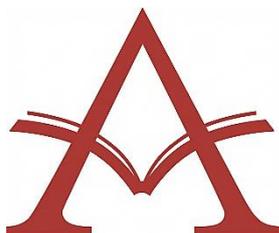


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**El Planeamiento Estratégico en el Centro de Conciliación
Extrajudicial Privado Yarnold 2018**

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: MARTHA YSABEL VILLANUEVA ENRIQUEZ

ASESOR:

Dr. Olger Rojas Macha

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

LIMA, PERU

ENERO, 2019

Dedicatoria

A mis hijos y esposo, por su paciencia y apoyo.

Martha Ysabel.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos, a todos quienes me han apoyado directa e indirectamente en la culminación de esta Tesis.

Al profesor Jaime Flores Soria, por su aporte en esta tesis.

Resumen

La presente Tesis está orientada a los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados de Lima Metropolitana y, en especial al Centro de Conciliación Extrajudicial Yarnold ubicado en Los Olivos. Busca determinar la relación entre el Planeamiento Estratégico y la gestión administrativa que les permita posicionarse como organizaciones que aun teniendo un carácter de no lucrativas conforme a ley, sean no solamente atractivas para sus usuarios sino que ese mejor desempeño les permita contar con los ingresos necesarios para mantenerse en el mercado.

Se partió del hecho de que estas organizaciones en su generalidad no cuentan con un Planeamiento Estratégico formal y estructurado, por lo que se planteó como objetivo general identificar qué etapas del planeamiento estratégico tienen relación con la gestión administrativa en los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados de Lima Metropolitana y como objetivos específicos describir la relación de conceptos resaltantes de esas etapas, para llegar a identificar las estrategias de las que pueden valerse. Todo ello, para plasmar los resultados en una propuesta de Modelo de Planeamiento Estratégico.

Para el estudio se utilizaron fuentes doctrinarias referidas al Planeamiento Estratégico, así como respecto de los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados; siendo el carácter de la investigación descriptivo. Asimismo, se utilizaron datos estadísticos e información obtenida a través de encuestas al personal de ese Centro de Conciliación Privado y entrevistas a una muestra de esas organizaciones, seleccionadas al azar en las encuestas y por ser las más conocidas en Lima Metropolitana para las entrevistas.

Los resultados de las encuestas permitieron corroborar que el Centro de Conciliación Extrajudicial Yarnold, a pesar de contar con un Planeamiento Estratégico parcial, requiere de la herramienta formalmente establecida para obtener las estrategias a seguir, asimismo los

resultados de las entrevistas permitieron validar las estrategias que se recogen en el Modelo de Planeamiento Estratégico que se plantea.

Palabras claves:

Planeamiento Estratégico, misión, visión, valores, análisis interno, análisis externo, objetivos, estrategias, acciones, centros de conciliación extrajudicial privados

Abstract

This thesis is oriented to the Private Extrajudicial Conciliation Centers of Metropolitan Lima and, especially, to the Yarnold Out-of-Court Conciliation Center located in Los Olivos. It seeks to determine the relationship between Strategic Planning and the administrative management that allows them to position themselves as organizations that, even though they are non-profit according to law, are not only attractive for their users, but that better performance allows them to have the necessary income to stay in the market.

It started from the fact that these organizations in general do not have a formal and structured Strategic Planning, so it was proposed as a general objective to identify which stages of strategic planning are related to administrative management in the Private Extrajudicial Conciliation Centers of Lima Metropolitan and as specific objectives to describe the relation of outstanding concepts of those stages, to get to identify the strategies that can be used. All this, to translate the results into a proposal of Strategic Planning Model.

For the study, doctrinal sources referring to Strategic Planning were used, as well as regarding the Private Extrajudicial Conciliation Centers; being the character of the descriptive investigation. Likewise, statistical data and information obtained through surveys of the staff of that Private Conciliation Center and interviews with a sample of those organizations, randomly selected in the surveys and because they are the best known in Metropolitan Lima for interviews, were used.

The results of the surveys made it possible to confirm that the Yarnold Out-of-Court Conciliation Center, despite having a partial Strategic Planning, requires the formally established tool to obtain the strategies to be followed, as well as the results of the interviews allowed to validate the strategies they are included in the Strategic Planning Model that is proposed.

Keywords:

Strategic planning, mission, vision, values, internal analysis, external analysis, objectives, strategies, actions, private out-of-court conciliation centers.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras	xi
Introducción.....	1
Capítulo I: Problema de la Investigación	3
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	3
1.2. Planteamiento del Problema	7
1.2.1. Problema general.....	9
1.2.2. Problemas específicos.	9
1.3. Objetivos de la Investigación.....	9
1.3.1. Objetivo general.	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	10
1.5. Limitaciones.....	11
Capítulo II: Marco Teórico.....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.1.1. Internacionales.....	12
2.1.2. Nacionales.....	18
2.2. Bases Teóricas	23
2.3. Definición de Términos Básicos.....	70
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	76
3.1. Enfoque de la Investigación	76
3.2. Variables	76
3.3. Hipótesis	78
3.4. Tipo de Investigación.....	78

3.5. Diseño de la Investigación.....	78
3.6. Población y Muestra	79
3.6.1. Población.....	79
3.6.2. Muestra.....	79
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	79
Capítulo IV: Resultados	80
4.1. Análisis de los Resultados	80
4.2. Discusión	98
Capítulo V: Propuesta de Modelo	102
Conclusiones	
Recomendaciones	
Aporte Científico del Investigador	
Referencias	
Anexo 1: Matriz de consistencia lógica	
Anexo 2: Formulario de encuesta	
Anexo 3: Guía para entrevista	
Anexo 4: Entrevista	

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Etapas del Planeamiento Estratégico</i>	33
Tabla 2. <i>Fortalecimiento normativo de la Conciliación Extrajudicial</i>	63
Tabla 3. <i>Cuadro Comparativo de los MARCs</i>	67
Tabla 4. <i>Distritos de Lima Metropolitana</i>	105
Tabla 5. <i>Población estimada de Lima Metropolitana años 2014-2017</i>	106
Tabla 6. <i>Centros de Conciliación Privados en la Provincia de Lima y Callao</i>	106
Tabla 7. <i>Número de CCEP en Lima Norte Autorizados y Activos</i>	108
Tabla 8. <i>Honorarios de CCEP en Lima Norte</i>	108
Tabla 9. <i>Análisis FODA para Identificación y Selección de Estrategias</i>	113
Tabla 10. <i>Identificación de estrategias para CCEP Yarnold</i>	117
Tabla 11. <i>Establecimiento de Acciones a partir de Objetivos</i>	120
Tabla 12. <i>Diseño de Puesto</i>	121
Tabla 13. <i>Acciones de Control conforme a Objetivos y Acciones</i>	124

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Secuencia para obtención y aplicación de estrategias	42
<i>Figura 2.</i> Estrategias implementadas por los CCEP	81
<i>Figura 3.</i> Organigrama del CCEP Yarnold	120

Introducción

La presente Tesis tiene la finalidad de describir la relación entre el Planeamiento Estratégico y la gestión administrativa en el Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold, en atención a que no se viene realizando en Lima Metropolitana por esas organizaciones en general y, en particular, por la organización en estudio, un Planeamiento Estratégico. Si bien el Planeamiento Estratégico está presente en las organizaciones, en el caso de los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados no se recurre a éste como herramienta de gestión.

Surge la preocupación porque los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados se constituyen a partir de asociaciones y obtienen sus autorizaciones del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, sin existir una asignación de determinados números de éstos según ubicación, población u otros criterios. Es el solicitante de la autorización el que decide dónde instalará su Centro, cómo funcionará, qué proyecciones de atención tiene y, si adicionalmente, desarrollará otras funciones, como mediación, arbitraje o capacitación en conciliación extrajudicial.

El aporte que se pretende dar con la presente investigación es describir la relación del Planeamiento Estratégico en todas sus etapas con la gestión administrativa de los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados, y en base a resultados obtenidos de cuestionarios y entrevistas obtener las estrategias para presentar un modelo de Planeamiento Estratégico del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

La investigación está estructurada en cinco capítulos: en el primer capítulo se desarrolla lo concerniente al Problema de Investigación, en el segundo capítulo se abordan los Fundamentos Teóricos, en el tercer capítulo se reseña la Metodología a seguir, en el cuarto capítulo se presentan los Resultados y Discusión. Es en el cuarto capítulo en que se efectuará la contrastación a partir de los resultados obtenidos por cuestionarios y entrevistas. Y, en el

quinto capítulo se presenta la propuesta de modelo, que si bien es elaborado para un Centro de Conciliación Extrajudicial Privado en particular, puede aplicarse a estas organizaciones en general.

Se presentan conclusiones, en que a partir de la información recabada, se puede establecer la importancia del Planeamiento Estratégico para la gestión de estas organizaciones, las que dan origen a recomendaciones. Finalmente, se muestra la bibliografía y los anexos correspondientes.

La autora

Capítulo I: Problema de la Investigación

Al seleccionar el problema de la investigación se ha tomado en cuenta su ubicación dentro de las líneas de investigación permitidas, siendo en el presente caso la de innovación y competitividad.

Siendo que no existen investigaciones sobre la incidencia del planeamiento estratégico en la gestión de los Centros de Conciliación Judicial Privados -CCEP, a nivel internacional ni nacional, se ha seleccionado este tema.

Para ello, se ha elegido el Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold, que si bien ha buscado dotarse de esta herramienta para su gestión no la ha desarrollado totalmente, tomándose el período 2018.

1.1. Descripción de la realidad problemática

Es propio del momento encontrar inmensa producción sobre Planeamiento Estratégico de organizaciones, pero fundamentalmente centrada en empresas, esto es, aquellas organizaciones cuya búsqueda es la obtención de utilidades o lucro.

Asimismo, el Planeamiento Estratégico ha sido trasladado a las organizaciones públicas, en que la búsqueda no es ganancias monetarias, sino consecución del fin para el que fueron creadas, pero como adaptación de la teoría desarrollada para empresas. Al trasladarse a organizaciones sin fines de lucro, la teoría sobre Planeamiento Estratégico adquiere sus propias matices.

En consecuencia, partiremos de que cualquier organización, efectúa Planeamiento Estratégico. Ello, porque no cabe duda de la importancia de planificar lo que vamos a hacer.

Hill y Jones (2009) señalan respecto a la utilidad del Planeamiento Estratégico formal: “... con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin

previa planeación. Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia.” (p. 10).

El Planeamiento Estratégico constituye un proceso o herramienta estratégica, parte a la vez de otro, que es el proceso estratégico, administración estratégica o dirección estratégica, en que, uno avizora cómo estará la organización mañana.

Estos conceptos se centran en las estrategias. Con la creciente globalización han emergido campos de estudios con nombres variados, al que se adiciona el término estrategia:

La dirección estratégica surgió como un campo de estudio hace más de cincuenta años. Desde entonces, el conjunto de conocimientos sobre orientación y dirección estratégica de la empresa –el principal ámbito de aplicación de la disciplina- ha continuado creciendo. (Navas y Guerras, 2016, p. 21).

Dentro del proceso de dirección, concebida la dirección como proceso, el planeamiento es la primera fase, en que se toma la decisión de qué se hará y cómo se hará, para lo cual se analiza el entorno, se fijan objetivos y eligen las estrategias con proyección al desenvolvimiento de la situación. (Castillo y Abad, 2013).

Sobre su comprensión en los procesos llevados a cabo por la administración clásica, el Planeamiento Estratégico determinará dotar de estructura a la organización:

La estructura, como resultante del proceso de organizar, es un medio importante para la implantación de la estrategia, que proviene de la planeación, y se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales. (Huamán y Ríos, 2015, p. 35).

Existen muchas metodologías de Planeamiento Estratégico, debiendo la organización identificar la conveniente conforme a su actividad y al momento en que se encuentra, si va a

iniciar actividades o replantearse el Planeamiento Estratégico inicial, siendo la estrategia la que tiene el protagonismo en el planeamiento. (Sainz, 2015).

En el caso de los Centros de Conciliación ubicamos un mayor desarrollo de herramientas de gestión en países que tienen la institución conciliación más fortalecida, como es el caso de Colombia. La Universidad Cooperativa de Colombia, en su página web, da cuenta de que tres de sus Centros de Conciliación desde el 2013 cuentan con certificaciones ISO, que le permiten tener mayor visibilidad y posicionamiento en el país. Aun cuando no sea equiparable a los CCEP de Perú, nos da idea de la importancia que tiene la actividad en dicho país.

En el Perú es común encontrar diversidad de CCEP, pero difícilmente encontraremos páginas web que evidencien un Planeamiento Estratégico, es más algunas ni siquiera contarán con página web o cuenta de Facebook.

En Lima, en que tenemos mayor acceso a la tecnología y mayor cercanía a la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos de Solución de Conflictos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos –MINJUSDH, que es la que autoriza el funcionamiento de estos CCEP, así como al Centro de Estudios en Justicia y Derechos Humanos del mencionado Ministerio que capacita permanentemente en conciliación y otros mecanismos alternativos de solución de conflictos, tampoco contamos con un Planeamiento Estratégico para la gestión de los CCEP.

En el caso del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que es un Centro de Conciliación constituido a partir de una persona jurídica de derecho público, tampoco se exhibe en su página web que cuenten con un Planeamiento Estratégico total y si bien dan cuenta de tener certificación ISO, no abarca al mecanismo de resolución de conflictos conciliación extrajudicial.

La falta de Planeamiento Estratégico en estas organizaciones viene a determinar que los CCEP que obtienen autorizaciones del MINJUSDH, sean desautorizados, cerrados a pedido de parte o suspendidos temporalmente a pedido de parte.

En la presente investigación, nos hemos enfocado en un CCEP ya constituido, es decir, que vienen realizando actividades y que exhibe contar con un Planeamiento Estratégico aun cuando no implementado en su totalidad, para establecer en él si el Planeamiento Estratégico tiene relación con su gestión.

Los CCEP son organizaciones creadas por personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, generalizadamente asociaciones, que vienen a desarrollar una actividad que constituye una alternativa frente a acudir al Poder Judicial para la solución de conflictos.

Se regulan por la Ley de Conciliación, Ley N° 26872, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 13 de noviembre de 1997, que ha tenido una serie de modificaciones, y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 014-2008-JUS, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 30 de agosto de 2008, que también por la modificación de la Ley que reglamenta ha tenido sus consiguientes modificaciones.

La conciliación extrajudicial constituye un mecanismo alternativo de resolución de conflictos –MARC, o sistema alternativo de resolución de conflictos –ADR, consecuencia de la búsqueda de paz social, en que el concepto de administración de justicia cambia y, a partir de la necesidad generada por la limitación del Poder Judicial para atender a los usuarios, se le descongestiona de carga procesal.

Estos mecanismos tienen como característica que es el ciudadano el que decide, en base a su autonomía de voluntad, pudiendo optar alternativamente por el mecanismo ante la otra opción que es ir al proceso judicial. Así, se amplía la posibilidad de solucionar los conflictos, permitiendo que el Estado cumpla con la administración de justicia, siendo lo que dota de idoneidad al mecanismo los criterios de referencia, jurídicos o no, para la obtención de

satisfacción de los intereses de quienes acuden a ellos. Asimismo, permiten la descongestión de los despachos judiciales. (Illera, 2014).

Respecto a que no tienen el carácter de jurisdiccionales, es decir, de administración de justicia, sino ser un sistema alternativo, encontramos el siguiente sustento:

Esta situación ha permitido que, junto con la jurisdicción, se ofrezcan otras vías que permitirán, en determinadas condiciones, acceder a una satisfacción más rápida y efectiva de los derechos subjetivos vulnerados. Precisamente por esto, por su intento de evitar la jurisdicción, se denominan alternativos, puesto que ofrecen una alternativa a la solución al conflicto de forma judicial. (Blanco, 2009, p. 11).

En un escenario en que la resolución de conflictos por el ámbito jurisdiccional, Poder Judicial, que es el que debe impartir justicia, implica una demora por la carga procesal, optar por la conciliación extrajudicial es una alternativa que, conforme a nuestra legislación, además es paso previo para la interposición de un proceso judicial, de no llegar las partes a un acuerdo.

Conforme a la Ley de Conciliación, los CCEP compiten con la actuación de consultorios de conciliación del MINJUSDH que son gratuitos, aunque los del MINJUSDH tengan mayor reserva en las materias que atienden y, con Centros de Conciliación Extrajudicial constituidos por personas jurídicas de derecho público, como Universidades, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Colegios Profesionales.

1.2. Planteamiento del Problema

Siendo que los CCEP tienen la necesidad de una gestión eficiente para ser atractivos a los usuarios y contar con los ingresos necesarios para mantener la actividad, lo que no sucede en Lima Metropolitana pues no recurren al Planeamiento Estratégico como herramienta de gestión, se hace necesario presentar las bondades de esta herramienta.

Ante el hecho de que compiten con los Centros de Conciliación Extrajudicial gratuitos, del MINJUSDH, o los públicos, sea de Universidades, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Colegios Profesionales, que tienen mayores ventajas, por ser el Estado en sus diversos niveles el que está presente en dichos casos o personas jurídicas de derecho público que pueden invertir para el desarrollo de la actividad, los CCEP deben contar con la herramienta de gestión que es el Planeamiento Estratégico.

Los Centros de Conciliación Públicos tienen ilimitados recursos, a diferencia de los CCEP que se valen de los recursos que obtienen por la actividad que realizan fijados en el tarifario por el servicio, no recibiendo apoyo del Estado para vincular el resultado de los procedimientos que no concluyen con acuerdos totales con su seguimiento a nivel judicial, o la centralización informatizada para el seguimiento de los procedimientos, o herramientas informáticas para la identificación de las partes u otros. (Fernández, 2018).

En el Planeamiento Estratégico de organizaciones cuyo fin no es el lucrativo, el énfasis será puesto en el desempeño organizacional, teniendo como premisa que la organización es un conjunto de capacidades esenciales, por lo cual lo determinante de la estrategia son las capacidades internas, en tanto el ambiente externo es cambiante. (Medianero y Maúrtua, 2013).

Los CCEP desarrollan la actividad sin horizonte alguno y lo que es peor, únicamente para dar cumplimiento a las normas que exigen una conciliación extrajudicial previa a la presentación de demandas ante el Poder Judicial e incluso, en muchos casos, los documentos que extiendan no les sirvan para los procesos que quieran seguir.

Debemos destacar que, en el caso de los CCEP se presenta una situación peculiar, dado que teniendo la condición de organizaciones sin fines de lucro, deben generar los ingresos para sostenerse, porque en la totalidad de casos no reciben apoyo económico de otras organizaciones, es decir, no se constituyen como Organizaciones No Gubernamentales –ONGs receptoras de donaciones.

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el planeamiento estratégico se relaciona con la gestión administrativa del Centro de Conciliación Extrajudicial Yarnold?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera el FODA se relaciona con la Gerencia General del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold?
- ¿De qué manera el Marketing comercial se relaciona con los servicios del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold?
- ¿De qué manera la selección y capacitación de personal se relaciona con el valor agregado del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Identificar las principales dimensiones de las etapas del planeamiento estratégico que tienen relación con la gestión administrativa del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir de qué manera el FODA se relaciona con la Gerencia General del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.
- Describir de qué manera el Marketing Comercial se relaciona con los servicios del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.
- Describir de qué manera la selección y capacitación de personal se relaciona con el valor agregado del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Existen Planeamientos Estratégicos formulados para organizaciones indistintamente, pero no se ha efectuado un Planeamiento Estratégico para estos CCEP que, vienen incrementándose y, requieren constituirse y desarrollar sus actividades con un pensamiento estratégico para hacerse competitivos en un mercado globalizado.

La investigación permitirá que la actividad de conciliación extrajudicial por el CCEP Yarnold y por los demás CCEP que se valgan del Modelo planteado, sea desarrollada más competitivamente, con un Planeamiento Estratégico.

El valor teórico de la investigación, visto desde un punto de vista nacional, es único, al mezclar los aspectos administrativos con el manejo de la actividad a partir de su exigencia jurídica, atendiendo a que no existen estudios detallados y científicos sobre el tema.

Se abordan temas específicos como las etapas del Planeamiento Estratégico y su aplicación a la gestión de la actividad de conciliación por los CCEP, la realidad peruana en que se encuentra inmersa esta actividad, los cambios legislativos que dan mayor importancia a la actividad y que exigen contar con una herramienta que redunde en el mejor desempeño de los CCEP.

El propósito de la investigación y su alcance respectivo permiten evidenciar la relación directa y significativa de cada una de las dimensiones de las etapas del Planeamiento Estratégico en la gestión de los CCEP, en que se hallarán las estrategias para el CCEP elegido.

Consiguientemente, permitirá la investigación que los CCEP aprecien la necesidad de valerse para la toma de decisiones y gestión en general, del planeamiento estratégico como herramienta, reconociendo la importancia de su utilización como herramienta formal en la gestión de estas organizaciones.

Asimismo, incentiva la investigación en el tema en los docentes, investigadores y especialistas para generar propuestas que coadyuven a la mejora del desempeño de estas organizaciones.

1.5. Limitaciones

Constituyeron limitaciones para efectuar la presente investigación la falta de referencias, pues no hay trabajos de investigación que relacionen variables de administración con la de la actividad de los CCEP.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes

De la búsqueda en internet de tesis sobre Planeamiento Estratégico para la gestión de CCEP, no se obtuvo resultado alguno.

De la misma búsqueda, se ubican muchas tesis de pregrado y postgrado sobre Planeamiento Estratégico, pero de otras actividades.

Se han tomado nueve como antecedentes, la mayor parte referidas a Planeamiento Estratégico y método para demostrar la hipótesis; también sobre conciliación, al tener relación con la actividad de los CCEP. Asimismo, por su importancia, se ha considerado un trabajo de investigación llevado a cabo para el MINJUSDH, con vigencia al 2018, sobre la conciliación desde el enfoque Estado, que tiene relación con la variable CCEP.

2.1.1. Internacionales

2.1.1.1. Campos, F. (2014) en su Tesis de Postgrado de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, “Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización sin Fines de Lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios”, traza como objetivo la aplicación de un sistema de control de gestión encaminado a alinear objetivos estratégicos y tácticas de la Organización sin Fines de Lucro Psicólogos Voluntarios, para la cuantificación y verificación de su desempeño; para lo cual desarrolla todos los componentes del planeamiento estratégico, hasta la etapa del diseño del modelo de control de gestión.

Presenta el desarrollo de una planificación estratégica para esa organización, que busca dar sustentabilidad económica y temporal a sus intervenciones, para lo cual deben

contar con una confiable red de colaboradores e incrementar el volumen de las donaciones que permitan ampliar su operación hacia otras comunas de la Región Metropolitana.

Su objetivo es que esa planificación permita a la organización seleccionar una estrategia e implementarla, con un enfoque de trabajo sistemático, lógico y racional, que entregue a la organización una probabilidad mayor de desarrollo, un fin válido para organizaciones sin fines de lucro, con un sistema de control de gestión para la alineación de objetivos estratégicos y tácticas, es decir, herramientas que le permitirá cuantificar y verificar su desempeño.

La metodología utilizada para su desarrollo es de recolección de información de la organización, sus antecedentes y mediante cuestionarios, entrevistas y reuniones de trabajo con los directivos de la organización, así como aprobación por el equipo de psicólogos del modelo.

El aporte fundamental de esa investigación es la secuencia en que aplica la metodología para el análisis de la aplicación del planeamiento estratégico, a partir de la identificación de que en organizaciones sin fines de lucro la estrategia se centra en el cliente.

La conclusión más importante es que pudo demostrar que el proceso de gestión de control es aplicable a entidades sin fines de lucro.

Esta tesis interesa en el extremo de aplicabilidad de Modelos de Negocios a organizaciones sin fines de lucro, considerando que la presente investigación es también de un tipo de organización sin fines de lucro, en que para la identificación de la estrategia no se toma en cuenta la maximización de utilidades, pero tomando en cuenta que en el caso de los CCEP si bien formalmente no deben tener fines de lucro deben percibir ingresos para subsistir.

2.1.1.2. Losada, N. (2017) en su Tesis para optar el Título de Maestría en Derecho con énfasis en Derecho Privado en la Universidad del Rosario, de Colombia, “Eficacia de la Conciliación Extrajudicial en Derecho en Materia Civil en Bogotá: Estudio de caso Centro de Conciliación de la Personería de Bogotá, años 2010 a 2014”, señala como objetivo aportar elementos que contribuyan a determinar la eficacia de la institución a través de un estudio de caso, aportando elementos para la reglamentación de tal institución, luego de analizar las normas y los dieciocho (18) principales desarrollos doctrinarios y jurisprudenciales sobre la conciliación extrajudicial en derecho.

