos a orden, disposición o autoridad que menoscabe sus atribuciones.
4. Gozan del secreto profesional.
5. Son remunerados, salvo pacto expreso en contrario.
6. Pueden imponer multas hasta por un máximo del dos (2) Unidades Impositivas a la parte que incumpla sus mandatos. Las multas son para la otra parte, deben constar en el Laudo Arbitral y se ejecutan conjuntamente con el Laudo.

Designación de los Arbitros

1. Son designados por las partes o por un tercero que puede ser una institución arbitral.
2. Puede ser efectuada por un juez en lo civil, cuando las partes no lo hacen en el plazo de 10 días.
3. Deben ser en número impar: uno (árbitro único), tres o más (tribunal arbitral). A falta de acuerdo o en caso de duda, los árbitros son tres.
4. Pueden ser personas nacionales o extranjeras.
5. El nombramiento de **árbitros de derecho**, debe recaer en **abogados**.
6. Deben ser personas naturales, mayores de edad, en pleno ejercicio de sus derechos civiles.

Impedimentos

Tienen incompatibilidad para actuar como árbitros, bajo sanción de nulidad del nombramiento y del Laudo:

1. Los Magistrados, excepto los Jueces de Paz, los Fiscales, Procuradores Públicos y Ejecutores Coactivos
2. Presidente de la República y los Vice Presidentes.
3. Los Congresistas.
4. Los miembros del Tribunal Constitucional.
5. Los Oficiales Generales y Superiores de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional; salvo los profesionales asimilados.

6. Ex Magistrados en causas que hayan conocido.
7. El Contralor General de la República en los procesos arbitrales en los que participen las entidades que se encuentran bajo su control.

g. El Laudo Arbitral

Es el fallo que resuelve la controversia sometida al arbitraje.

Condiciones que debe reunir el Laudo

El Laudo se emite bajo las siguientes condiciones:

1. Debe constar por escrito, con los votos particulares de los árbitros, si lo hubiera.
2. Basta que sea firmado por la mayoría requerida.
3. El árbitro que no firma ni emite voto particular, se entiende que se adhiere al de la mayoría.
4. Tiene valor de Cosa Juzgada.

Requisitos que debe contener el Laudo

El Laudo debe contener los requisitos mínimos siguientes:

1. Lugar y fecha de expedición.
2. Nombre de las partes y de los árbitros.
3. Cuestión sometida a arbitraje y una sumaria referencia de las alegaciones y conclusiones de las partes.
4. Valoración de las pruebas en que se sustente la decisión.
5. Fundamentos de hecho y de derecho para admitir o rechazar las respectivas pretensiones y defensas; y
6. La decisión.

Requisitos del Laudo de Conciencia

El Laudo de Conciencia necesariamente debe cumplir con los requisitos 1, 2, 3 y 6 señalados anteriormente. Adicionalmente, con presentará una motivación razonada de la decisión.

Notificación del Laudo

El Laudo arbitral debe se notificará a las partes dentro de los cinco días hábiles de haber sido emitido.

h. Costos del Arbitraje

Los árbitros se pronunciarán en el Laudo sobre los gastos del arbitraje, teniendo presente de ser el caso, lo pactado en el convenio arbitral.

Los costos incluyen, pero no se limitan a:

1. Retribuciones de los árbitros.
2. Retribuciones de los abogados de las partes.

3. Retribuciones del secretario que se hubiera nombrado, si éste no fuera árbitro.
4. Gastos de protocolización del Laudo cuando se haya pactado.
5. Retribución a la institución arbitral, de ser el caso.
6. Multas que hubiesen sido impuestas a cualquiera de las partes.

Si el convenio no contiene pacto alguno sobre gastos, los árbitros se pronunciarán en el Laudo sobre su condena o exoneración, teniendo en consideración el resultado o sentido del mismo.

Si no hubiera condena, cada parte cubrirá sus gastos y los que sean comunes en iguales proporciones.

Gastos Comunes

Se entienden como gastos comunes los siguientes:

1. Retribuciones de los árbitros.
2. Retribuciones del secretario, si éste no fuera árbitro.
3. Retribución a la Institución Arbitral, de ser el caso.

Finalmente, los árbitros no podrán cobrar honorarios adicionales por la corrección, integración o aclaración del Laudo que hubieran dictado.

i. Solicitudes y Recursos

Dentro de los cinco días hábiles posteriores a la recepción de la notificación, las partes pueden presentar tres tipos de solicitudes:

1. De aclaración.
2. De Corrección.
3. De Integración.

En el mismo plazo, los árbitros pueden por propia iniciativa, a efectuar correcciones o integrar algún asunto referente al Laudo.

El plazo para resolver cualesquiera de las tres solicitudes es de cinco días posteriores a la recepción de la solicitud. Este plazo podrá ser prorrogado por un término no mayor a diez días hábiles, siempre y cuando exista solicitud de algunas de las partes para que se efectúe correcciones, integraciones o aclaraciones. No procede esta prórroga cuando las acciones son de iniciativa de los árbitros.

Corrección:

Procede cuando se han incurrido en errores materiales, numéricos, de cálculo, tipográficos y de naturaleza similar.