El problema que identifica es que la institución de la conciliación afronta dificultades para lograr su eficacia en la solución de conflictos en Derecho en materia civil en Bogotá.

La metodología utilizada es de carácter dogmático, se basa en el ordenamiento jurídico, y exploratorio, datos cualitativos y cuantitativos; se basa en estudio de caso.

El aporte fundamental de la investigación son las recomendaciones para mejorar la eficacia de la conciliación extrajudicial en derecho civil.

Las conclusiones más importantes son la condición de sentencias de las actas de acuerdo en las conciliaciones extrajudiciales y, por ende, la vinculación entre eficacia de estas actas con la calidad de las mismas, de la sede de la que obtuvo el estudio de caso, que implica valorar aspectos formales como la claridad de las obligaciones consignadas y la redacción de los acuerdos. Además, la falta de coherencia y credibilidad en la institución por el Estado, que se evidencian de los avances y retrocesos en su legislación.

La tesis revisada interesa como soporte para la institución materia de nuestra investigación, que constituye la actividad de los CCEP, básicamente respecto al estudio del entorno en que las organizaciones se desarrollan, que tendría que ver con los aspectos

legales que, al igual que en la tesis revisada, no contamos con una regulación en ascendente fortalecimiento.

2.1.1.3. Buenahora, I. (2017) en su Tesis para la obtención del Título de Magíster en Derecho de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucamaranga de Colombia, “La Transformación del Derecho Procesal en la Conciliación Extrajudicial en Colombia. Una reflexión teórica en torno a las cargas procesales y la adecuación de su naturaleza jurídica al procesal-constitucional”, señala como objetivo identificar la transformación del Derecho, ubicar la óptica más humana, real, directa, accesible y que lleve a solucionar los conflictos sociales sin severos formalismos, es decir que sea más efectivo en general y logre una descongestión judicial.

El problema que identifica es que la dinámica legislativa procesal tradicional con sustento procesal constitucional debe encontrar relación con el origen del conflicto y las teorías sobre Conciliación Extrajudicial en Colombia, para reconocer y aceptar esa realidad y efectivizar la optimización de la institución, permitiendo la descongestión judicial.

La metodología utilizada es de carácter teórico, utilizando únicamente el análisis.

El aporte fundamental de la investigación son los fundamentos conceptuales que otorga a la institución Conciliación Extrajudicial desde el ámbito constitucional y procesal, como es la tutela judicial efectiva y la simplicidad procedimental en su regulación, además del planteamiento de cambios legislativos creando incentivos para su utilización.

La conclusión más importante es que el Estado es el que tiene que buscar la promoción y acceso a esta institución como política pública de efectivización de la justicia.

La tesis revisada interesa como soporte para la institución materia de nuestra investigación, que constituye la actividad de los CCEP, básicamente respecto a las bases para su fortalecimiento y con ello, la seguridad para las organizaciones que lo desarrollan que la institución permanecerá en el tiempo y será más usada.

2.1.1.4. Tapia, P. (2014) en su Tesis para optar el Grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile, “Propuesta de un Plan Estratégico de Crecimiento para una ONG, Fundación Portas”, señala como objetivo desarrollar un Plan Estratégico de Crecimiento para una organización en particular.

El problema que identifica es la necesidad de crecer y tener reconocimiento nacional, considerando la importancia del objeto de la organización que es acompañar a jóvenes estudiantes de menores ingresos para que no deserten en sus carreras.

La metodología utilizada es de carácter práctico, al aplicar un Modelo existente, el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios del Profesor Enrique Jofré, creado sobre la base de cinco procesos que simplifican la creación de estrategias de negocios y los elementos de la misma.

El aporte fundamental de la investigación son las propuestas para el crecimiento de la organización que presenta, la implementación de cuatro unidades de réplica autofinanciadas en cuatro años, con un modelo de la organización de replicabilidad flexible y eficiente, además de más de seis alternativas de alianzas estratégicas para su crecimiento y la generación de recursos necesarios para sus funcionamientos.

La conclusión más importante es que el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias del Profesor Enrique Jofre hizo posible crear estrategias y los elementos en la tesis.

La tesis revisada interesa como soporte para la identificación de estrategias en organizaciones sin fines de lucro.

2.1.1.5. Cruz, J. (2016) en su Tesis para obtener el Grado de Maestro en Administración del Instituto Politécnico Nacional, de México, “La Planificación Estratégica como herramienta para el logro de los objetivos organizacionales en una empresa comercializadora de equipos de seguridad”, señala que tiene como objetivo investigar si la planeación estratégica le dará a la empresa las herramientas de gestión y control, para que pueda lograr sus objetivos organizacionales, que son el crecimiento y expansión del modelo de negocio.

El problema que identifica es que las organizaciones toman decisiones sin contar con herramientas de planeación estratégica, lo que entorpece el logro de sus objetivos y su competitividad y específicamente para esta empresa, si la planeación estratégica redundará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y financieros.

La metodología utilizada es descriptiva, se utilizó la investigación documental y la recopilación de datos mediante cuestionarios, así como dos entrevistas con personal directivo de dos organizaciones diferentes.

El aporte fundamental de la investigación es constituir una base para futuras investigaciones sobre implementación de la planeación estratégica en un sector de la economía y aportar a la cultura de gestión que no tienen los empresarios en México.

La conclusión más importante es que se hallaron las implicaciones de la implementación de herramientas de planeación estratégica en la empresa Safety Mart S.A. de C.V. con la finalidad de lograr sus objetivos organizacionales a través de la determinación de los factores críticos de éxito, desde el diseño, implementación y seguimiento. En la fase de diagnóstico y análisis, se hallaron los elementos que permiten

diseñar la solución para mejorar la eficiencia del negocio desde el punto de vista financiero y productivo y proveer los cimientos para el diseño de los indicadores clave de desempeño.

La tesis revisada interesa como soporte para el planteamiento de un planeamiento estratégico.

2.1.2. Nacionales

2.1.2.1. Espinoza, M. (2013) en su Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”, señala que tiene como objetivo determinar que el Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana, obteniendo la satisfacción del cliente y rentabilidad.

La situación problemática que identifica es la preocupación por aplicar herramientas administrativas para la gestión, frente al crecimiento del sector seguridad y vigilancia privada, siendo la que elige el Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú en el Plan Estratégico.

La investigación desarrolla la aplicación de la teoría sobre Planeamiento Estratégico, Gestión Estratégica, Procesos Estratégicos, entre otros conceptos, estableciendo la conexión entre ellos, para centrarse en el desarrollo y ejecución del Plan Estratégico.

A partir del análisis de información de tres empresas representativas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana efectúa el análisis, discusión e interpretación de resultados.

El aporte fundamental de la Tesis revisada es que la aplicación del Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú, posibilitará a estas organizaciones tener una rentabilidad positiva y brindar una mayor satisfacción a sus clientes.

La conclusión más importante es que se demuestra que la aplicación del Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú, influye de forma positiva en la rentabilidad y satisfacción de los clientes.

La tesis revisada interesa en el extremo de secuencia para análisis de las unidades de investigación, nos interesa además el aporte, que es el mismo para la presente investigación.

2.1.2.2. Díaz, D.; Giraldo, E.; Miranda, A.; Peralta, R.; y, Tintaya, H. (2017) en su Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en CENTRUM PUCP, “Planeamiento Estratégico de Perú”, expresa en su Resumen Ejecutivo que desarrolla el Planeamiento Estratégico de Perú en base a la Metodología de Proceso Estratégico de D’Alessio creada el 2005.

La problemática implícita en el Resumen Ejecutivo es la escasa producción manufacturera en Perú que lleva a exportar productos primarios. La metodología utilizada no está precisada, pero se advierte que es una aplicativa, pues se limita a desarrollar el modelo secuencial de proceso estratégico planteado por D’Alessio.

El aporte fundamental de la investigación es, a partir del desarrollo del Planeamiento Estratégico en base a la Metodología de Proceso Estratégico, presentar las

estrategias que debiera implantar Perú para llegar al 2030 como segunda economía en América del Sur.

La conclusión más importante es que, luego de haber desarrollado el Planeamiento Estratégico conforme a la Metodología, se pudo presentar un Plan Estratégico Integral en que se ubica en la parte superior a la visión, de la cual se desprenden los intereses organizacionales, objetivos de largo plazo y principios cardinales y descendiendo se aprecia a las estrategias, que contribuyen al logro de los objetivos de largo plazo, con la base de las políticas, los valores y el código de ética y en la parte inferior, a los objetivos de corto plazo derivados de los objetivos de largo plazo.

La investigación revisada interesa como base para la adopción de una secuencia a aplicar de planeamiento estratégico, que adopte sus matices según convenga conforme al tipo de organización.

2.1.2.3. Berckemeyer, D.; Decurt, J.; Fong, J.; y, Ostaloza, J. (2018) en su Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en CENTRUM PUCP, “Planeamiento Estratégico para el Acceso a la Información y a las Telecomunicaciones en Perú al 2025” expresa en su Resumen Ejecutivo que desarrolla el Plan Estratégico para el acceso a la información y a las telecomunicaciones en el Perú al año 2025 en base al Modelo Secuencial de Proceso Estratégico de D’Alessio creada el 2005 aplicado al sexto pilar del Índice de Progreso Social desarrollado por la Institución Social Progress Imperative.

La problemática que anota en el Resumen Ejecutivo es que el sexto pilar llamado acceso a la información y las telecomunicaciones hace frente a desafíos de auto financiamiento para la ampliación de la red de cobertura móvil, de la fibra ancha y sus servicios conexos tanto en la zona rural como urbana de baja densidad del país. La

metodología utilizada no está precisada, pero se advierte que es una aplicativa, pues se limita a desarrollar el modelo secuencial de proceso estratégico planteado por D'Alessio.

El aporte fundamental de la investigación es, a partir del desarrollo del Planeamiento Estratégico en base al Modelo Secuencial de Proceso Estratégico, presentar las estrategias que debiera implantar el Estado para llegar al 2025 con infraestructura necesaria para acceso a la información y a las telecomunicaciones de los peruanos de zona rural y urbana de baja densidad.

La conclusión más importante es que, luego de haber desarrollado el Planeamiento Estratégico conforme al Modelo Secuencial, se pudo presentar un Plan Estratégico Integral que permite visualizar y controlar el proceso estratégico, control que se ejercerá para tomar las medidas correctivas.

La investigación revisada interesa como base para la adopción de una secuencia a aplicar de planeamiento estratégico, que adopte sus matices según convenga conforme al tipo de organización.

2.1.2.4. Zevallos, F. (2018) en su Tesis para obtener el Grado de Maestra en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, “Planeamiento estratégico y gestión del cambio según trabajadores administrativos de la Dirección de Redes Integradas Lima Centro, 2018”, señala como objetivo general determinar la relación entre planeamiento estratégico y la gestión del cambio de los trabajadores administrativos de la institución Dirección de Redes Integradas Lima Centro y como objetivos específicos, determinar la relación entre formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias con la gestión del cambio de los trabajadores administrativos de dicha institución.

La problemática a partir de la cual se genera la investigación es la lentitud en los procesos administrativos generados por cambios continuos en la toma de decisiones.

La metodología utilizada para su desarrollo es del tipo básico con enfoque cuantitativo. El diseño de investigación es no experimental, de corte transversal porque toma la muestra en un solo momento y correlacional.

El aporte fundamental de esa investigación es que valida la hipótesis de que hay relación entre planeamiento estratégico y gestión del cambio de los trabajadores de la institución antes mencionada.

La conclusión más importante es que hay relación positiva entre el planeamiento estratégico y la gestión del cambio, así como de las variables formulación, ejecución y evaluación de estrategias con la variable gestión del cambio.

El aporte de la Tesis revisada para el presente trabajo de investigación se da respecto a la secuencia para obtención de estrategias que son parte del planeamiento estratégico vinculada a la gestión de una institución.

2.1.2.5. Programa Eurosocial II, Proyecto Fortalecimiento de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) en América Latina, presenta el “Plan Nacional de la Conciliación en el Perú 2013-2018”, aprobado por Resolución Directoral N° 118-2014-JUS/DGDPAJ, que señala como objetivo de orientar al MINJUSDH y al Poder Judicial en la utilización de sus recursos en una dirección determinada, en base a un planeamiento estratégico de la conciliación.

El Plan no responde a una problemática sino a la necesidad que tiene el MINJUSDH de contar con una herramienta que le permita orientar sus recursos públicos a la consecución de políticas públicas, enmarcar la conciliación en la línea estratégica de

acceso y calidad en los servicios de justicia y en los objetivos estratégicos sobre cobertura, efectividad y promoción de los servicios de acceso a la justicia.

La metodología que utiliza es la de recolección de información y secuencia del planeamiento estratégico a partir de la información, contando con el soporte de especialista en la elaboración de planes estratégicos.

El aporte fundamental del trabajo es presentar un plan nacional sobre conciliación que oriente a dos instituciones públicas en la utilización de sus recursos en una dirección determinada.

No siendo el Plan una investigación planteada a partir de una problemática, no presenta conclusiones.

Interesa este Plan como antecedente, porque se rescata toda la información respecto a la institución conciliación en períodos previos e incluso del año actual, tanto para el marco teórico como para el análisis en el presente trabajo de investigación.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. El Planeamiento Estratégico

Sumario. 2.2.1.1. Planeamiento Estratégico. 2.2.1.2. Etapas. 2.2.1.3. Ubicación en el Proceso Estratégico, Administración Estratégica o Dirección Estratégica. 2.2.1.4. Vínculo con el Liderazgo Estratégico. 2.2.1.5. Ventaja Competitiva y Estrategias.

2.2.1.1. Planeamiento Estratégico

El Planeamiento Estratégico es la primera de las etapas del Proceso de la Administración para la gestión óptima de cualquier organización, pública o privada, que pretenda alcanzar el éxito, proyectando una visión de ésta a largo plazo.

Se liga al planeamiento con la estrategia, dando por sentado que todo planeamiento tiene que ser estratégico.

Para desarrollarse con éxito, cualquier organización tendrá que seleccionar la estrategia que la conduzca en una posición conveniente respecto de los demás que desarrollan la misma actividad, es decir, su competencia. (Moreno, 2016, p. 91).

Con la globalización de la economía se ha generado la apertura de mercados y el libre comercio, lo que lleva a mayor competencia en todas las actividades; ello genera la necesidad de efectuar Planeamiento Estratégico, cuyo fin será canalizar estratégicamente todos los recursos de la organización para optimizar los resultados. Como se anotó anteriormente, todas las organizaciones realizan Planeamiento Estratégico, entre las que consideraremos a los CCEP, que son organizaciones sin fines de lucro.

El Planeamiento Estratégico está vinculado a conceptos de Proceso Estratégico, Administración Estratégica, Dirección Estratégica y Liderazgo Estratégico. El Planeamiento Estratégico está dirigido a la obtención de las estrategias, líneas de acción estructuradas para un mejor desempeño, que se traducirán en los objetivos estratégicos a implantarse en la organización.

El Planeamiento Estratégico es el instrumento de gestión dentro del Proceso Estratégico, Administración Estratégica o Dirección Estratégica, dirigido a obtener un mejor rendimiento de la organización, a partir del diseño de estrategias que se condensarán en los objetivos. Es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación de estrategias.

Hill y Jones (2009) vinculan el planeamiento estratégico con la función de los administradores de preparar estrategias y que consta de cinco etapas fundamentales. La primera, selección de misión, visión, valores y metas corporativas; la segunda, análisis de ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas; la tercera, análisis de ambiente

interno para identificar fortalezas y debilidades; la cuarta, seleccionar las estrategias; y, la quinta, implantarlas.

Si nos centramos en las estrategias y especialmente de ellas, en la obtención de la ventaja competitiva, la Administración Estratégica abarca la formulación e implantación de estrategias; por consiguiente, conforme a esta conceptualización, planeamiento estratégico será una etapa de la Administración Estratégica.

En igual sentido, Huamán y Ríos (2015) señalan que corresponde a la Administración el proceso administrativo, cuyos orígenes datan de principios del siglo XX con los autores clásicos de la administración, consistente en organizar, clásicamente concebido como planear, organizar, dirigir y controlar; y, ubican en este proceso al análisis estratégico como punto de partida para la obtención de las estrategias y su implantación en la organización, generando el modelo de diseño organizacional.

De lo señalado anteriormente, se desprende que la utilización de términos Administración y Proceso equivalen a la relación de continente y contenido, siendo comprensible su utilización como sinónimos.

Clásicamente la Administración ha sido concebida como un proceso que abarca planear, organizar, dirigir, ejecutar, revisar y controlar, por lo que, centrados luego los conceptos en la estrategia, ahora nos encontramos con Proceso Estratégico, Administración Estratégica y Dirección Estratégica, como conceptos equivalentes, que engloban a todo el proceso.

Anotan Huaman y Ríos (2015):

Los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer mediante estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas

generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado (p. 35).

En la eficiencia está la productividad de los empleados y la productividad del capital. En la búsqueda de estrategias, la ventaja competitiva será decisiva, ese desempeño superior que se tiene sobre los rivales que hace ser más rentable que el promedio de las empresas que desarrollan la actividad.

Sobre la ventaja competitiva, Porter (1996) anota:

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación (p. 51).

Las líneas de acción estructuradas para un mejor desempeño constituyen el centro de los procesos estratégicos, administración estratégica o dirección estratégica, en búsqueda de la obtención de la ventaja competitiva que sea sostenida.

La ventaja competitiva se sostiene en estrategias genéricas, no una sino varias, como las de costos, diferenciación y enfoque, entendida ésta última como superar a los competidores en base a centrarse en un segmento. (Porter, 1996).

Asimismo, el desempeño superior en la ventaja competitiva vendría a ser la singularidad. Para Porter, las estrategias que determinan la ventaja competitiva pueden ser los costos, presentar bajos costos al cliente, la diferenciación en el producto, para nuestro caso el servicio, lo que implicar aportar un valor, y el enfoque por segmentos, es decir, ubicar a los clientes en segmentos al ofrecerles en nuestro caso el servicio.

Como anota Magretta (2014), respecto al significado para Porter de competencia estratégica:

Para Porter, la competencia estratégica significa escoger una ruta distinta a la de los demás. En vez de competir para ser los mejores, las compañías pueden –y deberían– competir para ser únicas. Este concepto se refiere al valor, a la singularidad del valor que creamos y cómo lo hacemos (p. 28).

El Modelo Delta se sostiene en conceptos distintos al de Porter, pero lo toma como base respecto a estrategias, ampliando las fuentes de posicionamiento estratégico a mejor servicio, liderazgo del sistema y solución integral. (Hax y Ugarte, 2014).

El Planeamiento Estratégico es aplicable a organizaciones lucrativas como no lucrativas, entidades privadas como públicas.

Tratándose de organizaciones no lucrativas, se acude al concepto de desempeño superior para establecer el uso eficiente de los recursos, la eficacia en la actividad y el establecimiento de objetivos para medir el desempeño. (Hill y Jones, 2009).

Así, el Planeamiento Estratégico permitirá que éstas hagan frente a influencias externas competitivamente, al identificar la estrategia y se fijen metas de desempeño.

Las estrategias o la estrategia se marcarán en los objetivos, que generan un plan de acciones con indicadores. Los objetivos se obtienen mediante las herramientas de evaluación interna y externa y se fijan para diversos periodos de tiempo, siendo de carácter cuantitativo o cualitativo y buscando que sean medibles. (Barceló y Guillot, 2013).

En el Planeamiento Estratégico se obtendrán las estrategias, a partir de la identificación clara de la ventaja competitiva y ésta estará vinculada con la actividad. Ello redundará en satisfacer las expectativas de los involucrados en la organización o grupos de interés, que para el caso de organizaciones sin fines de lucro no serán necesariamente sus asociados sino también las organizaciones vinculadas a éstas que obtendrán un beneficio por el desarrollo de la actividad.

Asimismo, debe resaltarse la necesidad de establecer una sinergia entre el campo de acción de la organización con su diferenciación que la hace única, al obtener la ventaja competitiva. La ventaja competitiva tiene que ser perceptible por los usuarios de la organización, a partir de los factores de diferenciación.

2.2.1.2. Etapas del Planeamiento Estratégico

Para Navajo (2009) el Planeamiento Estratégico abarca cinco etapas: la organización del proceso, en que se toma la decisión de planificar; la de análisis estratégico, que involucra identificar a los grupos de interés, analizar los valores, efectuar el análisis interno y externo e identificar los elementos estratégicos; la de formulación estratégica, en que se ubican la visión, misión, definición de objetivos y estrategias y redacción del Plan; la de implantación del Planeamiento Estratégico; y la de Control del Planeamiento Estratégico.

Para efectos de la presente investigación consideraremos: primera, la de análisis, en que se formula la misión, visión, valores y políticas, se efectúa el análisis de ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas e interno para identificar fortalezas y debilidades, se trazan los objetivos y definen estrategias; una segunda, a la que denominamos de formulación, en que se redacta el Plan Estratégico y se diseña la estructura de la organización a través del organigrama y los manuales; una tercera, de implantación, en que se establecen las acciones, puestos de trabajo, tomando en cuenta la motivación y liderazgo; y una cuarta; en que se diseña el control de su cumplimiento.

Todas las etapas son trascendentes. La etapa de selección de misión, visión, valores y políticas orienta a los miembros de la organización y, particularmente, la misión, visión y valores son los cimientos de la cultura organizacional. (Aznar, 2017).

La misión, visión, políticas y valores permitirán la identificación de los miembros con la organización, constituyendo la cultura organizacional, por lo cual al definirlos se deben tomar en cuenta algunos elementos.

Así, para obtener la misión consideraremos los componentes de la organización: clientes, productos y servicios, mercado, tecnología, entre otros; no limitarnos al objeto de creación de la organización planteada en sus documentos de constitución, sino proyectarnos a la imagen que buscamos asentar.

Hill y Jones (2009) anotan sobre la misión:

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas) (p. 13).

Es importante que los integrantes de la organización conozcan y acepten la misión, pues la relación entre integrantes y misión genera una dialéctica que debe equilibrarse para establecer la cultura organizacional, pues al ser la misión la definición de actividades de la organización, sus integrantes deben darla por cumplida sin sentirse postergados en ese afán. (Aznar, 2017).

En declaración de visión, tendremos que proyectarnos al futuro, pues la visión reflejará la imagen futura de la organización. Tarziján (2013) señala: “La visión asume el deseo acerca de la posición futura de la empresa” (p. 7).

La importancia de establecer políticas, se desprende de la siguiente anotación de Navajo (2009):

El marco institucional puede definirse como lo que debe o debería hacerse bajo las políticas de la organización, así como bajo las leyes y regulaciones. Suele suponer un análisis de los estatutos, reglamentos, mandatos y legislación que pueda afectar a la organización, y que nos puede dar información sobre ese marco global en el que se mueve. De esta forma, podremos saber aquello que puede hacer y lo que no puede hacer, y sobre todo aquello que no esta (sic) haciendo pero que podría hacer ya que nada se lo impide (p. 48).

Los valores deben conformar un sistema que oriente el accionar de los miembros, como anota Fernández (2015):

En tal sentido, cabe afirmar que toda empresa u organización estable y con cierta historia, más allá de que explicita o no lo haga un código ético, es siempre susceptible de ser analizada como encarnando unas determinadas opciones morales, más o menos enriquecedoras o empobrecedoras de quienes se relacionan con aquélla” (p. 7).

En esa etapa de análisis, el análisis externo e interno permitirá evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales o ecológicos y legales -PESTA o PEST-EL, que constituye el macro entorno y las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización –DAFO o FODA, que constituye el microentorno. (Moreno, 2016).

Para identificar las estrategias, debemos efectuar el análisis externo e interno, que son, en síntesis, el entorno y los recursos con los que contamos, respectivamente, pero pasando por la misión, visión, políticas y valores, que integran a los miembros en una búsqueda común.

No hay que limitarse al análisis externo, de competidores y clientes, es importante conocer nuestras capacidades, es decir, hacer el análisis interno, al proyectarnos para la consecución de la visión de la organización.

La herramienta PESTEL será de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y consiguientemente, la posición y dirección del negocio. Esta herramienta que mide el mercado, se utilizará previa a la aplicación del FODA, que es la herramienta basada en los factores internos y externos.

Mientras el PESTEL mide el mercado, el FODA mide la unidad de negocio, propuesta o idea. La importancia del análisis externo radica en que permite obtener una explicación de la información obtenida de la realidad en que se desenvolverá la organización.

En el análisis externo se considerará a la población a quien se dirige los servicios de la organización, para establecer la estrategia de marketing, que en los tiempos actuales se centra en la Internet, teniéndose que conocer los hábitos de consumo de esa población, cómo hacerse visible ante ellos, para con esa base establecer las estrategias. (Cavaller, Vila, Ollé y Roca, 2013).

En el análisis interno se evalúan los recursos con los que se cuenta. Atendiendo a que, en el caso de los CCEP el personal no es permanente, pues se contrata a los conciliadores por casos y, a veces, abogados, u otras actúa el mismo Director o conciliador como abogado, se debe considerar en su cultura organizacional la comunicación con este personal.

La comunicación entre el Director y los demás miembros de la organización tiene que ser fluida. (Castro, 2014, p.5).

A partir del análisis externo e interno se avizorará la ventaja competitiva para el diagnóstico de las estrategias. Establecidas las capacidades medulares, se apreciarán los factores claves del éxito y con ellos las estrategias diagnósticas.

En esa misma primera etapa de análisis, se identifican y formulan las estrategias, por diversificación, competencias y funcionales, y luego se establecen los objetivos generales y específicos. Se tomará en cuenta los recursos para llegar a la capacidad estratégica de la organización.

La elección de estrategias determina los objetivos, que luego generarán un plan de acciones con indicadores. (Barceló y Guillot, 2013).

La segunda etapa será aquella en la que se redacte el Plan Estratégico, que constituye la de formulación propiamente del Planeamiento Estratégico, en ella se establecerá la estructura de la organización, con el Organigrama y los Manuales.

La tercera etapa es propiamente la etapa de implantación, en que se establecen las acciones. En esta etapa se elabora el Plan de Acciones, con sus respectivos indicadores. Y, la cuarta etapa, la última etapa, es la del diseño de acciones de control, evaluación de resultados, con el análisis de las causas de desviación.

Respecto a la selección de indicadores de desempeño, éstos serán obtenidos a partir de la ventaja competitiva, a saber si se ofrece servicios de mayor calidad, se dispone de procesos internos más eficientes, la satisfacción del cliente, la adaptación temprana a los cambios del mercado, el mayor crecimiento, el contar con empleados más satisfechos y motivados o con menos faltas a laborar, entre otros. (Gálvez, Cuéllar, Restrepo, Bernal y Cortés, 2014).

Tomemos en cuenta que, tratándose del Planeamiento Estratégico para una organización a crearse serían indicadores de desempeño a futuro.

Asimismo, los métodos para medición de esos indicadores podrán ser diferentes a los financieros, es decir, podrían ser entrevistas que, permitan obtener dimensiones jerarquizadas que representen una guía para las acciones. (Pimenta y Martínez, 2014).

Si bien en las etapas ubicamos conceptos determinantes en cada una, propiamente todos estos conceptos, dimensiones obtenidas en las entrevistas, nos permitirán advertir las estrategias que debe recogerse en el Planeamiento Estratégico.

Tabla 1

Etapas del Planeamiento Estratégico

Etapa de análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Visión, misión, políticas y valores • Análisis externo (PESTEL) y análisis interno (FODA) • Identificación de estrategias y establecimiento de objetivos
Etapa de formulación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico • Organigrama • Manuales
Etapa de implantación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acciones • Puestos de trabajo • Motivación y liderazgo
Etapa de control	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de acciones de control • Evaluación de resultados

Elaboración propia

2.2.1.3. Ubicación del Planeamiento Estratégico en el Proceso Estratégico, Administración Estratégica o Dirección Estratégica

Concibiendo el Proceso Estratégico como un conjunto de etapas para la consecución de la visión formulada por la organización, como equivalente a la Administración Estratégica, en tanto, esta se entienda como formulación e implantación por administradores de estrategias, ubicamos al Planeamiento Estratégico en la primera de estas etapas, considerada como la etapa además más relevante y compleja.

D'Alessio (2008) afirma que el Proceso Estratégico involucra al planeamiento estratégico como primera etapa, la dirección estratégica como segunda etapa en que se implementan las estrategias y la evaluación y control como última etapa. Sin embargo, cuando se toma su Metodología para elaborar Planeamiento Estratégico se comprende incluso a las etapas de implementación y control.

Castillo y Abad (2013) utilizan dirección como equivalente a administración, estableciendo que son procesos que incluyen a la vez en su primera etapa a la planificación;

asimismo, utilizan dirección estratégica y administración estratégica son sinónimos, dentro de la evolución de conceptos en que la estrategia se ha posicionado como paradigma en la dirección o administración.

Y es que la Administración Estratégica, en que se utiliza también el término Dirección Estratégica, involucra todas las funciones básicas de la Administración. La concebimos como el proceso interactivo que implica a la organización en todos los niveles. Definitivamente, la administración estratégica involucra todas las funciones básicas de la administración, a saber: la planificación, organización, dirección, ejecución y revisión y control.

Es Administración Estratégica porque incorpora planes para emprender acciones, es decir, efectúa planeamiento estratégico hasta llegar a su control. Así, desarrolla una visión y misión estratégica, sitúa los objetivos, crea una estrategia para alcanzar los objetivos, implementa y ejecuta la estrategia y evalúa y hace ajustes, reciclando en esta última etapa.

El Planeamiento Estratégico, aun cuando formalmente constituiría la primera etapa del Proceso Estratégico o Administración Estratégica, etapa en que se formula la visión de la organización, esto es, a dónde quiere llegar, además de la misión, políticas y valores, que constituyen su fundamento, se efectúa el análisis estratégico y la planificación estratégica, esto es, formular los objetivos y estrategias y se requiere abordar con la redacción del Plan Estratégico su implementación y el diseño de su control.

Medianero y Maúrtua (2013) enfatizan en que en organizaciones sin fines de lucro, las capacidades de la organización son importantes, en el planeamiento estratégico, es decir, los recursos para cumplir con las acciones proyectadas en base a los objetivos, siendo éstos las personas, el kow-how, activos, financiamiento, imagen, alianzas, entre otros.

La Administración Estratégica, en cualquier ámbito, permitirá que se pase de la visión a la acción, haciéndose necesario seguir la secuencia de funciones de la administración para lograr los resultados. Tales funciones o etapas de la Administración Estratégica permitirán

evidenciar las capacidades de la organización para realizar las acciones planteadas que permitan la consecución de objetivos.

La Dirección Estratégica, si buscamos delimitarla, no vendría a ser sino la dirección de empresas hacia el éxito competitivo, a partir de la obtención de estrategias para sostener o mejorar la posición competitiva, mediante ubicación de oportunidades y salida airosa de amenazas, además del aprovechamiento debido de los recursos con que se cuenta. (Galvez, Cuellar, Restrepo, Bernal y Cortes, 2014, p.12).

Y, esa secuencia que sigue la Dirección Estratégica es el Planeamiento Estratégico.

La función o etapa de revisión y control lo es también y se concibe que en mayor medida, porque permitirá proponer medidas correctivas para mejora de la organización.

Para efectos de la presente investigación consideraremos al Planeamiento Estratégico hasta su etapa de establecimiento de diseño de control, por la importancia de ese diseño para la adopción de correcciones a la herramienta.

2.2.1.4. Vínculo del Planeamiento Estratégico con el Liderazgo Estratégico

En la Dirección Estratégica, Administración Estratégica o Proceso Estratégico se requiere de Liderazgo Estratégico.

La Dirección Estratégica es concebida como la Administración en un entorno permanentemente cambiante, respondiendo mediante la utilización de las variables de ese entorno a través de un Planeamiento. (Cejas, 2011).

Liderazgo Estratégico es la conducción del talento humano en la dirección que se pretende siendo asumida esta dirección por todos como el horizonte y estando plenamente identificados con él.

En el entorno competitivo que se nos presenta producto de la globalización, requerimos del Liderazgo Estratégico. El Liderazgo Estratégico debe reunir las características del

liderazgo, que son competencia para distribuir tareas y organizar el trabajo de forma tal que los miembros del equipo lo realicen con entusiasmo, sumándose el desafío de proponer e implantar estrategias para direccionar a la organización al cumplimiento de sus objetivos. (Ramirez, 2010).

Para establecer esos objetivos, se requerirá del Planeamiento Estratégico. Desde la fase filosófica del Planeamiento Estratégico, es importante la actuación con Liderazgo Estratégico.

Aznar (2017) señalaba que: “Dentro de lo que se ha denominado el liderazgo centrado en los procesos estratégicos tanto la llamada escuela empresarial como la cognitiva dan un papel nuclear al líder en el diseño de la visión.” (p. 6).

Podríamos de la concepción vincular al concepto de emprendedor, dado que el emprendedor no solamente idea un negocio o actividad sino que lleva a la acción esta idea y aporta fuentes de trabajo a la sociedad, siguiendo todo el esquema del planeamiento estratégico para cumplir con su idea.

Schnarch (2014) señala respecto del emprendedor:

Un emprendedor es capaz de identificar una necesidad, materializarla en idea, reunir los recursos necesarios y llevarla a la práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios que comercializará a través de una empresa. En el momento en que dicha empresa comienza a desarrollar su actividad y aborda el camino de la consolidación, alcanzando los objetivos inicialmente establecidos, el emprendedor comienza a transformarse en empresario. Es la etapa en que el emprendedor comienza a ejercer con eficacia las funciones de directivo o gestor. (p. 18).

Y, tratándose, de organizaciones sin fines de lucro, la adaptación del Planeamiento Estratégico, elaborado en gran medida, para empresas, tendrá que ser adaptado por quien asume el Liderazgo Estratégico. Asimismo, será función del líder en el Planeamiento Estratégico de motivar a los recursos humanos que conduce.

El proceso de Dirección Estratégica en el caso de estas organizaciones exige adaptación a los cambios del entorno, diferenciación en las actividades en relación a la oferta y satisfacción a los aliados y al usuario. (Navajo, 2009).

2.2.1.5. Ventaja Competitiva y Estrategias

La diferencia entre una organización y otra, constituye la ventaja competitiva de ella. El diseño de las estrategias requiere de emprendimiento e innovación, pues se debe identificar la oportunidad desde la fase o etapa de análisis del Planeamiento Estratégico, para propiamente diseñarla en la de planificación estratégica.

Las estrategias son el conjunto de acciones que aseguran la ventaja competitiva, debiendo la ventaja competitiva ser sostenible. Tratándose de organizaciones como los CCEP, que tienen un carácter peculiar, pues aun cuando no tienen fines de lucro, requieren sostenerse económicamente en la actividad, buscaremos aplicar las estrategias de empresas, pero combinándola con el enfoque de atención al cliente.

Se requieren estrategias para conducir no solamente a la organización al lugar que se avizora ocupa en su visión, sino se requieren estrategias en todos los procesos internos de la organización que deben estar alineados con los objetivos generales de la misma.

La tecnología ha sido concebida como algo que tiene que utilizar la organización además de sus estrategias, es decir, no como una estrategia en sí. Sin embargo, con las novedades en la Internet, que es una de las tecnologías, y sus constantes cambios, se ha hecho más visible que constituye una estrategia y debe constituir parte de la estrategia física, porque tendrá que ver con la imagen que busca proyectar la organización. (Gómez, 2017).

Como anota Gómez (2017), la Internet permite la transmisión de información:

Internet es una gran red que en su esencia interconecta computadores a través de cables y más recientemente, a través de conexiones inalámbricas. A nuestro hogar

u oficina, llega uno o varios cables a través de la línea telefónica, desde la compañía de cable o desde una antena que recibe la señal inalámbrica de Internet enviada por el proveedor. Estos cables y antenas transmiten información, la cual usualmente parte de impulsos eléctricos de luz, sonidos u otro tipo de ondas. Básicamente, estos se componen de códigos binarios, es decir, de unos y ceros. (p. 21).

Esto nos lleva al Marketing Comercial, en el que se plantearán estrategias. En la comunicación organizacional también se establecerán estrategias, básicamente fundadas tecnologías digitales; es decir, las estrategias serán el camino que requerirá del Planeamiento Estratégico en todas sus etapas hasta la ejecución, seguimiento y evaluación de acciones estratégicas. (Ocampo, 2014).

Los sistemas y tecnologías de la información y comunicación (SI/TIC) serán la base para este Marketing Comercial.

Ocampo (2014) define al marketing como "... un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos/servicios de valor con los otros." (p. 267).

Casaca (2014) señala que los SI/TIC tienen que ser debidamente utilizados:

...podemos afirmar que el impacto de los SI/TIC en el desempeño organizacional no es directo, sino intermediado por la inversión en otros recursos que, conjuntamente, afectan al desempeño organizacional y que permiten mejorar la eficiencia de las operaciones dentro de los procesos específicos de la organización. Además, destacamos que los SI/TIC no deben ser utilizados para automatizar los métodos desfasados de llevar a cabo negocios –dejando los procesos actuales intactos y usando los ordenadores solo para dotarlos de velocidad– sino, contrariamente, se debe utilizar la fuerza de los modernos SI/TIC para rediseñar

radicalmente los procesos de negocio, con vistas a alcanzar elevadas mejoras en su desempeño (p. 47).

Así por ejemplo, qué duda cabe de la necesidad de que toda organización cuente con SI/TIC; para el caso de los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados el recurso TIC de página web es elemental para darse a conocer.

Como refiere Gómez (2017):

Es importante repetir que el tema de la tecnología, en particular el de Internet, no es un problema de los técnicos de la empresa (o en el caso de Internet, del área de mercadeo). Es importante destacar que no es un problema, sino una responsabilidad de características estratégicas. Por ende, las decisiones tecnológicas deben partir de la cabeza de la organización, llámese presidente o gerente. (p. 221).

Las organizaciones tiene necesidad de invertir en SI/TIC para cumplir dos fines: cubrir una necesidad organizacional u obtener o mantener una ventaja competitiva respecto de sus competidores (Casaca, 2014, p. 43).

En relación al Marketing, desde hace pocos años atrás se alude a Neuromarketing, como técnica para la investigación. Esta técnica consiste en identificar reacciones emocionales no conscientes, a partir de información psicofisiológica objetiva, es decir medida y en el instante en que se produce la reacción, secuencialmente conforme exista una y otra reacción, abarcando la medición la interactividad de la persona en el momento de la compra y siendo una medición con sistemas integrados de medición como eye tracking, expresiones faciales, electroencefalografía (EEG), pulsaciones (ECG), y medidas electrodérmicas (GSR), cuyos instrumentos pueden ser portátiles. (Bigné, 2015).

Tan importante para el Marketing Comercial serán los SI/TIC, que identificamos como tecnología, el Neuromarketing, técnica para conocer la inclinación de los usuarios, como las

herramientas de comunicación que utilicemos, por ejemplo Facebook, página web, es decir que se desarrollan sobre la Internet.

Como anota Montiel (2017), estas herramientas deben ser cuidadosamente seleccionadas:

Los productos digitales, como páginas web y aplicaciones, deben ser capaces de soportar las necesidades que tienen las personas en varios dispositivos y asimismo, los objetivos de negocio se deben definir teniendo en cuenta las diferencias propias de cada uno. Eso significa que hay que permitir que los usuarios y los posibles clientes puedan moverse fácilmente entre dispositivos sin perder en ningún momento la experiencia con el producto o servicio. (p. 34).

Las estrategias requieren de una idea inicial, creativa e innovadora, ésta será obtenida de las etapas previas del Planeamiento Estratégico, pues será en el análisis que contemos con el escenario situacional, espacio o contexto en que se desenvuelve la organización, el talento humano con el que cuenta la organización, el desarrollo de la actividad misma, los recursos como infraestructura, tecnología y el tiempo. Se analiza para aprovechar las características estructurales del sector. (Rodríguez, 2016).

En ese análisis se establecerá la posición que ocupa la organización en la cadena de valor de la actividad que realiza, para establecer la vinculación con los terceros que tienen nexos con la organización y con los que puede establecer alianzas. Así, tendrá que decidir si será especializada en una actividad y si se dedicará únicamente a ella o diversificará sus actividades; el ámbito geográfico en el que se desarrollará y si establecerá relaciones con terceros.

Estamos refiriéndonos a ventaja competitiva con sentido estratégico, cualquier característica de la organización que la distinga de la competencia, que sea percibida por el usuario y sea duradera en el tiempo. Hill y Jones (2009) anotan: “La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le

permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales” (p. 77).

La ventaja competitiva no debe ser una, pueden ser muchas las que constituyan la ventaja competitiva y pueden variar en el tiempo, en el afán de asegurar su sostenibilidad.

La ventaja competitiva se soporta en la habilidad, recursos, conocimiento y atributos, etc. de los que dispone la organización, que la diferencian de sus competidores, por carecer los competidores de esta característica distintiva o tenerla en menor medida.

Como ventaja competitiva se considera la diferenciación, proceso de diseño de productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de forma que no lo puedan hacer los de la competencia; y el costo, mayor valor o igual valor a menor costo, entre otros.

La ventaja competitiva, que proveerá valor agregado para el cliente, tendrá como fuentes, entre otras: la calidad total, consistente en brindar productos o servicios que el cliente perciba reúnen los más altos estándares en su rubro; los bajos costos, que determinarán que el precio sea competitivo en el mercado; sinergia en la gestión logística, que involucra apalancamiento de recursos entre unidades de la organización; tecnología, utilización de los avances en el soporte tecnológico para el desarrollo de las actividades; experiencia en la actividad o de los recursos humanos que integran la organización; movimiento pionero, ser el primero en un área de actividad y difundir la entrada de seguidores al modelo.

La innovación por si misma también constituirá una fuente de la ventaja competitiva, el reinventar la actividad o los procesos mismos de ésta. También podría ser la interrelación de las distintas actividades de la organización, ofreciendo un servicio completo; que podríamos también apreciarla como diversificación de actividades, que permitan su interrelación.

La selección adecuada de los recursos humanos que formarán parte de la organización es importante y luego su permanente capacitación.

Respecto a la selección, se tomarán en cuenta criterios como personalidad, si interesa la adaptabilidad para trabajo en equipo por ejemplo, y valores, porque estos determinarán su comportamiento, actitudes y percepciones, además de capacidad, experiencia y motivación. (Robbins y Judge, 2013).

Para innovar requerimos de una capacitación permanente de los recursos humanos, dado que, como lo señala Lastra (2014): “El conocimiento es la clave del éxito” (p. 31).

Lo más importante de la ventaja competitiva es la capacidad de los miembros de la organización para adaptarse a los cambios. Podría ser una fuente el desarrollo de una cultura organizacional destacable, es decir, que los miembros generen con su atención al cliente el valor que constituya la ventaja competitiva.

La relación entre ventaja competitiva y estrategias es la siguiente: del análisis de recursos, competencias distintivas y capacidad, obtenemos el diseño de estrategias, cuidando de que se constituya en la ventaja competitiva que proporcione a la organización el rendimiento superior. La estrategia se concibe y se traduce en los objetivos que se fije la organización.

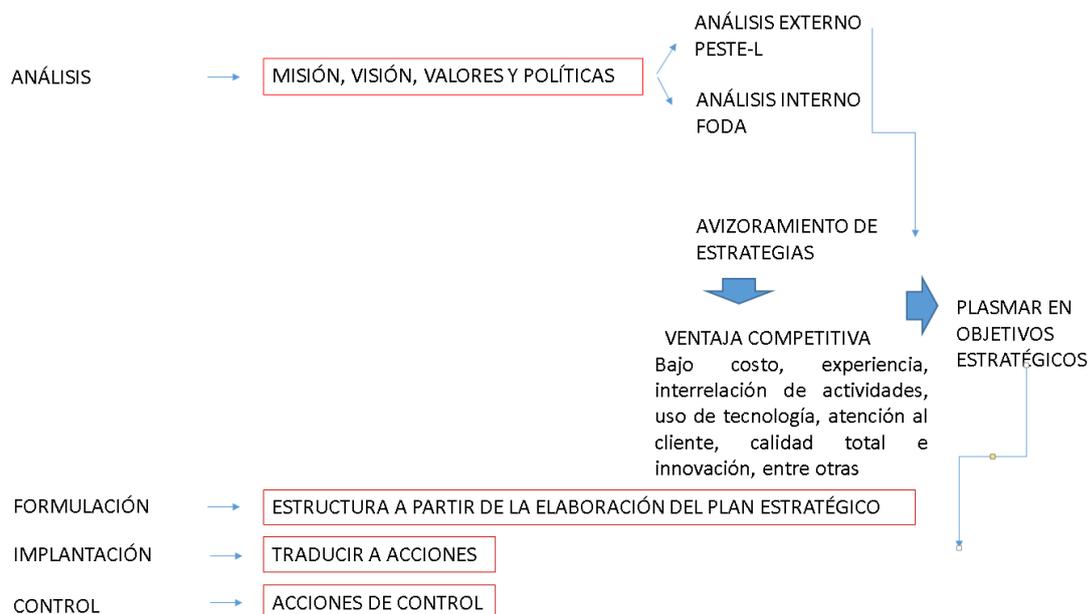


Figura 1. Secuencia para obtención y aplicación de estrategias. Elaboración propia

Sobre los bajos costos como ventaja competitiva, éstos se obtendrán en función del volumen, lo cual también es aplicable a los servicios. Sin embargo, es necesario analizar los costos en la actividad porque abaratar costos puede suponer un servicio de menor calidad. Por tanto, hay que determinar el resultado de la actividad y su vinculación con esta opción de ventaja competitiva.

Si las actividades son varias, podría analizarse la disminución del costo en una actividad por compensación con otras actividades. Ello implicará hacer un análisis diferenciado por actividad.

En la diferenciación, consideraremos las actividades, su elección o la manera en que se realizan. Son las actividades de la organización, en consecuencia, las unidades básicas de la ventaja competitiva.

La forma en que llegamos a establecer la ventaja competitiva y las estrategias, tratándose de una organización que no tenga grandes dimensiones, es establecer las estrategias para cada unidad de la organización, identificando cuál será la ventaja competitiva y, determinar las estrategias operativas a nivel de cada área, en base a las ventajas competitivas que surjan de la cadena de valor (Moreno, 2016, p. 94).

Establecida la ventaja competitiva y establecidas las estrategias, se verá la estructura de la organización. Prieto (2012) señala sobre relación entre estrategia y estructura: “Lo único cierto es que la estructura sigue a la estrategia y el sistema apoya la estructura. Los colaboradores deben identificar los objetivos y comprometerse con ellos para poder alcanzarlos” (p. 19).

No consideramos aquí a la marca como fuente de ventaja competitiva, porque, al menos, inicialmente, serán otras las estrategias que la constituyan hasta que la marca se posicione en el mercado de la actividad de la organización. Una vez que la marca se haya posicionado, sí

pasaría a ser una fuente de ventaja competitiva. Pero tal posicionamiento, requiere justamente de optar por estrategias que lo lleven a ese nivel.

Cuando nos referimos a la marca que determina la ventaja competitiva, aludimos a valor de marca, es decir, valor acumulado a lo largo del tiempo dimensionado en cuatro elementos. La notoriedad por su reconocimiento a partir de la fijación en la mente del consumidor, la calidad que le asigna el consumidor, la lealtad del consumidor y las asociaciones que el consumidor establezca de la marca con personalidades, símbolos u otros caracteres, son los cuatro elementos. Estos elementos establecen su identidad como estrategia, que implica su posicionamiento. (Sterman, 2012).

De lo anterior, podemos anotar que, primero tienen que establecerse las estrategias de la organización, para llegar en el tiempo a soportar una estrategia de marca.

En consecuencia, precisaremos que consideramos un modelo de Planeamiento Estratégico en base a estrategias como el ideal para el caso de los CCEP en atención el carácter peculiar de estas organizaciones como veremos a continuación, lo que determinará que unifiquemos los aportes de los distintos modelos al establecer las estrategias que puede seleccionarse al elaborar el Planeamiento Estratégico.

2.2.2. Gestión de Centros de Conciliación Extrajudicial Privados

Sumario. 2.2.2.1. Concepto de Gestión y sus Componentes Claves. 2.2.2.2. Centros de Conciliación Extrajudicial Privados. 2.2.2.3. Antecedentes Legislativos. 2.2.2.4. Regulación actual. 2.2.2.5. Importancia como Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflictos. 2.2.2.6. Experiencias en la Legislación Comparada.