Integración:

Procede cuando se omite resolver alguno de los puntos materia de la controversia

Aclaración:

Procede cuando algún punto del Laudo no está presentado suficientemente claro y puede prestarse a interpretaciones equivocadas.

j. Recursos que pueden presentar las partes

Sólo proceden dos tipos de recursos:

1. Recurso de Apelación.
2. Recursos de Anulación.

Recurso de Apelación:

Tiene por objeto la revisión del Laudo en lo referente a la **apreciación** de los fundamentos de las partes, de la prueba y, en su caso, aplicación e interpretación del derecho. Se resuelve confirmando o revocando total o parcialmente el laudo. Se interpone en el plazo de 10 días hábiles siguientes a la recepción del laudo.

Contra los Laudos de Conciencia no procede recurso de apelación.

Procede ante el Poder Judicial o ante una segunda instancia arbitral, siempre y cuando:

- Se haya pactado en el convenio arbitral.
- Esté previsto en el Reglamento de la Institución Arbitral.

A falta de acuerdo: se entiende que las partes han pactado sólo para una segunda instancia arbitral.

Recurso de Anulación

Tiene por objeto la revisión de la validez del Laudo, sin entrar en el fondo de la controversia. Se resuelve declarando su validez o su nulidad. Esta prohibido, bajo responsabilidad, la revisión del fondo de la controversia.

Este recurso se interpone ante el Poder Judicial, siempre que existan las siguientes causales:

1. Que el recurrente haya cuestionado el convenio arbitral en su oportunidad.
2. Que la parte recurrente no haya sido debidamente notificada de la designación de un árbitro o de las actuaciones arbitrales, o no ha podido por cualquier otra razón, hacer valer sus derechos, siempre y cuando se haya perjudicado de manera manifiesta el derecho de defensa, habiendo sido el incumplimiento u omisión objeto de reclamo expreso en su momento por la parte que se considere afectada, sin haber sido subsanado oportunamente.
3. Que la composición del tribunal arbitral no se ha ajustado al convenio de las partes, salvo que dicho convenio estuviera en conflicto con una

HECHOS DE LA JUSTICIA

disposición legal de la que las partes no pudieran apartarse o, a falta de convenio, que no se han ajustado a dicha disposición, siempre que la omisión haya sido objeto de reclamo expreso en su momento por la parte que se considere afectada, sin ser subsanado oportunamente.

4. Que se ha laudado sin las mayorías requeridas.
5. Que se ha expedido el Laudo fuera del plazo, siempre que la parte que invoque esta causal lo hubiera manifestado por escrito a los árbitros antes de ser notificada con el Laudo.
6. Que se ha laudado sobre materia no sometida expresa o implícitamente a la decisión de los árbitros.
7. Si el asunto que ha sido materia del Laudo no es objeto de arbitraje conforme a Ley.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl y ALBRECHT, Steve, “Cómo Negociar con Éxito. El método de avanzada para construir tratos justos para todos”. Edit. Gránica. 1993
2. CAIVANO, Roque J., y otros, “Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos, Negociación, Conciliación y Arbitraje”, Editor E. Moame Drago, Primera Edición, 1998.
3. CAIVANO, Roque, “Negociación y Mediación. Instrumentos Apropriados para la Abogacía Moderna”. Edit. Ad-Hoc SRL. Primera Edición 1997.
4. FISHER, Roger y Ury, William, Edit. Norma, 1992
5. FISHER, Roger: “Más allá de Maquiavelo, Herramientas para afrontar conflictos”. Edit. Gránica, 1996.
6. FISHER, Roger y Sharp Alan, “El Liderazgo Lateral, Cómo dirigir si usted no es el jefe”, Edit. Norma, 1999.
7. GIRARD, Kathryn y KOCH, Susan, “Resolución de Conflictos en las Escuelas”. Edit. Gránica, 1997.
8. GOTTHEIL, Julio y SCHIFFRIN, Adriana, “Mediación una Transformación en la Cultura”. Edit. Paidós. 1996.
9. GROVER DUFFY, Karen y otros, “La Mediación y sus Contextos de Aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores”. Edit. Paidós. 1996.
10. JANDT, Fred E. y GILLETTE, Paul: “Ganar, Ganar Negociando, Cómo convertir el conflicto en acuerdo”, Edit. Compañía Editorial Continental S.A., Segunda reimpresión, 1987.
11. KOLB, Debora M. Y otros, “Cuando Hablar da Resultados. Perfiles de mediadores”. Paidós. 1996.
12. LEDESMA N., Marianella: “El Procedimiento Conciliatorio, un enfoque teórico – normativo”. Edit. Gaceta Jurídica S.A., Primera Edición, 2000.
13. MOORE, Christopher,: “El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos”, Edit. Gránica, 1995.
14. 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.
15. 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.

16. ROBBINS, Stephen P.: "Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Edit. Prentice Hall, Sexta Edición 1994.
17. SLAIKEU, Karl A.: "Para que la Sangre no Llegue al Río", Edit. Gránica, 1996.
18. URY, William, "¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas". Edit. Norma. 1993.