2.2.2.1. Concepto de Gestión y sus Componentes Claves

Para que una organización triunfe se requiere de una gestión adecuada.

La gestión es un conjunto de actividades que permiten que una decisión de conducir una organización se desarrolle, mejore la productividad, las ventas y la competitividad, pasando por un ciclo de vida. (Schnarch, 2014).

Navajo (2009) señala como importancia del Planeamiento Estratégico para la gestión: “Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas, presupuestos y programas” (p. 33).

Quien conduce a la organización desarrollando la gestión de la misma es el Gerente.

Los Gerentes son, como anotan Robbins y Judge (2013): “Los individuos que supervisan las actividades y que son responsables por alcanzar las metas de dichas organizaciones... (aunque en ocasiones se les llama administradores, sobre todo en las organizaciones sin fines de lucro)” (p. 5-6).

Los Gerentes tienen como función planear, organizar, dirigir y controlar, es decir, llevar a cabo el Planeamiento Estratégico e implantarlo en la organización.

Respecto al rol del Gerente, señalan Robbins y Judge (2013):

Hay un nexo común entre funciones, roles, habilidades, actividades y enfoques para la gerencia: Cada uno de ellos reconoce la importancia fundamental que implica administrar al personal, sin importar que se llame “la función de dirigir”, “roles interpersonales”, “habilidades humanas” o “actividades de administración de recursos humanos, comunicación y formación de redes” (p. 9).

Los Gerentes deben contar así con visión estratégica, lograr un alto rendimiento y resultados positivos, lo cual se hará posible por la mayor acogida que tengan los servicios, en el caso de los CCEP.

Aludimos a visión estratégica, para destacar la capacidad de los Gerentes de innovar, mencionamos alto rendimiento, para referirnos a la posibilidad de integrar a los recursos humanos mediante el trabajo en equipo y aludimos a resultados positivos, para señalar su

capacidad para organizar esos recursos humanos, en búsqueda de la obtención de un resultado de manera eficiente y efectiva. (Barceló y Guillot, 2013).

La visión estratégica, en consecuencia, guardará relación con las estrategias que el Gerente proyectará para la organización y, que a través de un Planeamiento Estratégico estructurado, especialmente a través del FODA, le permitirá lograr un alto rendimiento o alto desempeño y resultados positivos.

Tratándose de empresas, el alto desempeño y resultados positivos se identifica con la rentabilidad y utilidades que ésta obtenga que, en estricto son conceptos diferentes, pues la utilidad es lo que se obtiene después de egresos, considerando incluso los impuestos, mientras la rentabilidad es lo que rinde o produce la inversión o capital.

Hill y Jones (2009) anotan sobre rentabilidad y utilidad:

Una forma de medir la rentabilidad de una compañía es mediante el rendimiento que se obtiene del capital invertido en la empresa. El rendimiento del capital invertido o *Return on Invested Capital* (ROIC, por sus siglas en inglés) que gana una compañía se define como la utilidad neta del capital invertido en la empresa (utilidad/capital invertido). Por su parte, *utilidad neta* es el ingreso neto después de impuestos (p. 5).

En el caso de los CCEP, el Director del CCEP es el equivalente al Gerente, es el que desempeña toda la función de un Gerente.

Para la gestión de la organización, el Gerente debe definir y diferenciar los servicios que ofrece, pues éstos son los que generarán ingresos razonables, ingresos que cubran los costos, otorgarán la liquidez y solvencia necesaria a la empresa y, por último, la rentabilidad y utilidades.

Si bien en el caso de una empresa, la gestión está dirigida a maximizar los ingresos, liquidez y rentabilidad y utilidades y los CCEP, al constituirse a partir de organizaciones sin

fines de lucro, aparentemente no debería plantearse este reto, por su condición de no ser una organización sin fines de lucro que se sostenga en donaciones o financiamiento por entidades ajenas a la organización misma, tiene una gestión equivalente al de una empresa, en que, mínimamente debe ofrecer sus servicios esperando obtener a cambio, ingresos razonables, liquidez y solvencia y rentabilidad y utilidades.

Y, para ello, tendrá que valerse de las estrategias del Planeamiento Estratégico, específicamente el Marketing comercial, a efectos, de incrementar sus servicios.

Además, parte de la gestión es hallar un valor agregado, compuesto por valor intelectual, satisfacción de cliente y ofreciendo una solución integral.

Al respecto, Hill y Jones (2009) anotan:

El análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar (p. 76).

Así en el caso de los CCEP el valor intelectual será altamentepreciado, pues los conciliadores y el abogado verificador de la legalidad de acuerdos deben tener amplia formación para poder cumplir con su función, a efectos de satisfacer, llegando realmente a cumplir con el objeto de la conciliación que, si bien no implica estrictamente culminar los procedimientos con actas con acuerdo total, por lo menos lograr que las partes interioricen la importancia de la institución.

La solución integral en el servicio equivale a interiorizar la cultura de paz.

2.2.2.2. Centros de Conciliación Extrajudicial Privados

La conciliación extrajudicial ha sido establecida en Perú como MARC, por la Ley N° 26872 –Ley de Conciliación, que fue modificada en algunos de sus artículos por el Decreto Legislativo N° 1070, por el Decreto Legislativo N° 1196, por la Ley N° 29876 y por la Ley N° 30514, desarrollándose previa o iniciado el proceso judicial y de llegar a un acuerdo las partes, con la actuación de un conciliador que únicamente les asiste en forma imparcial para que solucionen su conflicto, el acta que contiene dicho acuerdo tendrá el carácter de resolución judicial.

He allí la importancia, pues el Acta de Conciliación Extrajudicial por Acuerdo Total o Parcial, podrá, al tener el carácter de resolución judicial, en caso de incumplimiento de la parte que se haya obligado en ella, someterse directamente a un Proceso de Ejecución, en que el Juez, ordenará su cumplimiento bajo apercibimiento de ejecución forzada.

El artículo 18 de la Ley N° 26782, modificado por el Decreto Legislativo N° 1070, establece: *“Mérito y ejecución del acta de conciliación*

El Acta con acuerdo conciliatorio constituye título de ejecución. Los derechos, deberes u obligaciones ciertas, expresas y exigibles que consten en dicha Acta se ejecutarán a través del proceso de ejecución de resoluciones judiciales”.

El artículo 22 del Reglamento, establece: *“Acta y acuerdo conciliatorio.*

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

...

El Acta de Conciliación se ejecutará a través del proceso único de ejecución.”

Asimismo, la importancia de la conciliación extrajudicial radica en que, legislativamente se ha establecido su obligatoriedad en una serie de materias conciliables en materia de Derecho Civil, Derecho Laboral y Contrataciones del Estado y su utilización facultativa en otra serie de materias de Derecho Civil y de Derecho de Familia.

Los CCEP son una de las entidades que, conforme a la Ley de Conciliación, puede ejercer la función conciliadora, es decir, contar con conciliadores para actuar en la conciliación extrajudicial, previa autorización del MINJUSDH. Son personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro. Las otras entidades son las personas jurídicas de derecho público.

El artículo 24 de la Ley N° 26782, modificado por el Decreto Legislativo N° 1070, establece: *“De los Centros de Conciliación*

Los Centros de Conciliación son entidades que tienen por objeto ejercer función conciliadora de conformidad con la Ley.

Pueden constituir Centros de Conciliación las personas jurídicas de derecho público o privado sin fines de lucro, que tengan entre su finalidad el ejercicio de la función conciliadora.

El Ministerio de Justicia autorizará el funcionamiento de Centros de Conciliación Privados únicamente en locales que reúnan las condiciones adecuadas para garantizar la calidad e idoneidad del servicio conciliatorio, conforme a los términos que se señalarán en el Reglamento.

....”

El artículo 46 del Reglamento, establece: *“Definición*

Los Centros de Conciliación son entidades que tienen por objeto ejercer la función conciliadora de conformidad con la Ley y Reglamento. Para dichos efectos, el MINJUS a través de la DCMA podrá autorizar a las personas de derecho público o privado, sin fines de

lucro, para que funcionen como Centros de Conciliación, debiendo tener o haber incorporado dentro de sus fines el ejercicio de la función conciliadora.”

Además, conforme a la Ley de Conciliación, el mismo MINJUSDH desarrolla conciliación, a través de los Centros de Conciliación Gratuitos. También lo hace el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo -MINTRA y hasta el Ministerio Público.

Las personas jurídicas de derecho público que realizan conciliación son: las Universidades, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Colegios Profesionales; diferenciándose de las personas jurídicas de derecho privado en que deben priorizar la atención de personas de escasos recursos.

Se desprende del artículo 25 de la Ley N° 26782, modificado por el Decreto Legislativo N° 1070, cuáles son las personas jurídicas de derecho público y su obligación de priorizar la atención de las personas de escasos recursos. El segundo párrafo del artículo 25 establece: *“Formación y Capacitación de Conciliadores*

...

Las Universidades, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Colegios Profesionales, implementarán y garantizarán a su cargo, el funcionamiento de centros de conciliación debidamente autorizados así como de centros de formación y capacitación de conciliadores extrajudiciales, conforme a los términos que se establecerán en el Reglamento correspondiente. Los servicios que brinden los centros de conciliación mencionados en el párrafo anterior, priorizarán la atención de las personas de escasos recursos”.

La Ley N° 26872 –Ley de Conciliación, establece la regulación de conciliación para derechos disponibles de las partes como premisa y, en base a ello, establece materias de Derecho Civil en que es obligatoria la conciliación antes de entablar un proceso judicial, así como facultativa en otras materias de Derecho Civil, entre las que se ubica a la indemnización derivada de la comisión de delitos y faltas.

También la Ley de Conciliación establece facultativamente materias de Derecho de Familia que pueden ser abordadas en conciliación.

La conciliación en materia civil también se llevará a cabo ante Centros de Conciliación Gratuitos del MINJUSDH, aun cuando se ha limitado la cuantía para acceder a ellos.

Mediante la Resolución Ministerial N° 0193-2018-JUS de 30 de abril de 2018, se ha aprobado los criterios de atención para los Centros de Conciliación Gratuitos del MINJUSDH, establecidos en la Circular N° 001-2018-JUS/DGDP AJ-DCMA, básicamente centrados en atención a usuarios de escasos recursos personas naturales, limitando la cuantía hasta el límite de 02 UIT y en el caso de Desalojo, un tope de alquiler mensual de 02 URP (siendo la URP el 10% de la UIT).

La conciliación en materia de familia también se llevará a cabo ante esos Centros de Conciliación Gratuitos del MINJUSDH y la Defensoría Municipal del Niño y Adolescente – DEMUNA, que brindan gratuitamente esa asistencia y al amparo de otras normas; además a nivel del Ministerio Público, al amparo de otras normas.

Las normas que regulan la conciliación a cargo de la DEMUNA son: Ley N° 27337- Ley que aprueba el Nuevo Código de los Niños y Adolescentes; Ley N° 27007 –Ley que faculta a las Defensorías del Niño y Adolescentes a realizar Conciliaciones Extrajudiciales con título de ejecución, y su Reglamento. Las DEMUNA, a través de sus Defensorías del Niño y del Adolescente –DNA, están facultadas para realizar conciliaciones extrajudiciales con título de ejecución en materias conciliables como alimentos, tenencia y régimen de visitas. Las conciliaciones extrajudiciales celebradas en las DEMUNA se rigen respecto a formalidades por la Ley N° 26872 - Ley de Conciliación y la Ley N° 27007.

La DEMUNA es autorizada por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables a través de una resolución ministerial, generando Actas de Conciliación con el valor de una

sentencia; la que no esté autorizada y lleve a cabo una conciliación, generará un Acta de Conciliación que servirá únicamente como medio de prueba.

Asimismo, en el caso del Ministerio Público, la norma que lo faculta para aprobar la conciliación entre las partes en materia de familia antes de la presentación de la demanda, es la Ley N° 27337 –Ley que aprueba el Nuevo Código de los Niños y Adolescentes y la Ley N° 28494 –Ley de Conciliación Fiscal en Asuntos de Derecho de Familia, que establece que es atribución del fiscal provincial de familia intervenir, a solicitud de parte, como conciliador en asuntos de familia. En todo lo no previsto en la Ley N° 28494 y su Reglamento, es de aplicación supletoria la Ley de Conciliación.

Además, el Fiscal en materia penal, mediante el principio de oportunidad, lleva a cabo la conciliación extrajudicial, en los casos en que concurran los requisitos previstos por el artículo 2° del Decreto Legislativo N° 957 -Código Procesal Penal.

En materia de Contrataciones con el Estado, la Ley N° 26872 –Ley de Conciliación, establece que se llevará de acuerdo a la ley de la materia. La ley de la materia es la Ley N° 30225 –Ley de Contrataciones del Estado, que en su artículo 45 establece como medios de solución de controversias de la ejecución contractual, la conciliación o arbitraje según lo establezcan las partes, limitándolas a algunas materias, más limitadas en el caso de la conciliación que en el del arbitraje.

En materia laboral, la Ley N° 26872 –Ley de Conciliación, establece que se efectuará respetando el carácter irrenunciable de los derechos del trabajador reconocidos constitucionalmente y legalmente y que será atendida por los Centros de Conciliación Gratuitos del MINJUSDH, MINTRA, éstos últimos sujetos a otras normas, y por los Centros de conciliación privados, en estos últimos por conciliadores acreditados en esta materia por el MINJUSDH. A la fecha, en materia laboral atienden los dos primeros; es decir, no hay conciliación laboral por Centros de Conciliación Extrajudicial Privados.

Las normas que crean la Sub Dirección de Defensa Legal Gratuita y Asesoría al Trabajador del MINTRA, la facultan para llevar a cabo la conciliación administrativa laboral, siendo que de acuerdo a la Nueva Ley Procesal del Trabajo –NLPT, el acta de conciliación extrajudicial, privada o administrativa, es un título ejecutivo. La conciliación administrativa es facultativa para el trabajador y obligatoria para el empleador.

Asimismo, en atención a las materias conciliables señaladas que conocen los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados, se debe anotar que, otro actor que interviene conciliando es el Juez de Paz, al amparo de otras normas, existiendo también Jueces de Paz en algunos Distritos de Lima Metropolitana.

Estas son la Ley N° 29824 –Ley de Justicia de Paz y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2013-JUS. El Reglamento en su artículo 34 establece: *“Los Jueces de Paz están facultados para ejercer la función conciliatoria en los centros poblados o similares.*

Para este efecto, las actas de conciliación expedidas por los Jueces de Paz, servirán para el cumplimiento del requisito de procedencia establecido en el artículo 6 de la Ley 26872, Ley de Conciliación, modificada por el Decreto Legislativo 1070.”

Hay una derivación de las normas de Justicia de Paz a la Ley de Conciliación, respecto al valor de las Actas de Conciliación.

Respecto a controversias con el consumidor, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual –INDECOPI, es el que efectúa conciliación administrativa, así como los organismos reguladores, Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones –OSIPTEL, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento –SUNASS, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería –OSINERGMIN, Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público –OSITRAN.

En materia de salud, la Superintendencia Nacional de Salud –SUSALUD también cuenta con un organismo autónomo que lleva a cabo conciliaciones extrajudiciales para solucionar las controversias que se presenten la materia, a saber, Centro de Conciliación y Arbitraje CECONAR.

Aun cuando la conciliación no es de carácter jurisdiccional, es decir, producto de la administración de justicia que, exclusivamente la ejerce el Estado a través del Poder Judicial, con las excepciones del fuero militar y arbitral, obtiene el resultado esperado de solucionar los conflictos.

Ello frente al hecho de que los procesos judiciales son prolongados, como consecuencia de la dilación, congestión y corrupción, pues la preparación de abogados para entablar y seguir los procesos es especializada sólo en un pequeño grupo, que atenderá también a un pequeño grupo de la población. Asimismo, los procesos judiciales no resuelven los conflictos tal y como esperan las partes, por aplicarse las normas sin considerar la situación concreta que presenta matices propios. (Pásara, 2010).

Para funcionar como Centro de Conciliación Extrajudicial Privado, se deben reunir requisitos de infraestructura, mínimo cuatro (4) ambientes, así como contar con dos (2) conciliadores extrajudiciales registrados en el MINJUSDH y un (1) abogado que verifique la legalidad de los acuerdos, debiendo ser el Director y el Secretario General del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado conciliadores registrados, así como pudiendo ser uno de los conciliadores extrajudiciales abogado.

El artículo 27 de la Ley N° 26872, establece: “*Requisitos: Las instituciones que soliciten la aprobación de centros deben adjuntar a su solicitud debidamente suscrita por su representante legal, lo siguiente:*

1. *Documentos que acrediten la existencia de la institución.*
2. *Documentos que acrediten la representación.*

3. *Reglamento del Centro.*

4. *Relación de conciliadores.”*

Artículo 47 del Reglamento, que establece: “*De los requisitos para su funcionamiento:*

Las personas jurídicas de derecho público o privado deberán cumplir para su autorización como Centro de Conciliación, los siguientes requisitos:

...

5. *La relación de dos (2) Conciliadores Extrajudiciales y de un (1) abogado verificador de la legalidad de los acuerdos, como mínimo.*

10. *Croquis de ubicación y de distribución de las instalaciones del Centro de Conciliación, debiendo tener como mínimo la siguiente distribución:*

- *Un (1) ambiente para la sala de espera y recepción.*
- *Una (1) oficina administrativa.*
- *Un (1) servicio higiénico.*
- *Una (1) sala de audiencias cuyas dimensiones serán de tres (3) metros de ancho y tres (3) metros de largo, aproximadamente.*

...

Si el Conciliador es abogado colegiado, podrá ejercer doble función en la audiencia de conciliación: la de Conciliador y de Abogado verificador de la legalidad de los acuerdos. Para ello, el Centro de Conciliación deberá comunicar la adscripción en doble función del Conciliador al MINJUS, según los trámites establecidos para tal efecto.”

Asimismo, el artículo 48 del Reglamento establece: “*De los órganos de dirección del Centro de Conciliación*

...

La Dirección administrativa del Centro estará a cargo del Director, quien deberá ser Conciliador Extrajudicial y representará al Centro de Conciliación...

...

La Secretaría General estará a cargo del Secretario General, quien deberá ser Conciliador Extrajudicial ...”.

No existen limitaciones respecto a ubicación o número de CCEP a autorizar por el MINJUSDH. Respecto a la autorización, ésta se concede para el funcionamiento como Centro de Conciliación Extrajudicial, a nivel genérico y, específicamente, se requerirá autorización para actuar en materia de Familia. A la fecha, no hay autorizaciones que se concedan para actuar en materia Laboral.

La Ley N° 30225, Nueva Ley de Contrataciones del Estado, también establece que las controversias con motivo de las contrataciones con el Estado, son sometidas a conciliación, estableciendo expresamente las materias conciliables y no conciliables.

Sobre el cobro del servicio, la Ley N° 26872, se limita a señalar su carácter oneroso, tanto para los Centros de Conciliación Extrajudicial constituidos por personas jurídicas de derecho privado como de derecho público.

En el artículo 24 de la Ley N° 26872, modificado por el Decreto Legislativo N° 1070, antes referido, existe un párrafo que hace referencia al pago: *“De los Centros de Conciliación*

...

Los servicios del Centro de Conciliación serán pagados por quien solicita la conciliación, salvo pacto en contrario.

...”

Es el Reglamento el que contiene la regulación sobre el tarifario, que comprende los honorarios del conciliador y los gastos administrativos, estableciendo criterios para fijar los honorarios y señalando pormenorizadamente lo que constituye gastos administrativos.

El artículo 50 del Reglamento, establece la regulación del tarifario, los criterios para fijación de honorarios del conciliador y la flexibilización para pagos fraccionados y el 51 los conceptos comprendidos como gastos administrativos y los límites para su cobro.

2.2.2.3. Antecedentes Legislativos

La Ley de Conciliación en Perú tiene sus antecedentes en el año 1992, año en que se forma la Comisión de Reestructura de la Administración de Justicia, convocada por el MINJUSDH. Se contó con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, para analizar y discutir el problema de la administración de justicia, concluyendo la Comisión con el reconocimiento de los MARCS, en que se ubica a la Conciliación Extrajudicial, como alternativa para la mejora del acceso a la justicia.

El año 1995 se instalaron centros de conciliación como el de la Corte Superior de Junín y luego, a nivel de Poder Legislativo, diferentes grupos parlamentarios, presentaron proyectos de Ley de Conciliación, siendo el primer proyecto el presentado por el congresista Jorge Muñiz Ziches, otro posterior el del doctor Jorge Avendaño Valdez y luego, los doctores Lourdes Flores Nano, Antero Flores Araoz y Xavier Barrón Cebreros. A partir de dichos proyectos se presentaron otros. El resultado fue la Ley de Conciliación N° 26872, promulgada el 12 de noviembre de 1997, publicándose en el diario oficial El Peruano el 13 de noviembre de 1997 y con obligatoriedad gradual a nivel nacional desde el 1 de marzo de 2001 (Minjusdh, sf).

Mediante Decreto Legislativo N° 1070, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 28 de junio de 2008, se modifica diversos artículos de la Ley N° 26872, que vienen a fortalecer la institución de conciliación.

En efecto, dicho Decreto Legislativo N° 1070, introduce principios procesales propios de la función jurisdiccional. Por ejemplo, el principio de preclusión que se ubica en el artículo 15, se extiende la preclusión del proceso civil al proceso de conciliación extrajudicial al limitar

al invitado que no asistió a las dos (2) sesiones o asistiendo provoca su conclusión, retirándose de la audiencia o negándose a firmar el acta conciliatoria, a no formular reconvencción una vez demandado.

Si bien no hay una concordancia con la modificación introducida por este mismo Decreto Legislativo al artículo 445 del Código Procesal Civil en su último párrafo, propiamente la preclusión conforme al artículo 15 de la Ley de Conciliación se daría para esos dos supuestos, no asistencia a las sesiones de conciliación o determinar la conclusión del procedimiento por retirarse de la audiencia o negar a firmar el acta conciliatoria.

El artículo 445 del Código Procesal Civil, con la modificación introducida por el Decreto Legislativo N° 1070, tiene el siguiente tenor en su último párrafo: “...*en caso la pretensión reconvenida sea materia conciliable el Juez para admitirla deberá verificar la asistencia del demandado a la Audiencia de Conciliación y que conste la descripción de la o las controversias planteadas por éste en el Acta de Conciliación Extrajudicial presentada anexa a la demanda*”.

Asimismo, se aplica el principio de concentración, propio del proceso civil, establecido en el artículo V del Título Preliminar del Código Procesal Civil, por el que el proceso se realiza procurando que su desarrollo ocurra en el menor número de actos procesales, siendo que es una consecuencia lógica del principio de inmediación previsto también en dicho artículo. Así, en la conciliación extrajudicial las partes deben aportar de una sola vez todos los medios de ataque y defensa para favorecer la celeridad de los trámites impidiendo regresiones en el proceso.

Además, recoge el principio de inmediatez que es un principio propio del Derecho Laboral, especialmente en el ámbito sancionador. Trasladado a la vía procesal laboral, significa iniciar el procedimiento sin dilación de tiempo, en algunos casos respetando plazos que la ley ha establecido, como en el despido y, en otros, sin mayor transcurso de tiempo, imputación de falta desde su comisión, por ejemplo.

En la conciliación extrajudicial laboral como paso previo al proceso laboral, que no la ejercen los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados, apreciamos la aplicación del principio de inmediatez, al ser un requisito para el inicio del proceso laboral, por ejemplo cuando se establece que el empleador que demanda indemnización al trabajador por haberse apoderado de bienes y haya, con motivo del despido, retenido la Compensación por Tiempo de Servicios -CTS, deba dentro de treinta días naturales presentar la demanda, para lo cual previamente debe someter a conciliación tal pretensión, significando que el conocimiento del caso en la conciliación será en menor tiempo desde acaecidos los hechos.

En el proceso civil, se atribuía a la Audiencia de Conciliación, llevada a cabo por el juez, la materialización del principio de inmediatez, pues teniendo más cerca de los hechos el conocimiento de la pretensión insatisfecha, podía proponer una fórmula adecuada, razonable y justa, que sea aceptada por las partes involucradas en la contienda. Con el Decreto Legislativo N° 1070, que introdujo cambios a la Ley N° 26872 y al Código Procesal Civil, se eliminó la conciliación judicial, es decir, como etapa en los procesos civiles; no por la mera eliminación, trasladaríamos la presencia del principio de inmediatez al proceso de conciliación, pues la conciliación extrajudicial ya era un paso previo al proceso antes de las modificaciones.

Esto último que introdujo el Decreto Legislativo N° 1070, eliminación de la conciliación judicial como etapa en los procesos civiles y, por tanto, robustecimiento de la conciliación extrajudicial, tanto previa como dentro de un proceso civil, es lo más significativo de la modificación de la Ley de Conciliación Extrajudicial.

2.2.2.4. Regulación actual

Habiendo señalado que la Ley de Conciliación Extrajudicial –Ley N° 26872, se modificó sustancialmente vigorizando esta institución, mediante el Decreto Legislativo N° 1070, pasaremos a referir sus posteriores modificaciones.

Mediante Ley N° 29876, publicada en el diario oficial El Peruano el 05 de junio de 2012, se modifica el artículo 9, respecto a los casos en que es inexigible la conciliación extrajudicial, adicionando casos de familia, pero quedando como casos facultativos.

El Decreto Legislativo N° 1196, publicado en el diario oficial El Peruano el 09 de setiembre de 2015, que modifica el artículo 7-A, referido a los supuestos y materias no conciliables.

Posteriormente, la Ley N° 30514, publicada en el diario oficial El Peruano el 11-11-2016, incorpora el literal j) al artículo 9 de la Ley, para establecer que no resulta exigible la conciliación extrajudicial en las acciones legales indemnizatorias ejercidas por la Contraloría General de la República, quedando optar por ella facultativamente.

Conforme a la regulación legal actual, existen materias conciliables y otras facultativas, dejándose abierta la posibilidad de conciliación cuando se trate de pretensiones de libre disposición de las partes y en tanto no se ubiquen dentro de las materias que se establece que no son conciliables. Asimismo, los jueces podrían considerar que una pretensión es conciliable, aun cuando estuviera dentro de las pretensiones no conciliables y, en dicho caso, los Centros de Conciliación Extrajudicial tendrían que aceptar llevar a cabo la conciliación por dicha materia.

La reglamentación de la Ley de Conciliación Extrajudicial, Decreto Supremo N° 014-2008-JUS, fue modificada mediante Decreto Supremo N° 006-2010-JUS, publicado en el diario oficial El Peruano el 06 de mayo de 2010.

Asimismo, existen Directivas que emite el MINJUSDH, para regular con mayor detalle el procedimiento, siendo la última la Directiva N° 001-2016-JUS, “Lineamientos para la correcta prestación de servicio de conciliación extrajudicial”, aprobada mediante Resolución Directoral N° 069-2016-JUS/DGDP de fecha 12 de agosto del 2016.

Las Directivas, como lo señalan en su encabezado, vienen a regular pormenorizadamente cómo ejercer el servicio de conciliación extrajudicial.

Además, el MINJUSDH ha aprobado precedente administrativo de observancia obligatoria, en el Procedimiento Sancionador del Expediente N° 266-2016-Lima, publicado en la Separata de Jurisprudencia del diario oficial El Peruano el 04 de octubre de 2017, respecto a exoneración de responsabilidad administrativa cuando el conciliador y el centro de conciliación hayan cumplido con aplicar los criterios que la misma resolución establece. Esos criterios deben ser aplicados al calificar la reconvención, en cuyo caso se entenderá que han obrado con una causa de justificación de la infracción administrativa, equiparada al cumplimiento de un deber legal, de conformidad con el artículo VI del Título Preliminar de la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.

Conforme a la reseña anterior, se aprecia que la actividad desarrollada por los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados está sujeta a una serie de formalidades que llevarían a afirmar que, aun cuando la conciliación extrajudicial se instituyó como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos sencillo y no sujeto a mayores formalidades, en que los conciliadores podrían ser incluso personas sin carrera profesional como lo establece la Ley de Conciliación y su Reglamento, existe un Derecho Procesal a aplicar.

El artículo 20 de la Ley N° 26872, modificado por el Decreto Legislativo N° 1070, establece: “*Artículo 20.- Definición y Funciones*

El conciliador es la persona capacitada, acreditada y autorizada por el Ministerio de Justicia, para ejercer la función conciliadora. Dentro de sus funciones está promover el proceso de conciliación entre las partes y, eventualmente, proponer fórmulas conciliatorias no obligatorias.

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

...”

Asimismo, el artículo 22 de la Ley N° 26872, modificado por el Decreto Legislativo N° 1070, establece: “*Artículo 22.- Requisitos para ser acreditado como conciliador*

Para ser conciliador se requiere:

- a) Ser ciudadano en ejercicio.*
- b) Haber aprobado el Curso de Formación y Capacitación de Conciliadores dictado por entidad autorizada por el Ministerio de Justicia.*
- c) Carecer de antecedentes penales.*
- d) Cumplir con los demás requisitos que exija el reglamento.”*

Además, el artículo 33 del Reglamento de la Ley de Conciliación Extrajudicial, con sujeción a la misma, no establece mayores exigencias para ser conciliador, salvo la presentación de certificado de salud mental.

Las críticas a la regulación de la conciliación extrajudicial se centran en que debería determinarse con mayor precisión las materias conciliables y no conciliables, pues ahora a pesar de que hay una regulación de obligatoriedad para algunas, la no procedencia en otras y en unas últimas la posibilidad de su sometimiento a conciliación, se plantea la regulación en función de si son o no materias que versan sobre derechos disponibles. (Abanto, 2018).

Por un lado, la permisibilidad de que cualquier persona pueda ser formada para conciliador, es decir, la no exigencia de que cuente con formación profesional y de otra, la regulación sobre las formalidades a seguir en el procedimiento de conciliación, crean una contradicción que redundará en errores en la actuación de los conciliadores en los CCEP. Ello se

traduce luego, en las desautorizaciones de estos CCEP y en los pedidos por los CCEP mismos de cierre o suspensión temporal de actividades.

De lo reseñado, se advierte que, desde su institucionalización, la conciliación extrajudicial, se ha fortalecido mediante la regulación normativa que la estableció como obligatoria antes de ir a un proceso judicial y por el traslado de las formalidades a nivel procesal para que se lleve a cabo el procedimiento.

Tabla 2

Fortalecimiento normativo de la Conciliación Extrajudicial

<p>Ley N° 26872 –Ley de Conciliación, publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el 13-11-1997 Otorga obligatoriedad gradual a la conciliación extrajudicial desde el 1 de marzo de 2001.</p>	<p>Decreto Legislativo N° 1071 – Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 26872, publicado en el Diario Oficial "El Peruano" el 28-08-2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduce principios propios de la función jurisdiccional, con efectos en el proceso civil que se entable. • Eliminación de la conciliación judicial como etapa en los procesos civiles. 	<p>Ley N° 30225 –Ley de Contrataciones del Estado, publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 11-07-2014 y sus modificatorias, establece como medio de solución de controversias de la ejecución contractual a la conciliación o al arbitraje, dándole a la conciliación como institución un carácter prevalente, por poder ser utilizada antes que el arbitraje y estableciendo que se recurra a Centro de Conciliación acreditado por el MINJUSDH.</p>
--	--	--

Elaboración propia

Esa excesiva formalidad que se ha ido decantando en relación a la Conciliación Extrajudicial ha llevado a que se presente un proyecto de modificación del Código Procesal Civil, volviendo la conciliación facultativa. Con ello, siendo que actualmente obligatoriamente antes de interponer una demanda en los casos civiles que establece la Ley de Conciliación se tiene que acudir a un Centro de Conciliación Extrajudicial, ya no habría esa exigencia, lo que llevaría a acudir a la conciliación únicamente si se cree en sus resultados. (Cavani, 2018).

Asimismo, en diciembre 2018, se ha presentado un proyecto de ley, N° 2714/2018-CR, por un grupo de congresistas para emitir una nueva Ley de Conciliación, en que ésta continuaría siendo obligatoria y cuyo objeto es mejorar la institución conciliación.

En tanto, la Conciliación Extrajudicial, obligatoria en una serie de materias en lo civil, hace que los CCEP tengan un campo de acción asegurado, considerando que los Centros de Conciliación Extrajudicial Públicos conforme a la Ley de Conciliación y su Reglamento, deben priorizar la atención de personas de escasos recursos.

Es decir, si bien hay diferencia entre CCEP y Públicos, pues en los Públicos estamos ante Universidades, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Colegios Profesionales, que contarían con los recursos necesarios para tener asegurada infraestructura y conciliadores capacitados, el deber que les asigna la Ley de Conciliación y su Reglamento determina que no deberían constituir competencia para los primeros.

2.2.2.5. Importancia como Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflictos

La conciliación extrajudicial se ha instituido como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos de gran trascendencia en nuestra sociedad, al permitir que los justiciables accedan a una alternativa más ágil y esencialmente, económica. (Ortiz, 2015).

Es ágil porque podría en una única audiencia resolverse la diferencia entre las partes, si éstas encuentran una fórmula que les convenga. Es económica porque efectúan un único pago al Centro de Conciliación Extrajudicial para que lleve a cabo el procedimiento conciliatorio.

Además es una proyección del ámbito jurisdiccional, es decir de administración de justicia, en búsqueda de la paz social, al igual que la mediación. (Illera, 2016).

Aun cuando no todas las materias son conciliables ni materias de todas las áreas del Derecho, las modificaciones legislativas han ido incorporando más posibilidades para conciliar, abriéndose el abanico al incorporarse además de materias conciliables, materias facultativas

entre las que se encuentra los procesos de indemnización derivado de la comisión de delitos y faltas. Las materias están contempladas en la Directiva N° 001-2016-JUS.

Frente a la tendencia de los abogados de llevar las controversias a procesos judiciales, se ha tenido que difundir las bondades de la conciliación extrajudicial.

En relación a su acogida al inicio de su obligatoriedad, con su difusión y con las modificaciones legislativas introducidas que la fortalecieron como institución, ha habido un avance en solución de conflictos a este nivel. (Azabache, 2018).

En el Acuerdo Nacional, que cuenta con una página web, se considera dentro de las políticas públicas sobre Plena Vigencia de la Constitución y los Derechos Humanos y Acceso a la Justicia e Independencia Judicial para conseguir un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado, la difusión de la conciliación, la mediación y el arbitraje y, en general, los mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

La obligatoriedad de la conciliación extrajudicial previa a la interposición de demandas en algunos procesos civiles, se enmarca en los lineamientos de la política pública antes reseñada, de promoción y facilitación del acceso a los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, así como a difusión de su existencia, con la finalidad de reducir su judicialización.

Más aún, existe la posibilidad de que los CCEP actúen como Centros de Mediación, al ser la institución de mediación una no regulada en el país y, ser presentada, como MARC en que, la única variación en relación a la conciliación es que no hay propuesta de fórmula para la solución, ayudando únicamente el mediador a la partes para que mediante el diálogo sean ellas las que encuentren la solución a su conflicto.

Asimismo, un local destinado para CCEP puede albergar a la vez un Centro de Arbitraje, pues no hay prohibición al respecto. Ello, teniendo en cuenta que el arbitraje también es un MARC, aunque con caracteres diferentes: tercero resuelve propiamente el conflicto, su naturaleza es equiparable a la jurisdiccional y el laudo difícilmente cuestionable.

Sin embargo, este avance no se traduce en la gestión de los CCEP, en que se aprecia que el servicio que brindan no es del todo satisfactorio, así como no hay profesionalización en tal gestión. Las falencias más comunes que se evidencian son: falta de preparación de los conciliadores para el manejo de audiencias, desacertada intervención de los abogados que verifican la legalidad de las actas de conciliación, mezcla de la actividad con el ejercicio propio como abogado que impide darle la preponderancia al servicio y marketing inadecuado por no imprimir una imagen de éste.

Un ejemplo ilustrativo de la falta de previsión de situaciones que determinan riesgos para la actividad, es desconocer cómo actuar frente a denuncias al CCEP o al conciliador de un CCEP ante el MINJUSDH u otras entidades que requieran al CCEP enviar copias del expediente de conciliación. (Fernández, 2018).

En esos casos, el desconocimiento de la totalidad de normas sobre la conciliación extrajudicial haría que, como el costo no está previsto dentro del tarifario, sea asumido por el CCEP.

Otro ejemplo lo constituye el desconocimiento de las materias que pueden ser sometidas a conciliación, es decir, la falta de preparación del personal de los CCEP. Como da cuenta una noticia de multa a cuatro CCEP en Tacna el 2017, por conciliar en materias no permitidas, “Sancionan a cuatro centros de conciliación extrajudicial en Tacna”, Diario Correo, 14 de noviembre de 2017 (consulta: 24 de junio de 2018) (<http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/sancionan-cuatro-centros-de-conciliacion-extrajudicial-en-tacna-786060/>)

Se debe tener en cuenta su fortaleza como MARC, en relación a los otros mecanismos se traduce en la peculiaridad de que el tercero que asiste para la solución de conflictos propone fórmula conciliatoria, siendo las partes las que toman la decisión.

Por otra parte, conciliación y mediación se distinguen por el papel que desempeña el tercero al que acuden las partes: sin imponer nunca una solución (que sería lo característico del arbitraje), en el primer caso se limita a facilitar el acuerdo, mientras que en el segundo tiene facultades para proponérselo a las partes. (Carbonell, 2016, p. 295).

Tabla 3

Cuadro Comparativo de los MARCs

REFERENTE	CONCILIACIÓN	MEDIACIÓN	ARBITRAJE
Autocomposición (voluntad de las partes) o heterocomposición (resolución por órgano con potestad)	Autocomposición asistida	Autocomposición asistida	Heterocomposición no procesalizada
Naturaleza del procedimiento	Libre, no adversarial, sin pruebas y sin argumentos	Libre, no adversarial, sin pruebas y sin argumentos	Adversarial, con regulación del momento de presentación de pruebas y argumentos
Intervención de terceros	Neutral e imparcial, no toma decisiones pero propone fórmula conciliatoria	Imparcial, no toma decisiones ni propone fórmula de solución	Neutral e imparcial y toma decisiones
Formalidad	No sujeto a mayor formalidad en la solicitud y estructura del procedimiento, pero sí respecto de las Actas que genera	No sujeto a mayor formalidad en la solicitud y estructura del procedimiento, incluso en las Actas que genera	Sujeto a formalidad procesal
Objetivo	Búsqueda de acuerdo satisfactorio para las partes	Búsqueda de acuerdo satisfactorio para las partes	Búsqueda de decisión fundada en derecho o criterios del/los árbitro/s
Vinculación del resultado	Sólo si hay acuerdo	Sólo si hay acuerdo	Decisión vinculante, difícilmente cuestionable

Elaboración propia.

2.2.2.6. Experiencias en la Legislación Comparada

En todas las sociedades, con la globalización, se percibe a los MARCs o ADR como alternativas frente al conflicto para la obtención de la paz social.

Sobre los orígenes, si bien el arbitraje, que es uno de los medios alternativos, tiene su origen en Roma, es propiamente a partir de la Segunda Guerra Mundial, que se difunde como arbitraje internacional, tomando la experiencia del arbitraje del mundo anglosajón. Asimismo, la conciliación, mediación y arbitraje en materia laboral ya tenía desarrollo en EEUU antes de 1950. La cultura anglosajona que preponderó en Europa occidental favoreció la difusión de los ADR. (Nieva-Fenol, 2017, p. 16).

Así, todos los países de Latinoamérica han ido incorporando como nuevo paradigma la conciliación extrajudicial o mediación.

La conciliación extrajudicial se concibe como un mecanismo de logro de paz social en líneas generales, pero la doctrina le señala un trasfondo que la impulsa. Ese trasfondo está constituido por la necesidad del Estado de descargar el gasto en administración de justicia al desjurisdiccionalizar los litigios, promover una nueva ética normativa en que impera lo cooperativo sobre lo adversarial, acceso a la justicia tomando como fuente la libertad individual y transformación de la complementariedad a la alternancia. (Illera, 2014).

En efecto, como señalábamos líneas arriba, frente a la demora del Poder Judicial la conciliación es una alternativa para la solución del conflicto, en que las mismas partes hallan la fórmula asistidos por el Conciliador Extrajudicial para la solución de éste, siendo el Conciliador Extrajudicial un tercero imparcial que aplica técnicas de negociación para que las mismas partes encuentren tal fórmula, estando facultado para proponer fórmula conciliatoria, siendo las partes las que deciden. Como alternativa no complementa la función jurisdiccional sino que es alternativa a ésta, aun cuando en la mayoría de casos por falta de acuerdo siga su curso el litigio en el Poder Judicial.

La mediación es otro mecanismo alternativo de solución de conflictos, en que el tercero no propone fórmula conciliatoria. Los países han ido adoptando ambos mecanismos, en las materias que permiten su uso.

En Chile se cuenta con la mediación como mecanismo colaborativo y se viene planteando su incorporación al área penal, para que víctima e imputado solucionen el conflicto, con reconocimiento por el imputado del daño y reparación a satisfacción de la víctima, sin perjuicio de que el Estado cumpla con su rol, en lo que constituiría una justicia restaurativa. (González, 2014).

En materia de familia, se exige su seguimiento previa a la interposición de una demanda:

...la relevancia de la calidad de los procesos de mediación dirigidos por mediadores familiares resulta fundamental, toda vez que en la actualidad nacional, se trata de un servicio de carácter previo y obligatorio ante regulación de conflictos en materia de familia, al cual un significativo porcentaje de la población chilena suele acudir. (González, Fuentealba y Valdebenito, 2016, p. 164).

En Colombia los Centros de Conciliación tienen el reconocimiento de la comunidad. Se institucionalizaron los mecanismos alternativos desde hace algo más de 25 años en una alternativa a la jurisdicción de paz o conciliación con equidad, al amparo de la Constitución de 1991, siendo uno de los primeros países de América Latina en que se adoptó la conciliación.

Conciliación y mediación coexisten:

En Colombia, la conciliación está reglamentada en la ley como un mecanismo alternativo, y la mediación como una figura de justicia restaurativa consagrada en la ley penal, pero se puede aclarar que en esencia tienen el mismo propósito: lograr que las partes lleguen a soluciones a través del apoyo de una persona particular ajena al conflicto. (Illera, 2016, p.2).

La conciliación está prevista en ley y desarrollada en reglamentos, en Colombia. La mediación está prevista en la materia penal, como mecanismo de justicia restaurativa; y, se posibilita su utilización, aun cuando no está normado, en aquellos casos en que hay libre disposición de bienes y derechos y no exista prohibición expresa en la ley. (Illera, 2016).

Si bien hay varios instrumentos alternativos a la administración de justicia ordinaria, se destaca a la conciliación. Asimismo, se reconoce la necesidad de su difusión para el logro de su objetivo. (Gaitan y Forero, 2016).

En Ecuador se ha previsto constitucionalmente. Legislativamente, es decir mediante leyes específicas, lo han hecho Argentina y Honduras. La conciliación extrajudicial como requisito previo de procedibilidad judicial ha sido establecido en Argentina, desde 1995, Bolivia, desde 1997, Colombia, desde 1991, Ecuador, desde 1997, Uruguay y Venezuela, desde 1998.

2.3. Definición de Términos Básicos

2.3.1. Acciones

Método a utilizar para conseguir los objetivos estratégicos, se eligen en base a las estrategias.

2.3.2. Administración

Proceso que abarca funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control y tienen como centro a la organización.

2.3.3. Administración Estratégica

Secuencia de pasos a seguir para la conducción de la organización, en que el primero de ellos es el Planeamiento Estratégico, en búsqueda de la consecución de sus objetivos.

2.3.4. Alianza Estratégica

Acuerdo entre la organización y otras organizaciones para una actuación conjunta en parte de sus actividades, en búsqueda de lograr algunos de sus objetivos.

2.3.5. Análisis FODA o DAFO

Herramienta o instrumento para el análisis interno de la organización, en que se busca descubrir las amenazas y oportunidades, como para del análisis externo, que son aspectos no controlados y las fortalezas y debilidades, producto del análisis interno, que sí se controlan.

2.3.6. Análisis PESTEL

Herramienta o instrumento para el análisis externo en el planeamiento estratégico, cuyas iniciales corresponden a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (o medioambientales) y legales del entorno en que se desarrolla la organización.

2.3.7. Arbitraje

Uno de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en que un tercero neutral e imparcial, denominado árbitro, institucional o ad hoc, soluciona el conflicto, por haberse sometido previamente las partes por escrito a ese mecanismo.

2.3.8. Asociaciones

Personas jurídicas de derecho privado reguladas por el Código Civil, que se constituyen sin fines de lucro, naciendo como ente una vez que se registra su constitución en los Registros Públicos. Son organizaciones de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que realizan una actividad común sin fines de lucro.

2.3.9. Calidad Total

Estrategia o filosofía dirigida al logro de eficiencia, tratándose de servicios, a través del trabajo en equipo, percibida como tal por el cliente.

2.3.10. Cadena de Valor

Secuencia de actividades que forman una cadena, en la que está inmersa la organización. Incluso si ofrece servicios, el análisis de la cadena de valor implica analizar la secuencia hasta el consumidor final.

2.3.11. Centros de Conciliación Extrajudicial Privados

Personas jurídicas de derecho privado que obtienen autorización del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos para ejercer la conciliación, en búsqueda de la solución de conflictos, conforme a la Ley de Conciliación Extrajudicial –Ley N° 26872.

2.3.12. Centros de Formación y Capacitación de Conciliadores Extrajudiciales

Entidades constituidas a partir de personas jurídicas de derecho privado o de derecho público sin fines de lucro que tienen entre sus fines formar y capacitar conciliadores, para lo cual deben registrarse ante el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

2.3.13. Cliente

Aquella persona natural o jurídica a quien se destina el servicio y cuya satisfacción se busca implícitamente con el planeamiento estratégico, para que considere a la organización como su proveedora.

2.3.14. Competitividad

Capacidad de una organización de mantener ventajas competitivas sistemáticamente en búsqueda de posicionamiento en el rubro en que se desenvuelve.

2.3.15. Conciliación

Uno de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en que un tercero neutral e imparcial, denominado conciliador, ayuda a las partes que tienen un conflicto, estando posibilitado para proponerles una fórmula conciliatoria.

2.3.16. Cultura Organizacional

Conjunto de valores, creencias, actitudes, hábitos, que se da en los miembros de la organización.

2.3.17. Derecho Procesal

Rama del Derecho conformada por normas que regulan la forma en que se hará efectiva la aplicación del derecho sustantivo, tanto en procesos planteado a nivel judicial, como, para el caso de la conciliación extrajudicial, en el procedimiento de conciliación extrajudicial.

2.3.18. Diferenciación

Característica de un servicio establecida de alguna manera en relación a los del rubro, que tiene aceptación por el cliente.

2.3.19. Dirección Estratégica

En general, conducción de la organización facilitando su actuación con eficacia, sin descuidar la eficiencia, a partir de un planeamiento estratégico, su aplicación y control. En estricto, etapa de la Administración Estratégica o Proceso Estratégico, en que se implantan las estrategias, aquella que dirige a la organización a la consecución de la ventaja competitiva.

2.3.20. Diversificación

Incremento de una actividad nueva y distinta a las ya existentes en la organización, parte de su misión prevista que no desarrollaba o adicional a ella.

2.3.21. Estrategias

Conjunto de instrumentos tácticos usados con el objeto de alcanzar los objetivos de la organización. Líneas de acción que se traducen de los objetivos de la organización, permitiendo un desempeño superior, que llevan al alcance de la visión.

2.3.22. Innovación

Nuevas metodologías o nuevos servicios, que establecen la diferenciación de la organización de sus competidores.

2.3.23. Liderazgo Estratégico

Ejercicio de la Administración Estratégica o Dirección Estratégica, con enfoque en las estrategias que conducirán a la organización a la consecución de su visión, a partir de la elaboración formal del planeamiento estratégico, su aplicación, monitoreo y control, conduciendo a los integrantes de la organización plenamente identificados con los objetivos.

2.3.24. Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos –MARC

Formas de solucionar los conflictos sin acudir al Poder Judicial, que comprende a la conciliación, mediación y arbitraje.

2.3.25. Mediación

Uno de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en que un tercero imparcial denominado mediador ayuda a las partes que tienen un conflicto, para que ellos mismos hallen la fórmula de solución.

2.3.26. Misión

Objeto social de la organización, tratándose de asociaciones, la que se registra en su constitución, es decir, las actividades que cumplirá.

2.3.27. Objetivos Estratégicos

Logros que la organización espera conseguir en un plazo determinado para el cumplimiento de su misión y que determinarán las acciones. Estos se trazan luego del análisis interno y externo de la organización y son generales y específicos, derivándose los específicos de cada objetivo general.

2.3.28. Planeamiento Estratégico

Mecanismo, método, camino o procedimiento a utilizar para el desarrollo de una actividad, en que a partir de la base filosófica sentada para la organización, el análisis del entorno y de la misma organización, se obtendrán las estrategias que la conducirán a un mejor desempeño.

2.3.29. Políticas

Lineamientos que guían las acciones a adoptar, derivadas de los valores y establecidos como generales, para toda la organización y específicos, relacionadas con las áreas operativas.

2.3.30. Posicionamiento

Estrategia consistente en buscar alcanzar un lugar en el mercado en el que se desenvuelve la organización, privilegiado en relación a las demás organizaciones.

2.3.31. Proceso Estratégico

Secuencia de pasos en que se fijan los objetivos estratégicos.

2.3.32. Valores

Cualidades intangibles que se fijan para guiar a la organización al cumplimiento de su misión y consecución de su visión.

2.3.33. Ventaja Competitiva

Distinción de la organización obtenida en el análisis estratégico y al formular el diseño de estrategias, en relación a la competencia. Constituye el núcleo de la estrategia.

2.3.34. Visión

Imagen proyectada que tiene la organización de a dónde aspira llegar, cómo se ve a futuro.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1. Enfoque de la Investigación

La investigación es descriptiva cualitativa, en función de los métodos y técnicas utilizados. Utiliza como técnicas específicas la recolección de información, la observación, las entrevistas y cuestionarios.

3.2. Variables

- **Antecedente:** Planeamiento Estratégico.
- **Consecuente:** Gestión administrativa del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

3.2.1. Operacionalización de variables

3.2.1.1. Hipótesis General

El planeamiento estratégico se relaciona directamente con la gestión administrativa del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

Variable antecedente: Planeamiento Estratégico

Dimensiones: FODA, Marketing comercial y selección y capacitación de personal.

Variable Consecuente: Gestión Administrativa del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

Dimensiones: Gerencia general, servicios y valor agregado.

3.2.1.2. Hipótesis específicas

1) Primera hipótesis

El FODA se relaciona significativamente con la Gerencia General del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

- **Dimensiones de estudio:** FODA y Gerencia General
- **Indicadores:** Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y visión estratégica, alto rendimiento y resultados positivos.

2) Segunda hipótesis

El Marketing comercial se relaciona directamente con los servicios del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

- **Dimensiones de estudio:** Marketing comercial y servicios.
- **Indicadores:** Neuromarketing, TICs y herramientas de comunicación e ingresos razonables, liquidez y solvencia y rentabilidad y utilidades.

3) Tercera hipótesis

La selección y capacitación de personal se relaciona significativamente con el valor agregado del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

- **Dimensiones de estudio:** Selección y capacitación de personal y valor agregado.
- **Indicadores:** Reclutamiento y selección, contratación e inducción y óptimo desempeño y valor intelectual, satisfacción de cliente y solución integral.

Las variables planeamiento estratégico y gestión administrativa del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold fueron evaluadas a través de sus dimensiones anotadas, que son los componentes más resaltantes de las etapas para la primera variable y de los aspectos para la segunda variable. Estas dimensiones fueron medidas a través del instrumento cuestionario, con cinco niveles de respuesta: totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo, para luego someterse a la prueba de Chi cuadrado.

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis general

El planeamiento estratégico se relaciona directamente con la gestión administrativa del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

3.3.2. Hipótesis específicas

- El FODA se relaciona significativamente con la Gerencia General del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.
- El Marketing comercial se relaciona directamente con los servicios del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.
- La selección y capacitación de personal se relaciona significativamente con el valor agregado del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold.

3.4. Tipo de Investigación

Investigación Básica, de nivel descriptivo. Utiliza el método de observación, análisis, síntesis, inducción y deducción. Se busca la racionalidad, en base a teorías compuestas de enunciados sistematizados.

3.5. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es descriptivo, no experimental, utiliza el método analítico, inductivo y comparativo.

3.6. Población y Muestra

3.6.1. Población

Veinte (20) personas del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold para encuestas y ochocientos veintiséis (826) Directores de CCEP de Lima Metropolitana para entrevistas.

3.6.2. Muestra

Quince (15) personas del Centro de Conciliación Extrajudicial Privado Yarnold para encuestas.

Cuatro (4) Directores de Centros de Conciliación Extrajudicial Privados de Lima Metropolitana para entrevistas.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.7.1. Técnicas

Las técnicas utilizadas son: análisis bibliográfico, evaluación documental, análisis cualitativo, comparación, cuestionarios y entrevistas.

3.7.2. Instrumentos

Se utilizan como instrumentos: fichas bibliográficas, registro, encuestas, y guía de entrevistas y cuestionarios.

Asimismo, para el análisis de datos recolectados se utilizó el Procesador Sistematizado Computarizado sistema SPSS, para el procesamiento por la prueba estadística de Chi cuadrado.

Capítulo IV: Resultados y Discusión

4.1. Análisis de los Resultados

De las encuestas efectuadas al personal del CCEP Yarnold se obtiene que este CCEP no ha desarrollado un Planeamiento Estratégico estructurado. Asimismo, de entrevistas a cuatro (4) Directores de CCEP se obtuvo la validación de la relación entre las variables, que constituyen a la vez estrategias para proponer un Modelo de Planeamiento Estratégico. Uno de los Directores fue el del mismo CCEP Yarnold, ubicado en el Distrito de Los Olivos, para quien se propone el Modelo.

Estos CCEP, cuyos Directores fueron entrevistados, se seleccionaron por sus características de contar con gran número de usuarios o presentar página web u otro recurso digital en que divulgan su actividad, es decir, ser reconocidos por el público como organizaciones que llevan a cabo la actividad de conciliación, evidenciándose de ellas que cuentan con Planeamiento Estratégico estructurado aunque mínimamente, en base a las Unidades de Investigación constituidas por las hipótesis.

Ello, porque el uso de SI/TIC debía ser una generalidad para cualquier organización que quiera darse a conocer. Podrá constituir su ventaja competitiva en tanto tal uso lo permita diferenciarse respecto de sus competidores; es decir, realmente su página web, su Facebook o su blog, presenten información valiosa para los usuarios.

En la comunicación hacia afuera, es decir, con los usuarios, los CCEP deberían hacer uso de los recursos digitales, tales como blogs, redes sociales, podcast, entre otros, atendiendo a su extensión y su versatilidad y previendo la educación al usuario para una comunicación eficaz. (Ocampo, 2014, p. 227).

Estas SI/TIC permiten su uso adaptándolas a la finalidad de divulgar las bondades de la conciliación extrajudicial.

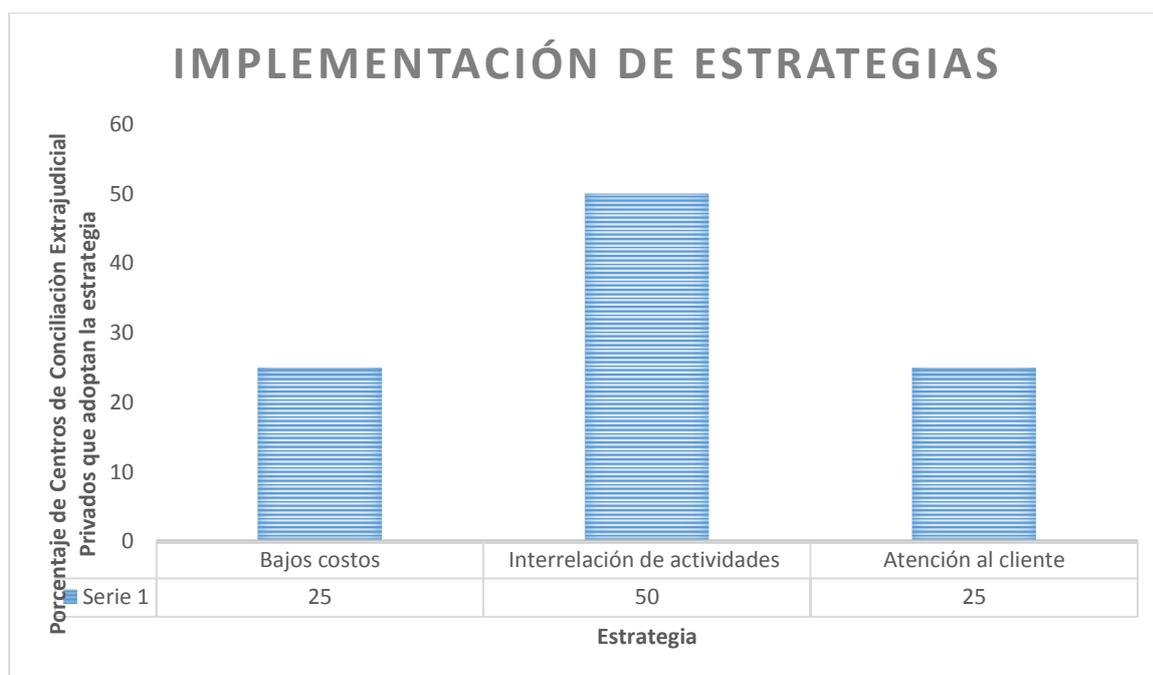


Figura 2. Estrategias implementadas por los CCEP. Elaboración propia, a partir de las entrevistas.

Los entrevistados mencionan haber implementado sus estrategias, a partir de un planeamiento advertido por ellos.

De estos cuatro CCEP, se obtiene como resultados que dos de ellos diversifican actividades, desarrollan conciliación, arbitraje y formación de conciliadores como organización que interrelaciona las actividades, garantizando la exigencia de tener sus autorizaciones independientes y, para el otro entrevistado, además otras actividades como capacitación.

El CCEP Yarnold centra su estrategia en la atención al cliente, para lo cual difunde la conciliación y ha celebrado alianzas con otras organizaciones dedicadas a la conciliación, con la finalidad de mantener un alto nivel de capacitación en la actividad.

Uno de los entrevistados tiene un CCEP con estrategia de bajos costos, lo cual constituye su diferenciación, centrado en que la ubicación de su organización, estar al lado de una sede del Poder Judicial, le permite tener afluencia de público, por lo que se distingue de los demás competidores ubicados en la zona por sus bajos costos, considerando como aliados a los

abogados a quienes les brindan esos bajos costos para que éstos lleven las solicitudes o envíen a sus patrocinados.

La encuesta que se realizó al personal en número de quince (15) del CCEP Yarnold en base a preguntas relacionadas a la gestión de los CCEP, si tomaban en cuenta formalmente un planeamiento estratégico en todas sus etapas y contaban con una estrategia a seguir para el desarrollo de sus actividades, arrojó los siguientes resultados:

4.1.1. Respecto a la etapa analítica del planeamiento estratégico

En esta etapa en que se plasma la misión, visión, valores y políticas, análisis externo e interno e identificación de estrategias y establecimiento de objetivos, se obtuvieron los resultados que se anotan a continuación.

La misión del CCEP Yarnold le permite desarrollar otros medios alternativos de solución de conflictos, adicionales a la conciliación.

El resultado de las encuestas arroja que el personal del CCEP Yarnold no tiene claridad respecto a que la misión de su organización les permita realizar otros medios alternativos de solución de conflictos.

La misión del CCEP le permite desarrollar otros medios alternativos de solución de conflictos, adicionales a la conciliación

	N observado	N esperada	Residuo
Totalmente en desacuerdo	3	5,0	-2,0
Parcialmente de acuerdo	5	5,0	,0
Totalmente de acuerdo	7	5,0	2,0
Total	15		

Estadísticos de prueba

	La misión del CCEP le permite desarrollar otros medios alternativos de solución de conflictos, adicionales a la conciliación
Chi-cuadrado	1,600 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,449

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 5,0.

El CCEP Yarnold cuenta con un Planeamiento estructurado.

El resultado de las encuestas arroja que el personal del CCEP Yarnold indica en su mayoría que sí cuenta con un Planeamiento Estratégico estructurado.

El CCEP cuenta con un Planeamiento Estratégico estructurado

	N observado	N esperada	Residuo
D	1	3,8	-2,8
NA/ND	2	3,8	-1,8
A	9	3,8	5,3
TA	3	3,8	-,8
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP cuenta con un Planeamiento Estratégico estructurado
Chi-cuadrado	10,333 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,016

a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

El CCEP Yarnold cuenta con valores como organización para el desarrollo de actividades.

El personal del CCEP Yarnold indica en su mayoría que cuentan con valores como organización para el desarrollo de sus actividades.

El CCEP cuenta con valores como organización para el desarrollo de actividades

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	3,8	-2,8
NA/ND	3	3,8	-,8
A	7	3,8	3,3
TA	4	3,8	,3
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP cuenta con valores como organización para el desarrollo de actividades
Chi-cuadrado	5,000 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,172

- a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

El CCEP Yarnold tiene proyectada una visión.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización tenga una visión.

El CCEP tiene proyectada una visión

	N observado	N esperada	Residuo
TD	2	5,0	-3,0
A	4	5,0	-1,0
TA	9	5,0	4,0
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP tiene proyectada una visión
Chi-cuadrado	5,200 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,074

- a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 5,0.

El CCEP Yarnold tiene políticas para el desarrollo de sus funciones.

El personal del CCEP Yarnold indica en su mayoría que cuentan con políticas como organización para el desarrollo de sus actividades.

El CCEP tiene políticas para el desarrollo de sus funciones

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	3,0	-2,0
D	1	3,0	-2,0
NA/ND	3	3,0	,0
A	9	3,0	6,0
TA	1	3,0	-2,0
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP tiene políticas para el desarrollo de sus funciones
Chi-cuadrado	16,000 ^a
gl	4
Sig. asintótica	,003

a. 5 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,0.

El CCEP Yarnold tiene análisis FODA o similar políticas para el desarrollo de sus funciones.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda respecto a que el CCEP Yarnold tenga análisis FODA o similar.

El CCEP tiene análisis FODA o similar

	N observado	N esperada	Residuo
TD	2	3,8	-1,8
NA/ND	4	3,8	,3
A	6	3,8	2,3
TA	3	3,8	-,8
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP tiene análisis FODA o similar
Chi-cuadrado	2,333 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,506

a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

El CCEP Yarnold hizo análisis del contexto político y económico.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda respecto a que el CCEP Yarnold haya efectuado análisis del contexto político y económico.

El CCEP hizo análisis del contexto político y económico

	N observado	N esperada	Residuo
TD	2	3,8	-1,8
NA/ND	3	3,8	-,8
A	5	3,8	1,3
TA	5	3,8	1,3
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP hizo análisis del contexto político y económico
Chi-cuadrado	1,800 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,615

a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

El CCEP Yarnold hizo análisis de los factores sociales.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización hizo análisis de los factores sociales.

El CCEP hizo análisis de los factores sociales

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	3,8	-2,8
NA/ND	3	3,8	-,8
A	6	3,8	2,3
TA	5	3,8	1,3
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP hizo análisis de los factores sociales
Chi-cuadrado	3,933 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,269

a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

El CCEP Yarnold hizo análisis de los factores tecnológicos.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización hizo análisis de los factores tecnológicos.

El CCEP hizo análisis de los factores tecnológicos

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	3,8	-2,8
NA/ND	2	3,8	-1,8
A	6	3,8	2,3
TA	6	3,8	2,3
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP hizo análisis de los factores tecnológicos
Chi-cuadrado	5,533 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,137

a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

El CCEP hizo análisis de factores legales.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización hizo análisis de los factores legales.

El CCEP hizo análisis de factores legales

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	5,0	-4,0
A	9	5,0	4,0
TA	5	5,0	,0
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP hizo análisis de factores legales
Chi-cuadrado	6,400 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,041

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 5,0.

El CCEP Yarnold tiene objetivos de largo y corto plazo.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización tenga objetivos de largo y corto plazo.

El CCEP tiene objetivos de largo y corto plazo

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	5,0	-4,0
A	8	5,0	3,0
TA	6	5,0	1,0
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP tiene objetivos de largo y corto plazo
Chi-cuadrado	5,200 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,074

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 5,0.

Los objetivos estratégicos del CCEP Yarnold abordan desafíos y ventajas estratégicas.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización aborde desafíos y ventajas estratégicas.

Los objetivos estratégicos del CCEP abordan desafíos y ventajas estratégicas

	N observado	N esperada	Residuo
D	1	3,8	-2,8
NA/ND	4	3,8	,3
A	8	3,8	4,3
TA	2	3,8	-1,8
Total	15		

Estadísticos de prueba

	Los objetivos estratégicos del CCEP abordan desafíos y ventajas estratégicas
Chi-cuadrado	7,667 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,053

a. 4 casillas (100,0%) han
esperado frecuencias menores que
5. La frecuencia mínima de casilla
esperada es 3,8.

Su estrategia ha considerado el Plan Nacional de Conciliación aprobado por el
MINJUSDH.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización haya considerado el
Plan Nacional de Conciliación aprobado por el MINJUSDH.

**Su estrategia ha considerado el Plan Nacional de
Conciliación aprobado por el MINJUSDH**

	N observado	N esperada	Residuo
D	1	3,8	-2,8
NA/ND	1	3,8	-2,8
A	4	3,8	,3
TA	9	3,8	5,3
Total	15		

Estadísticos de prueba

	Su estrategia ha considerado el Plan Nacional de Conciliación aprobado por el MINJUSDH
Chi-cuadrado	11,400 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,010

a. 4 casillas (100,0%) han
esperado frecuencias menores que
5. La frecuencia mínima de casilla
esperada es 3,8.

Su estrategia ha considerado la diversificación de actividades consideradas MARCs.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización haya considerado la
diversificación de actividades consideradas MARCs.

Su estrategia ha considerado la diversificación de actividades consideradas MARCs

	N observado	N esperada	Residuo
D	1	3,8	-2,8
NA/ND	2	3,8	-1,8
A	5	3,8	1,3
TA	7	3,8	3,3
Total	15		

Estadísticos de prueba

	Su estrategia ha considerado la diversificación de actividades consideradas MARCs
Chi-cuadrado	6,067 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,108

a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

Su estrategia redundante en la difusión de la conciliación como mecanismo de resolución de conflictos.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que la estrategia de su organización redunde en la difusión de la conciliación como mecanismo de resolución de conflictos.

Su estrategia redundante en la difusión de la conciliación como mecanismo de resolución de conflictos

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	3,8	-2,8
NA/ND	2	3,8	-1,8
A	5	3,8	1,3
TA	7	3,8	3,3
Total	15		

Estadísticos de prueba

	Su estrategia redunda en la difusión de la conciliación como mecanismo de resolución de conflictos
Chi-cuadrado	6,067 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,108

a. 4 casillas (100,0%) han
esperado frecuencias menores que
5. La frecuencia mínima de casilla
esperada es 3,8.

4.1.2. Respecto a la etapa de formulación

En esta etapa en que se redacta el Plan Estratégico y elabora la estructura de la organización, se obtuvo de las encuestas los resultados que a continuación se anotan.

El CCEP capitaliza las actividades esenciales actuales y aborda las necesidades potenciales para nuevas actividades.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización capitalice las actividades esenciales actuales y aborde las necesidades potenciales para nuevas actividades.

**El CCEP capitaliza las actividades esenciales
actuales y aborda las necesidades potenciales para
nuevas actividades**

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	3,0	-2,0
D	1	3,0	-2,0
NA/ND	2	3,0	-1,0
A	8	3,0	5,0
TA	3	3,0	,0
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP capitaliza las actividades esenciales actuales y aborda las necesidades potenciales para nuevas actividades
Chi-cuadrado	11,333 ^a
gl	4
Sig. asintótica	,023

a. 5 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,0.

El CCEP considera y equilibra las necesidades del usuario y de organizaciones vinculadas a la actividad.

El personal del CCEP Yarnold indica que su organización considera y equilibra las necesidades del usuario y de organizaciones vinculadas a las actividades.

El CCEP considera y equilibra las necesidades del usuario y de organizaciones vinculadas a la actividad

	N observado	N esperada	Residuo
D	1	3,8	-2,8
NA/ND	1	3,8	-2,8
A	11	3,8	7,3
TA	2	3,8	-1,8
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP considera y equilibra las necesidades del usuario y de organizaciones vinculadas a la actividad
Chi-cuadrado	18,867 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,000

a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que
5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

4.1.3. Respecto a la etapa de implantación

En esta etapa en que se elabora el Plan de Acciones, se obtuvo de las encuestas los resultados que a continuación se anotan.

El CCEP ha considerado en sus líneas de acción, la política pública de difusión de la conciliación.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que su organización haya considerado en sus líneas de acción, la política pública de difusión de la conciliación.

El CCEP ha considerado en sus líneas de acción, la política pública de difusión de la conciliación

	N observado	N esperada	Residuo
TD	1	3,8	-2,8
NA/ND	2	3,8	-1,8
A	4	3,8	,3
TA	8	3,8	4,3
Total	15		

Estadísticos de prueba

	El CCEP ha considerado en sus líneas de acción, la política pública de difusión de la conciliación
Chi-cuadrado	7,667 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,053

a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que
5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

El CCEP tiene planes de acción que abordan contingencias.

El personal del CCEP Yarnold coincide en que su organización tiene planes de acción que abordan contingencias.

Los planes de acción del CCEP abordan contingencias

	N observado	N esperada	Residuo
D	1	3,8	-2,8
NA/ND	2	3,8	-1,8
A	11	3,8	7,3
TA	1	3,8	-2,8
Total	15		

Estadísticos de prueba

	Los planes de acción del CCEP abordan contingencias
Chi-cuadrado	18,867 ^a
gl	3
Sig. asintótica	,000

- a. 4 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 3,8.

4.1.4. Respecto a la etapa de determinación de acciones de control

En esta etapa, se obtuvo de las encuestas lo que a continuación se anota.

Los programas y/o planes trazados por el CCEP se han implementado.

El personal del CCEP Yarnold no concuerda en que los programas y/o planes trazados por su organización se hayan implementado.

Los programas y/o planes trazados por el CCEP se han implementado

	N observado	N esperada	Residuo
TD	2	5,0	-3,0
NA/ND	3	5,0	-2,0
A	10	5,0	5,0
Total	15		

Estadísticos de prueba

	Los programas y/o planes trazados por el CCEP se han implementado
Chi-cuadrado	7,600 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,022

- a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 5,0.

4.2. Discusión

De las encuestas efectuadas al personal del CCEP Yarnold obtenemos que, aun cuando la Directora pueda contar con mayor información sobre un horizonte planteado para su CCEP, el personal no lo tiene interiorizado, pues de todas las preguntas, solamente en el 25% las respuestas de los encuestados coincide.

Una respuesta en que hubo coincidencia del personal del CCEP Yarnold, es que su organización cuenta con planeamiento estratégico estructurado, lo que es desvanecido cuando se preguntan por varios aspectos que se abordan en las etapas. Así, solamente coinciden nuevamente en que su organización cuenta con valores y políticas, que su organización considera y equilibra las necesidades del usuario y de organizaciones vinculadas a las actividades y que tiene planes de acción que abordan contingencias.

Respecto a los valores, la mayoría del personal encuestado señala que su organización cuenta con ellos. La importancia desde esta etapa de planeamiento estratégico, de contar con criterios orientadores para la actuación, se evidenciará en la actuación misma de estas organizaciones.

Sin embargo, el que no coincidan en que su organización haya considerado el Plan Nacional de la Conciliación en el Perú 2013-2018, aprobado por el MINJUSDH, no le permite tener claro el ambiente externo, los factores legales que inciden en el planeamiento estratégico, dado que siendo este Ministerio el que otorga las autorizaciones para el funcionamiento de los CCEP mínimamente del Plan Nacional debe obtenerse la proyección de la institución en la sociedad.

En relación a atención al cliente en que hubo coincidencia al responder que sí equilibran las necesidades del usuario y de organizaciones vinculadas a las actividades, cualquier organización conoce que su éxito o fracaso dependerá del usuario, por lo cual el personal debe tener la preparación para satisfacer las necesidades de éstos. Por tanto, la coincidencia en esta

respuesta evidencia una percepción de tal necesidad y se asume que identifican esas necesidades del usuario y de organizaciones vinculadas a las actividades con la actuación del Poder Judicial que requiere como requisito las Actas que arrojan los procedimientos sometidos a conciliación.

De lo anterior se desprende que los encuestados advierten la relación entre la actuación de la Directora y el análisis FODA de la organización para su gestión, aun cuando no se haya utilizado el término FODA pero sí sus componentes. Pero, no hay consenso en que valoran los factores tecnológicos, es decir, que el Marketing comercial con el que cuentan tenga relación con los servicios. En cambio, sí relacionan su actuación con las necesidades del usuario, es decir, con el valor agregado que le entregan.

A diferencia de Espinoza (2013) que opta por encuestas sobre satisfacción de los clientes frente al Planeamiento Estratégico, mediante encuestas al personal del CCEP se obtiene que tienen vinculada su actuación con los servicios que se brinda, que para ofrecer valor agregado debe contar con la satisfacción al cliente. No pudo obtenerse información sobre sus ingresos, liquidez y rentabilidad, a diferencia de Espinoza (2013) en que lo obtuvo mediante fuentes secundarias; pero, partimos de que el CCEP Yarnold tiene poco tiempo en el mercado y la mayor parte de sus gastos son sufragados con la inversión efectuada por sus asociados.

De las entrevistas, aun cuando la mayoría de Directores de los CCEP entrevistados no quieran admitir que no tienen planeamiento estratégico formulado formalmente, ello se evidencia del desconocimiento de algunas etapas que este conlleva, en que admiten que algunas etapas del planeamiento estratégico no son llevadas a cabo. Sin embargo, las entrevistas han permitido obtener las estrategias que pudieran rescatarse al formular un Modelo de Planeamiento Estratégico.

En general, encontramos en Perú pocas páginas web de CCEP que presentan su misión, visión y valores. Asimismo, hay páginas web muy bien estructuradas de Centros de Conciliación Extrajudicial Públicos, tales como el de la Universidad Pontificia Católica del

Perú, PUCP, que, sin embargo, evidencia tarifas altas en función de cuantías e incluso para temas de familia.

Se ha establecido de las entrevistas que, al igual que lo expresado en el Plan Nacional de la Conciliación en el Perú, los abogados no tienen incentivos para acudir a la conciliación extrajudicial, salvo por la exigencia que han establecido las normas de que se someta la controversia previamente al proceso judicial a una conciliación extrajudicial.

Las entrevistas también complementarían lo expresado en las encuestas acerca de contemplar acciones en caso de contingencias, por ejemplo, incidir en el arbitraje como actividad si la actividad de conciliación extrajudicial no sigue propulsándose.

En la etapa de evaluación interna, los resultados arrojan que no hay uniformidad en la respuesta de los Directores de los CCEP respecto a contar con análisis FODA o similar, pero que advierten la necesidad de contar con una evaluación de sus recursos para la actividad, obteniéndose la relación entre esa dimensión del Planeamiento Estratégico con la gestión de estas organizaciones por el que hace las veces de Gerente.

Coincidimos con Campos (2014) respecto a que la matriz FODA es la herramienta que permitirá obtener información clave para la toma de decisiones, en nuestro caso específicamente las estrategias a implementar. En el caso del CCEP coinciden los resultados para fortaleza, en la experiencia y compromiso del equipo gestor, es decir, la Directora que, también se vale de conciliadores con experiencia y para debilidad, la limitada disponibilidad de recursos financieros, pues los ingresos para el CCEP se dan por los ingresos como honorarios por casos sometidos a conciliación.

También se puede advertir que, siendo los conciliadores y abogados que intervienen en las conciliaciones, es decir, que trabajan para el CCEP, externos, con relación de locación de servicios, en muchos casos no conocen la visión, valores, políticas, estrategias, objetivos ni

acciones del CCEP. Por ello, al proponer el modelo se debe incidir en la comunicación formal con estos integrantes de la organización, aun cuando no haya vínculo laboral.

Sí queda establecido que la mayor parte de Directores pueden advertir la relación entre el Marketing comercial que realice su organización y los servicios que brinda, así como la relación entre una adecuada selección y capacitación de recursos humanos con el valor agregado que brinden a los usuarios.

En consecuencia, difiere el resultado de las entrevistas del obtenido por Iturria (2016) para quien:

La mayor parte de las empresas analizadas coinciden en una primera respuesta, que, la falta de objetivos y metas claras no permitía la medición de la evolución organizacional, ni tampoco la construcción de factores críticos que abonaran al crecimiento sustentable de la organización, esto originaba la falta de elementos sustanciales basados en información clave para la toma de decisiones. (pp.54-55).

Los CCEP cuyos Directores se entrevistó sí coinciden en la relación entre un Planeamiento Estratégico y la gestión que llevan a cabo y que implícitamente han adoptado estrategias que las han traducido en sus objetivos; sin embargo, que no han advertido la necesidad de seguir todas las etapas del Planeamiento Estratégico.

Capítulo V: Propuesta de Modelo

5.1. La etapa de análisis del planeamiento estratégico en la gestión del CCEP Yarnold

5.1.1. Misión

Atendiendo a que esta etapa es decisiva porque constituye la base sobre la que se establecerá la cultura organizacional, se tendrá que plasmar cuidadosamente.

Esta misión es la que se desprende de la constitución de la Asociación que general el CCEP, es decir la actividad prevista como objeto social. La que se establezca, por tanto, no podrá ir más allá de lo permitido por el objeto social. De allí la necesidad de plantear en el objeto social una redacción amplia.

El CCEP Yarnold, anota como su misión: “Promovemos la elección de métodos alternativos y armoniosos en la búsqueda de solución de controversias, de acuerdo a las normas legales vigentes, brindando la mayor eficiencia y eficacia institucional, apostando por la construcción de una cultura de Paz”.

Atendiendo a que la misión proyecta la imagen que se busca sentar, además de prever el objeto social, se plantea:

“Desarrollar mecanismos alternativos de solución de conflictos, buscando la paz en la comunidad; así como dictado de cursos de actualización profesional en general y, en especial, cursos relacionados a los mecanismos alternativos de solución en conflictos”.

Se mantiene el abarque genérico de mecanismos alternativos de solución de conflictos, que comprendería a la mediación, negociación y el arbitraje; pero, al adicionar el dictado de cursos, se permite el desarrollo de actualización profesional, comprendiendo también la formación de conciliadores extrajudiciales.

5.1.2. Visión

El CCEP Yarnold presenta la siguiente visión: “Al 2018 seremos el Centro de Conciliación líder en Lima Norte en la prestación de servicios de Conciliación y en la promoción de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, teniendo como elementos básicos el diálogo y la comunicación”.

Atendiendo a que con la visión, se realiza una proyección de cómo se ve la organización en el futuro, planteamos la siguiente:

“Constituir un soporte para la comunidad en la búsqueda de excelencia en la solución de sus conflictos, con calidez, solidez humana, jurídica y social, para el logro de la paz”.

5.1.3. Políticas

El CCEP Yarnold no cuenta con políticas difundidas para su actuación. Sin embargo, los encuestados coincidieron en que sí. Tal vez, tengan interiorizadas las orientaciones recibidas de la Dirección, aunque no estén plasmadas por escrito, pero es necesario exhibir estas políticas.

Se plantea instaurar como políticas, que orientarán en la actuación de la organización, las siguientes:

“Identificación con el usuario en el conflicto que presenta para solución, buscando asegurar el resultado, siempre con garantía de la legalidad.

Transparencia en relación a socios, usuarios y demás organizaciones involucradas en los MARCs.

Buenas condiciones de trabajo para los conciliadores y demás recursos humanos de la organización.”

5.1.4. Valores

El CCEP Yarnold anota los siguientes valores como propios de la organización: justicia, cultura de paz, liderazgo, imparcialidad, confianza, respeto y calidez en el servicio.

Para la selección de estos valores debe tomarse en cuenta que la organización se plantea cómo mostrarse a los usuarios, siendo que la primera impresión del cliente es mágica y que éste usa los sentidos para darse esa primera impresión, exhibiéndose los valores en la página de la organización, en el local de la misma, o aun cuando no se exhiban, como orientan el accionar de los miembros, serán obtenidos de la actitud mostrada por el personal, deben ponerse en práctica desde el contacto inicial con el cliente.

De estos mismos valores luego, al identificar las estrategias y plasmarlas en los objetivos, podrá elaborarse el protocolo de servicio al usuario, de considerarse como estrategia la atención al cliente.

Los siguientes son valores para organizaciones en general:

“Competitividad: Eficiencia de los sistemas o técnicas empleados para brindar los servicios, así como el aprovechamiento óptimo de los recursos; con menores costos para el usuario.

Calidad total: Máxima atractividad del servicio para la satisfacción del usuario, en el trato y en la forma de conducción de los procedimientos, así como derivada de la competitividad.

Innovación: Incorporación de fórmulas novedosas en todos los procedimientos.

Respeto: Reconocimiento y aprecio de las cualidades de los demás, por su condición de personas.

Honestidad: Manifestación de lo que es debido.

Integridad: Relacionarse con los demás de forma auténtica.

Lealtad: Compromiso con las convicciones y gratitud.

Tolerancia: Respeto, aceptación y aprecio de la diversidad en los demás.

Responsabilidad: Cumplimiento del compromiso.

Compromiso social: Potencializar las capacidades para alcanzar lo que se ha confiado por la sociedad.

Igualdad: Trato sin discriminación.

Solidaridad: Virtud de compartir intereses y necesidades con personas y grupos.”

De éstos se plantean los siguientes valores para el CCEP Yarnold, manteniendo cultura de paz, justicia, liderazgo, imparcialidad y calidez: integridad y calidad total.

5.1.5. Análisis Externo

Para el análisis externo de la actividad utilizaremos la herramienta PESTEL, de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y consiguientemente, la posición y dirección del negocio. Por ello, en primer término consideraremos los factores políticos.

En el análisis externo, consideraremos la delimitación geográfica de Lima Metropolitana, que, según IPSOS, representa el 41.2% aproximadamente del Perú urbano en el 2018. Está constituida por la provincia de Lima y la provincia del Callao, con cincuenta Distritos en total.

Tabla 4

Distritos de Lima Metropolitana

Lima Norte	Lima Centro	Lima Sur	Lima Este	Callao
Ancón	Barranco	Chorrillos	Ate	Bellavista
Carabaylo	Breña	Lurín	Chaclacayo	Callao
Comas	Jesús María	Pachacámac	Cieneguilla	Carmen de la
Los Olivos	La Victoria	Pucusana	El Agustino	Legua
Puente Piedra	Lima	Punta Hermosa	La Molina	Reynoso
San Martín de	Lince	Punta Negra	Lurigancho	La Perla
Porres	Magdalena del	San Bartolo	San Juan de	La Punta
Santa Rosa	Mar	San Juan de	Lurigancho	Mi Perú
	Miraflores	Miraflores	San Luis	Ventanilla
	Pueblo Libre	Santa María	Santa Anita	
	Rímac	del Mar		
	San Borja	Villa El		
	San Isidro	Salvador		
	San Miguel	Villa María del		
	Santiago de	Triunfo		
	Surco			
	Surquillo			

Elaboración propia. Fuente: www.inei.gob.pe

La población de Lima Metropolitana ha venido experimentando un crecimiento cada vez mayor; asimismo, conforme a estadísticas del INEI, Lima Este y Lima Norte concentran más de la mitad de población, siendo el Distrito de San Juan de Lurigancho el más poblado. Además en la clasificación de niveles socioeconómicos, como A/B, C, D y E, el Nivel C conglomeró la mayor parte de la población y el Nivel E la menor parte.

Tabla 5

Población estimada de Lima Metropolitana años 2014-2017

2014	2015	2016	2017
9 752 000	9 886 647	10 055 300	10 209 300

Elaboración propia. Fuente: www.inei.gob.pe

El MINJUSDH autoriza a los CCEP y, por tanto, también los desautoriza o los cierra o suspende temporalmente sus actividades a pedido de parte.

Tabla 6

Centros de Conciliación Privados en la Provincia de Lima y Callao

Año	Nº de CCEP Autorizados	Cerrados a pedido de parte	Desautorización de funcionamiento	Suspendidos temporalmente a pedido de parte
1998	3	-	-	-
1999	20	3	8	-
2000	37	8	13	1
2001	254	46	97	1
2002	121	26	56	1
2003	23	3	11	-
2004	24	3	11	-
2005	19	3	8	-
2006	15	1	4	-
2007	22	1	8	-
2008	37	4	4	-
2009	21	1	4	-
2010	43	3	1	1
2011	71	2	7	3
2012	76	4	3	3
2013	71	5	9	-
2014	59	1	-	-
2015	51	1	-	2
2016	86	1	-	2
2017	62	-	-	2
2018	87	-	-	-

Elaboración propia. Fuente: MINJUSDH.

De la información condensada en la Tabla 6 obtenemos que los CCEP que obtuvieron autorizaciones hasta el 2013, han sido en parte desautorizados, siendo que únicamente de los años iniciales a la autorización, es decir los del 2014 al 2018 que no presentan desautorización, pero si han sido cerrados o suspendidos temporalmente a pedido de parte, teniendo autorización activa al 2018 un número de 826 CCEP.

Como factores políticos hay que tomar en cuenta que, con sujeción al Acuerdo Nacional, el Estado Peruano busca la difusión de la conciliación como mecanismo alternativo de solución de conflictos, lo que se ha plasmado en el Plan Nacional de la Conciliación en el Perú 2013-2018, aprobado por el MINJUSDH.

Acorde a la implementación de los mecanismos alternativos de solución de conflictos a nivel global, especialmente en América Latina, difícilmente se dará marcha atrás respecto de su obligatoriedad previamente a la interposición de demandas en la vía civil. Es decir, si bien hay a la fecha proyecto de norma para suprimir la obligatoriedad de conciliación extrajudicial previa a la demanda en la vía civil, ésta por el contexto político no prosperará. Así también en el mes de diciembre de 2018, se ha presentado un proyecto de norma para dar una nueva Ley de Conciliación Extrajudicial a partir de señalar en sus consideraciones la necesidad de fortalecer la institución.

Asimismo, hay que tomar en cuenta que los actores en materia de conciliación extrajudicial son adicionalmente el mismo MINJUSDH con sus Centros de Conciliación Gratuitos y las entidades públicas, Universidades, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Colegios Profesionales, cuya población objetivo difiere del de los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados al exigirles las normas que atiendan casos en que se evidencie necesidad por la cuantía.

Se encuentra garantizada el requerir la conciliación extrajudicial al exigirse como requisito para interposición de demanda en lo civil y en materia de contrataciones del Estado e

incluso al señalarle carácter de facultativa en Derecho de Familia, materia última en que podrían haber cerrado la posibilidad. En los casos de conciliación extrajudicial obligatoria se garantiza que se acuda a los CCEP y en los de conciliación extrajudicial facultativa, en tanto, se difunda las bondades de la conciliación, rapidez, economía y efectividad, también se garantizaría que se acuda a los Centros de Conciliación Extrajudicial Privados.

Como factores económicos habría que considerar que el CCEP Yarnold se encuentra ubicado en el Distrito de Los Olivos, en que la consideración como sector económico es C y D (APEIM, 2005).

Tabla 7

Número de CCEP en Lima Norte Autorizados y Activos

Distrito	Nº Autorizaciones	Activos
Ancón	-	
Carabaylo	5	3
Comas	19	13
Independencia	26	13
Los Olivos	31	25
Puente Piedra	6	5
Santa Rosa	-	
SMP	26	16

Elaboración propia. Fuente: MINJUSDH.

De la Tabla anterior se aprecia que en Los Olivos existe gran cantidad de CCEP, en relación a Distrito de mayor población, como es el de San Martín de Porres y, en relación a Distrito más cercano a la Corte Superior Lima Norte, como es el de Independencia.

Los honorarios, como se anotó en capítulo anterior, de los CCEP son aprobados por el MINJUSDH, siendo los mismos CCEP los que establecen los costos para su fijación.

Tabla 8

Honorarios de CCEP en Lima Norte

Honorario mínimo	Honorario Máximo
S/. 80	S/. 160

Elaboración propia

El CCEP Yarnold se encuentra en el promedio de honorarios de los Distritos de Lima Norte, S/. 120, siendo, en consecuencia, asequible a la población de la zona. Asimismo, dado que su estrategia no está enfocada en los costos, como en el caso de otros CCEP, no enfatizaremos en ese extremo.

Respecto a factores sociales, es objeto del Plan Nacional de la Conciliación en el Perú 2013-2018, difundir este mecanismo de solución de conflictos, con arreglo al Acuerdo Nacional, por ser política de Estado tal difusión. Por ello, los CCEP también tienen esta tarea, que deberá formar parte de sus estrategias. El CCEP toma en cuenta esta necesidad de difusión y dedica sus esfuerzos a la concientización de la población sobre las bondades de la conciliación.

En cuanto a factores tecnológicos, si bien ubicamos en Internet datos de ubicación de CCEP en Lima Norte, pocos de estos CCEP tienen página web y menos una bien estructurada. Incluso, algunos CCEP conocidos en el medio por tener costos bajos, no utilizan el Marketing comercial basado en Internet.

El CCEP Yarnold cuenta con un soporte de asesoría externa para su página web, la cual mantiene actualizada con artículos sobre MARCs. Considerando que la ubicación del CCEP Yarnold no es determinante de que los usuarios soliciten el servicio, pues no se encuentra como otros CCEP al lado, al frente o en las inmediaciones de las sedes del Poder Judicial, su Marketing comercial será importante.

Sobre el Marketing comercial que debe desarrollar la organización, con el uso generalizado de las páginas web para publicidad así como Facebook, se hace necesario que los CCEP presenten sus servicios en una página web organizada atractivamente, así como tenga una cuenta de Facebook para presentar avances de su actividad que lleguen a los usuarios de forma adicional a lo formal que se exhiba en la página web. Eso lo observa el CCEP Yarnold.

Sobre los factores medioambientales, por la actividad hay poca incidencia de estos factores.

En cuanto a los aspectos legales, se cuenta con todo un marco legal que sujeta la actuación de los miembros de la organización desde el Director, pasando por el Secretario General, hasta los conciliadores que son los recursos humanos de trascendencia por la actividad.

5.1.6. Análisis interno

Los CCEP deben ser personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, es decir, asociaciones en su generalidad. La organización se conforma con el objeto de desarrollar una actividad no lucrativa, a saber, la conciliación, pudiendo también en su objeto social, establecer que, en general, desarrollará los mecanismos alternativos de solución de conflictos que le permitirá desarrollar también mediación y hasta arbitraje.

Constituida legalmente la organización, ésta deberá obtener la autorización del MINJUSDH, para lo cual deberá reunir los requisitos establecidos en la Ley N° 26872 y su reglamento.

El CCEP Yarnold obtuvo su autorización el 02 de setiembre de 2016, funcionando en un local cercano a la Corte Superior de Justicia Lima Norte. A la fecha, el énfasis ha sido puesto en la calidad de la atención al cliente, divulgando además arduamente las bondades de la conciliación.

Respecto al conocimiento interno de la organización, hay que analizar con qué recursos se cuenta, infraestructura, talento humano, lo que se alinearán con la estrategia.

La infraestructura requerida para la autorización es local que tenga mínimo cuatro (4) ambientes, en que el ambiente que servirá para sala de audiencias deberá contar con las dimensiones exigidas de tres (3) metros de ancho y tres (3) metros de largo, aproximadamente y el personal requerido.

Conforme a la normatividad que regula la actividad, los CCEP pueden iniciar actividades con dos personas: un Conciliador Extrajudicial abogado, que haga las veces de verificador de la legalidad de los acuerdos y que ejerza el cargo de Director y otro Conciliador Extrajudicial que podrá tener el cargo de Secretario General.

El CCEP Yarnold cuenta con una amplia oficina en un tercer piso, de aproximadamente 100 m2., adecuadamente decorada para la actividad. Asimismo, son únicamente personal permanente la Directora y el Secretario General, siendo que todos los conciliadores se apersonan para las audiencias actuando mediante Contratos de Locación de Servicios, que es lo común en la actividad y siendo requeridos conforme a su especialización.

Una recomendación propia en la formación de conciliadores es el establecimiento de las condiciones adecuadas en la infraestructura y en el ambiente en que se desarrolle la audiencia. Esa infraestructura debe invitar a la calma y el ambiente debe evidenciar un afán de establecer un plano de igualdad entre todos los actores de la conciliación, desde contar con una mesa que sea redonda, hasta no saturar el ambiente con distractores. Ello lo cumple el CCEP, constituyendo su fortaleza.

Sobre el marketing que debe desarrollar la organización, con el uso generalizado de las páginas web para publicidad así como Facebook, se hace necesario que los CCEP presenten sus servicios en una página web organizada atractivamente, así como tenga una cuenta de Facebook para presentar avances de su actividad que lleguen a los usuarios de forma adicional a lo formal que se exhiba en la página web.

El CCEP Yarnold tiene como fortaleza un buen diseño y permanente soporte de su página web, en que cuida de proyectar una imagen de la organización como impulsadora de los MARCs, manteniendo artículos informativos periódicamente actualizados, así como información de sus actividades para difundir los MARCs.

Respecto a la comunicación organizacional, considerada parte de la cultura organizacional, teniendo en cuenta que, los integrantes de la organización son externos, habría que optar por mecanismos que permitan conocer el alineamiento de este talento humano a los fundamentos trazados por el CCEP. Así, por ejemplo, a través de reuniones agendadas periódicas. Ello, lo viene haciendo el CCEP Yarnold.

La Directora del CCEP Yarnold tiene formación en Teología, además de identificación con la institución de la conciliación y demás MARCs, lo cual constituiría la base en la identificación de la fortaleza de la organización.

Otro punto es la comunicación de tales miembros con los usuarios, la cual también deberá ser evaluada permanentemente. Las reuniones periódicas pueden servir para este objeto, a efectos de otorgar la posibilidad para el Director de evaluar periódicamente las opiniones de los usuarios a través de encuestas del servicio, buzón de sugerencias (físico o digital en la página del CCEP), así como de los procesos mismos asignados a los conciliadores y sus incidencias evidenciadas de las Actas. En toda esta extensión, el CCEP Yarnold no lo ha venido llevando a cabo.

Asimismo, si bien por norma, el CCEP debe atender en el horario que ha informado al MINJUSDH, muchos CCEP no respetan el horario, por la falta de recursos del MINJUSDH para verificar el cumplimiento, como lo informan los Directores entrevistados.

Esa imagen que se proyecte con el incumplimiento en horarios, determinaría que el usuario ya no acuda a ese CCEP y no se podría manejar la regla de recuperar a un cliente, porque la naturaleza del servicio exige cumplimiento.

El CCEP Yarnold sí observa los horarios, al encontrarse permanente la Directora o, en todo, caso el Secretario General, constituyendo su fortaleza.

Respecto al sostenimiento de los gastos, es decir, a la inversión con la que contó la organización desde su autorización el 2016 a la fecha, el CCEP Yarnold admite que ha venido

realizando una inversión en previsión de que las utilidades se presenten cuando haya un posicionamiento en el mercado.

Tabla 9

Análisis FODA para Identificación y Selección de Estrategias

<p>FORTALEZAS</p> <p>Talento humano</p> <p>Identificación con la institución de conciliación por parte de su Directora.</p> <p>Los conciliadores extrajudiciales pueden ser contratados mediante Contratos de Locación de Servicios, estableciéndose obligatoriedad de capacitación permanente.</p> <p>Marketing comercial</p> <p>Adecuada implementación de medios digitales para promoción de servicios.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Obligatoriedad de conciliación</p> <p>Las normas establecen que necesariamente a la interposición de demandas, se acuda a los Centros de Conciliación Extrajudicial, entre ellos, los Privados.</p> <p>Diversidad de áreas para ejercicio de conciliación</p> <p>Se han ido ampliando las áreas del Derecho que presentan materias conciliables.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Limitación de actividades</p> <p>Se difunde la realización de conciliación, mediación y arbitraje, pero no queda evidenciada su abarque de arbitraje.</p> <p>Ubicación de local</p> <p>El CCEP tiene su local ubicado alejado relativamente de las sedes del Poder Judicial.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Modificación de obligatoriedad de conciliación</p> <p>Planteamientos para regular la no obligatoriedad de conciliación.</p>

Elaboración propia.

5.1.7. Identificación y Selección de Estrategias

La misma actividad de conciliación extrajudicial permite potenciar la posibilidad del ofrecimiento de servicios, ofreciéndolo para la materia civil que requiere de conciliadores registrados ante el MINJUSDH, de familia, que requiere de conciliadores con especialización y registrados ante el MINJUSDH en esa especialidad y la de Contrataciones con el Estado, que requiere de conciliadores sin registro especial. En todos estos casos, se requiere de la participación activa del abogado que verificará la legalidad de los acuerdos adoptados.

La actividad de conciliación extrajudicial no es amenazada por otras actividades que constituyen los MARCs, dado que, su naturaleza ha determinado que se legisle recogiendo como alternativa prioritaria, en relación al arbitraje. Así, por ejemplo, en materia de Contrataciones con el Estado, primero puede pasarse por la conciliación, para luego ir al arbitraje.

Por tanto, analizados los recursos de la organización, se está en la posibilidad de plantear, si éstos lo permiten, optar por una diversificación de la actividad, compartiendo la infraestructura para desarrollo de arbitraje si ésta lo permite. Asimismo, se podría optar por el desarrollo adicional de actividad de formación de conciliadores.

De no contar con la infraestructura adecuada podría limitarse a celebrar alianzas estratégicas con organizaciones sin fines de lucro, vinculadas a la conciliación, para difusión de la institución conciliación.

Respecto a la actividad misma, operatividad, la organización podría optar por desarrollar no únicamente la conciliación extrajudicial sino otros mecanismos alternativos de solución de conflictos, para los que emplee la infraestructura y los recursos humanos, como son la mediación.

La actividad de mediación, cercana a la conciliación, no requiere autorización por el MINJUSDH, por lo que podría realizarse, de no optar por las otras estrategias.

Asimismo, existe la posibilidad de que extienda sus actividades a la de formación de conciliadores extrajudiciales; es decir, si cuenta con infraestructura adecuada, podría obtener también autorización para operar como Centro de Formación de Conciliadores, que está en el mismo rubro de servicios.

Otra posibilidad es extender sus actividades al servicio de capacitación en la materia MARCs, no como formación de conciliadores sino para conocimiento de la institución.

En cuanto a la atención al cliente, ésta debe ser en forma leal y amable, siendo empáticos, aplicando la rapidez donde sea posible y, en todo momento, la eficiencia. Ello se medirá con encuestas en acciones, si la estrategia seleccionada fue la atención al cliente o se deriva de la estrategia; teniendo presente que el usuario siempre tiene la razón, para poder establecer un alineamiento en las acciones que permita llegar al objetivo de no perderlo.

La rapidez en la atención debe ser valorada en el contexto del momento en que vivimos. El usuario exige rapidez por la tecnología que le resta tiempo y lo complicado del traslado. Por tanto, la rapidez en lo que sea posible debe ser considerada; rapidez para dar información, recepcionar una solicitud, extender la cita para audiencia, por considerar ejemplos. El sentido de urgencia debe implicar establecer prioridades en los procedimientos, respetando los plazos establecidos por las normas sobre conciliación para fijación de audiencias, segunda citación u otros temas.

También es recomendación propia en la formación de conciliadores dirigirse a las partes con lenguaje sencillo y claro, dado el carácter del servicio que, estando sujeto a normas para el procedimiento, tiene como fin último que las partes pueden establecer una comunicación fluida que los lleve a la solución de sus diferencias. Por ello, habrá que considerar que cada usuario tiene una razón para hacer las cosas como usuario del servicio.

Si bien la actividad de los CCEP ofrece particularidades, pues los conciliadores no son personal permanente de los mismos, pero son los que atenderán al usuario y por tanto, tienen

que estar debidamente preparados para ofrecer un servicio adecuado a las expectativas de éste, pues un usuario descontento multiplicará la percepción de que el CCEP no ofrece adecuado servicio.

Por ello, debe establecerse una comunicación formal con estos integrantes de la organización, aun cuando no haya vínculo laboral. La comunicación formal se estructurará en función de los objetivos y será controlada (Castro, 2014, p. 6).

Atendiendo a que, sus recursos humanos no necesariamente deben ser permanentes, es decir, pudiendo registrar ante el MINJUSDH como conciliadores extrajudiciales del Centro a conciliadores extrajudiciales acreditados como tales por el mismo MINJUSDH, en base a contratos de locación de servicios, la selección pasa por la exigencia de un manejo profesional de la acreditación, es decir, una preparación adecuada para cumplir con el rol de conciliador extrajudicial que asegure que las Actas no serán cuestionadas a nivel judicial, respecto a la forma o fondo, por haber sido correctamente sentadas.

Las reuniones periódicas agendadas que realiza el CCEP Yarnold, en que el Director pone énfasis en los objetivos, evaluando su cumplimiento a través de las acciones, debe completarse en todos los extremos anotados, por ejemplo, evaluación de Actas.

Para desarrollar sus procesos de la manera más moderna y eficiente, es determinante la preparación de su talento humano, pues su debida formación determinará la satisfacción del cliente. Por ello, la capacitación permanente debe ser una política de la organización.

Asimismo, respecto del uso de tecnologías, si bien el CCEP Yarnold, cuenta con página web y una asesoría externa para su soporte, debe complementarlas con una evaluación permanente de sus efectos en los usuarios, a través de las encuestas. Ello, considerando que, tratándose de Lima Metropolitana, el usuario está familiarizado con búsqueda de información en la Internet, siendo relevante contar con una retroalimentación de su uso.

Adicionalmente, deberá contar con equipos básicos para los servicios, como son equipos de oficina, computadora, impresora, etc., con tecnología actualizada.

Incluso no hay limitante para proyectar una expansión, pues se obtiene la autorización para otro local con la misma denominación y la adición de “Filial (distrito o zona de Lima).”

Se identifica que la estrategia del CCEP Yarnold es calidad y calidez en el servicio al usuario, a partir de difusión de las bondades de los MARCs, así como la celebración de alianzas con instituciones vinculadas a los MARCs, por lo que se plantea que adicione la estrategia de diversificación, robusteciendo el arbitraje y la mediación, así como asesorías en materia de MARCs. No se plantea expansión a filiales, por cuanto siendo una organización de creación reciente, todavía no ha logrado una consolidación de su nombre.

Tabla 10

Identificación de estrategias para CCEP Yarnold

Reconocimiento de la marca CCEP Yarnold por calidad y calidez en el servicio	Celebración de alianzas con organizaciones vinculadas	Desarrollo de arbitraje	Asesoría en MARCs
--	---	-------------------------	-------------------

Elaboración propia

5.1.8. Establecimiento de objetivos

En base a los recursos económicos y de talento humano para su constitución como Asociación sin fines de lucro, es decir después de la evaluación externa e interna e identificadas y seleccionadas las estrategias, que deberán converger con la misión, el CCEP tendrá que establecer sus objetivos.

Esos objetivos también guardan relación con los objetivos trazados por el Plan Nacional de la Conciliación en el Perú 2013-2018, aprobado por el MINJUSDH, básicamente con los de más reconocimiento y utilización de la institución conciliación por la población como un medio

alternativo para la solución de conflictos eficaz, mejora de la calidad del servicio e incremento para brindar el servicio, desprendiéndose de éste último que en el 2018 no se limitarán el otorgamiento de autorizaciones sino más bien se buscará que existan más CCEP.

Al redactar los objetivos debemos utilizar el término “lograr ...”. Asimismo, deben ser específicos, medibles, realistas, relevantes y sujetos a un espacio de tiempo.

En base a lo anterior, planteamos mantener el objetivo general del CCEP Yarnold, aun cuando se planteó para el 2018, que se desprende de su visión, “lograr posicionarse en la actividad a nivel de Lima Norte”, el cual sería un objetivo de mediano plazo y tendría que plantearse para un nuevo período.

Se plantean los siguientes objetivos específicos, que serían de mediano plazo el primero y los demás de corto plazo, en base a las estrategias propuestas en el punto anterior:

OE1: Lograr el reconocimiento de la marca CCEP Yarnold en base a un desarrollo eficiente del servicio únicamente, de lo cual se denota que ha identificado como única estrategia diferenciarse de los demás por su eficiencia, que podría controlarse a través del número de casos en que se arriba a acuerdos totales y parciales en la conciliación.

OE2: Lograr el desarrollo de los MARCs diversificando la actividad de conciliación, a mediación y el arbitraje. Ello, atendiendo a que pueden coexistir, siempre distinguiendo los recursos de infraestructura exigidos para uno, así como la debida selección del talento humano requerido para cada actividad.

OE3: Lograr obtener un soporte para la actividad con su diversificación a asesorías vinculadas a la conciliación extrajudicial, como es capacitación a público en general para hacer frente a las conciliaciones, a conciliadores para el desarrollo de su función o a los mismos centros de formación de conciliadores.

OE4: Lograr establecer alianzas con otros involucrados en MARCs para difusión de la actividad y con abogados, a quienes se les considera vinculados directamente con la actividad,

ofreciéndoles honorarios rebajados por presentación de solicitudes nuevas, a efectos de que se cuente con más clientes en la medida que se afiance el prestigio de la organización.

Para todos los objetivos existe la necesidad de contar con talento humano debidamente capacitado, así como hacer uso de una estrategia tecnológica, especialmente en la Internet, en que constituirá publicidad a través de una buena página web y de su cuenta en Facebook la divulgación de las bondades de la institución de conciliación extrajudicial.

Asimismo, el Director deberá constituirse en el líder de la organización y lograr la motivación de los conciliadores, siendo una de las formas la capacitación, incluso por él mismo o a través de las alianzas que establezca.

5.2. La etapa de formulación del Plan Estratégico y la estructura de la organización

Al establecer la estructura y los procesos de la organización, se debe tomar en cuenta que hay una parte blanda de la organización, constituida por la comunicación. En el caso del CCEP Yarnold esta comunicación se lleva a cabo internamente en las reuniones de Conciliadores con el Director.

Para la estructura y procesos, hay que efectuar el análisis de actividades, establecer el organigrama, los Manuales, además de un Plan de Capacitación.

Uno de los manuales de especial trascendencia en la actividad, es el Manual para Recepción de Solicitudes de Conciliación, el cual se elaborará a partir de la Directiva N° 001-2016-JUS, del que podría derivarse también un Protocolo para atención al usuario.

Con los valores propuestos, también puede elaborarse un Código de Ética o incluirlo como principios dentro del Protocolo.

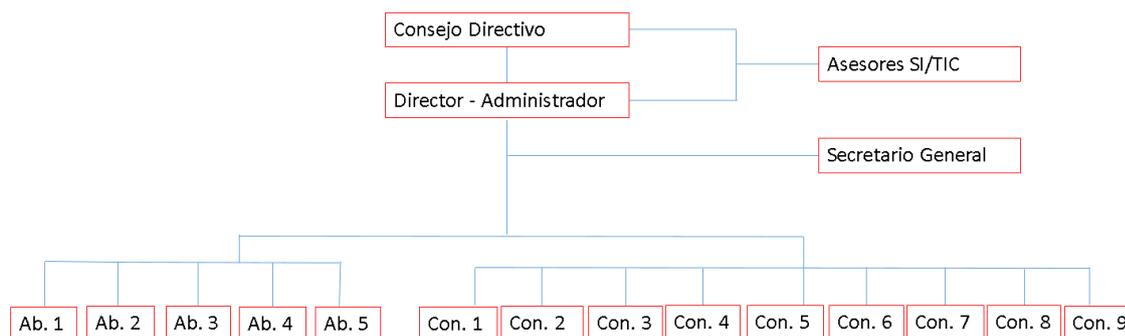


Figura 3. Organigrama del CCEP Yarnold. Elaboración propia.

5.3. Etapa de implantación con el Plan de Acciones

A partir de la etapa anterior, en que ya se establecieron los objetivos específicos, se determinarán las acciones, con sus respectivos indicadores en los casos en que pueda asignárseles.

Tabla 11

Establecimiento de Acciones a partir de Objetivos

Objetivos	Acciones
OE1: Lograr el reconocimiento de la marca CCEP Yarnold en base a un desarrollo eficiente del servicio únicamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada selección de conciliadores • Capacitación permanente de conciliadores • Evaluación permanente de conciliadores • Revisión de Actas de Conciliación • Publicación en página web de porcentaje de acuerdos totales
OE2: Lograr el desarrollo de los MARCs diversificando la actividad de conciliación, a mediación y el arbitraje.	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular derivaciones de una actividad a otra a través de encuestas • Fortalecimiento del Marketing a través de soporte SI/TIC con folletería tradicional que se entregaría en el local
OE3: Lograr la diversificación de la actividad en base a asesorías vinculadas a la conciliación extrajudicial.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo administrativo en niveles desconcentrados • Vincular derivaciones de una actividad a otra
OE4: Lograr establecer alianzas con otros involucrados en MARCs y con abogados	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una política de alianzas • Desarrollo de una política para recepción de solicitudes de abogados

Elaboración propia

Para ello, debe contarse con el diseño de puestos. Siendo que los abogados y los conciliadores ofrecen sus servicios mediante Contratos de Locación de Servicios, a continuación se presenta el diseño del puesto del Secretario General.

En el CCEP Yarnold únicamente la Directora y el Secretario General tienen vínculo laboral con la organización, por la característica de que los conciliadores son llamados para prestar sus servicios cuando se les requiera según su especialización y que, el Director puede desarrollar la función de abogado verificador de la legalidad de los acuerdos.

Tabla 12

Diseño de Puesto

Nombre del Puesto	Secretario General
Posición del cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	Director
b) Supervisión	Director
c) Comunicaciones colaterales	Terceros con Locación de Servicios: Abogados y Conciliadores
Funciones del Puesto	
Tareas:	% de tiempo laboral:
- Fedatear Actas de Conciliación	- 50%
- Recepción de solicitudes (primera calificación) y atención al público)	- 50%

Elaboración propia

La adecuada selección de conciliadores extrajudiciales pasaría por establecer como requisito contar con capacitación en el último año en al menos dos eventos vinculados a la especialización en conciliación en que intervendrán. Además, en la selección mediante pruebas psicológicas y al momento de entrevistas, debe cerciorarse de que cuentan con ética personal, que se conducen con ética, verificando las referencias anotadas en sus hojas de vida en relación a experiencia.

La celebración de Contratos de Locación de Servicios con conciliadores por un período de seis (6) meses, delimitando los casos que se le asignarán según su especialidad.

Asimismo, la evaluación de conciliadores, dentro del período de seis (6) meses, de su desempeño, se realizaría a través de conciliaciones terminadas con acuerdo total, con acuerdo parcial y con falta de acuerdo, los cuales constituirían los indicadores.

Para vincular derivaciones de una actividad a otra, se emplearían las encuestas que medirían la acogida de los usuarios. Además, la divulgación a los usuarios que utilicen los otros MARCs que brinda el CCEP Yarnold.

Sobre la diversificación a asesorías vinculadas a MARCs, el desarrollo administrativo en niveles desconcentrados supondría no mezclar las actividades con la conciliación extrajudicial, atendiendo a la exigencia del MINJUSDH, conforme a normas, de mantener la actividad que tiene seguimiento por dicho Ministerio como independiente. Es decir que, si bien se utilizaría la infraestructura y recursos humanos, establecer la independencia en funciones.

Respecto a alianzas con otros involucrados en MARCs, la política consideraría la máxima difusión de alianzas, por ejemplo a través de la página web del CCEP los eventos en los que participen los conciliadores miembros, básicamente aquéllos en los que éstos sean ponentes o presenten aportes, o incorporaciones a organizaciones nacionales y/o internacionales cuyo objeto sea la difusión de la conciliación como cultura de paz.

En el caso de los abogados, a quienes se les considera vinculados directamente con la actividad, se buscaría el acercamiento en los casos en que acudan, registrando sus datos para establecer un nexo, a efectos de que recomienden nuevos usuarios o envíen nuevos casos, ofreciéndoles honorarios rebajados para las siguientes solicitudes que envíen.

5.4. Etapa de Control

En esta etapa, que implica verificar si se está siguiendo lo que se planeó y tomar medidas correctivas, hay que diseñar mecanismos para cada objetivo y acción que se trazó.

Los resultados de las acciones serán controladas, siendo la persona a cargo de tal control, el Director del CCEP.

Una herramienta que le permitirá efectuar tal control serán las encuestas a los usuarios, en que se evidenciará si los usuarios toman conocimiento de los artículos y noticias que se presentan en la página del CCEP y una encuesta especial para los abogados, respecto a su grado de satisfacción.

En esta etapa también se buscará determinar cuando pierde a un usuario, básicamente, abogados, que son considerados los aliados de la organización porque son los que envían los casos para conciliación, qué sucedió para que ya no acuda con nuevos casos. Debe ser preocupación en consecuencia, establecer que, el usuario enganche con el protocolo del servicio, es decir, el orden que debe existir para el procedimiento.

A partir de lo anterior, se compara el desempeño real con los objetivos, se evalúa el resultado que se traducirá en número de casos y se implementarán las acciones correctivas en el punto en que se detecte la desviación. Los objetivos trazados para el corto plazo deben evaluarse trimestralmente y los de mediano plazo semestralmente.

Tabla 13

Acciones de Control conforme a Objetivos y Acciones

Objetivos	Acciones de control
OE1 y Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión mediante resultados de encuestas y Libro de Reclamaciones respecto a la atención por cada conciliador • Revisión de expedientes asignados a cada conciliador (¿cuántos procedimientos han concluido con Acuerdo Total y cuántos con Acuerdo Parcial?, para lo concerniente a calidad del servicio; hora de apersonamiento de conciliador a citaciones y N° de sesiones a partir de la segunda en que se llegó a AT o AP, para lo concerniente a eficiencia) • Aportes de conciliadores para innovación que determinan evaluación, N° de propuestas efectuadas en sesiones con el Director y N° de propuestas acogidas
OE2 y Acciones	Determinación de derivaciones de una actividad a otra, a través de encuestas y Libro de Reclamaciones
OE3 y Acciones	Determinación de derivaciones de una actividad a otra, a través de encuestas y Libro de Reclamaciones
OE4 y Acciones	Determinación de percepción de alianzas y atención a abogados, a través de encuestas y Libro de Reclamaciones

Elaboración propia

Conclusiones

1. El planeamiento estratégico guarda relación con la gestión del CCEP Yarnold, pues en la aplicación de esta herramienta de gestión es que se obtendrán las estrategias para dirigirse hacia un rumbo preestablecido y la superación de contingencias que se presenten en el desarrollo de la actividad.
2. Las etapas del planeamiento estratégico, de análisis, formulación, implantación y control permiten obtener los conceptos resaltantes, los que constituyen las dimensiones del planeamiento estratégico, que se relacionan con conceptos a la vez de gestión del CCEP Yarnold, que constituyen las dimensiones de la gestión, siendo éstos: el FODA que debe ser llevado a cabo por la Dirección General que hace las veces de Gerencia, el Marketing con los servicios que brinda y la selección y capacitación de personal que permite la obtención de valor agregado.
3. El FODA conducido por la Dirección General del CCEP Yarnold permite obtener las estrategias que pueden establecerse en los objetivos, que se traducirán en acciones, para luego, ser implementadas y controladas.
4. El Marketing que desarrolla el CCEP Yarnold debe permanecer en su Planeamiento Estratégico, relacionándose con los servicios en forma estrecha al permitir una mayor acogida de éstos, por lo que debe ponerse énfasis en él para incorporar los objetivos trazados.
5. La selección y capacitación de personal del CCEP Yarnold es de necesario desarrollo en el Planeamiento Estratégico por la conducción a la obtención del valor agregado en su gestión, evidenciándose al plasmarse en sus objetivos.

Recomendaciones

1. El CCEP Yarnold debería potenciar sus estrategias, la difusión de la conciliación como MARCs, el Marketing con el que cuenta, la diversificación de actividades productos del planeamiento estratégico formal realizado.
2. La amenaza obtenida en el FODA, que pudiese variar la obligatoriedad de la conciliación extrajudicial en materia civil, debe ser considerada por el Estado. El Estado, así como como ha extendido la previsión normativa para otras materias, como la de contrataciones del Estado, puede extenderla para ser llevadas a cabo en materias previstas para organismos reguladores, así como viabilizar la actuación de los CCEP en materia laboral.
3. Las estrategias obtenidas del FODA deben ser seleccionadas priorizando las que puedan ser implementadas y controladas.
4. Todo CCEP debe desarrollar un Marketing comercial digital, acorde con los avances tecnológicos.
5. Todo CCEP debe velar por la capacitación permanente de los conciliadores y abogados que están a cargo de la actividad que éste desarrolla.

Aporte Científico del Investigador

Quedando descrita la importancia del Planeamiento Estratégico y evidenciada su influencia positiva en la gestión del CCEP Yarnold y, específicamente cada etapa, el aporte consiste en que a, partir de dicha, contrastación, se propone, en base a lo obtenido en la etapa de evaluación interna y externa, la obtención de la ventaja competitiva para evidenciarla en la estrategia que se traduzca en los objetivos del CCEP Yarnold.

Ello, se plasma en el Modelo que proponemos de Planeamiento Estratégico para el CCEP Yarnold, el cual puede ser utilizado por los demás CCEP de Lima Metropolitana.

Así, se evidencian ventajas competitivas a ser usadas por los CCEP: distinción en función de precios o calidad de servicio, combinación de la actividad de conciliación con otros MARCs, como son la mediación y el arbitraje, adición de la actividad de formación de conciliadores y alianzas con otras instituciones.

La presentación del modelo de un Planeamiento Estratégico, constituye propiamente el aporte, que podrá ser utilizado por los CCEP, siendo responsabilidad de los mismos monitorear su aplicación.

Referencias

- Abanto, J. Las reformas urgentes a la Conciliación. En: Jurídica, 24 de abril de 2018 (consulta: 09 de junio de 2018) (epdoc2.elperuano.pe/EpPo/DescargaNO.asp?Referencias...)
- APEIM (2005). Niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao. (consulta: 18 de diciembre de 2018) (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2003-2004-LIMA.pdf>)
- Azabache, J. *La importancia de los Centros de Conciliación*. En: Jurídica, 24 de abril de 2018 (consulta: 09 de junio de 2018) (epdoc2.elperuano.pe/EpPo/DescargaNO.asp?Referencias...)
- Aznar, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª-. Documento de Análisis. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>
- Barceló, M. y Guillot, S. (2013). *Gestión de Proyectos Complejos: Una guía para la innovación y el emprendimiento*. España: Pirámide.
- Berckemeyer, D.; Decurt, J.; Fong, J.; y, Ostaloza, J. (2018). “*Planeamiento Estratégico para el Acceso a la Información y a las Telecomunicaciones en Perú al 2025*”. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Lima, CENTRUM PUCP.
- Bigné, E. (2015). *Fronteras de la investigación en marketing. Hacia la unión disciplinaria*. España: Universitat de Valencia.
- Blanco, M. (2009). *Mediación y Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos*. Madrid: Reus.
- Buenahora, I. (2017). “*La Transformación del Derecho Procesal en la Conciliación Extrajudicial en Colombia. Una reflexión teórica en torno a las cargas procesales y la adecuación de su naturaleza jurídica al procesal-constitucional*”, Tesis para la obtención

- del Título de Magíster en Derecho. Colombia, Universidad Santo Tomás Seccional Bucamaranga.
- Campos, F. (2014). *“Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización sin Fines de Lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios”*, Tesis de Postgrado de Economía y Negocios. Santiago de Chile, Universidad de Chile.
- Carbonell, E. (2016). La resolución de conflictos por vías distintas de los recursos administrativos ordinarios: los ejemplos del deporte y la unidad de mercado. En R. Cabrera (Direc.), *La Mediación cómo Método para la Resolución de Conflictos* (pp. 293-410). Madrid, España: Dykinson.
- Casaca, J. (2014). La función de los sistemas y tecnologías de la información y la comunicación en la evaluación y gestión de la performance. En Pimenta, A. y Martínez, M. (Coords.), *Análisis de la performance en las empresas: una perspectiva integrada* (pp. 41-54). Barcelona, España: UOC.
- Castillo, A. y Abad, I. (2013). *Dirección de empresas*. España: Ediciones Pirámide.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y Estrategias*. Colombia: ECOE.
- Cavaller, V, Vila, A., Ollé, C. y Roca, M. (2013). *Análisis de audiencia y estrategias de visibilidad*. España: UOC.
- Cavani, R. ¿Matar la conciliación extrajudicial?. En: La Ley, 05 de abril de 2018 (Consulta: 09 de junio de 2018) (<http://laley.pe/not/5147/-matar-la-conciliacion-extrajudicial->).
- Cejas, O. (2011). *Dirección Estratégica. Desarrollo de Estrategias en Ambientes de Turbulencia*. Buenos Aires: Nobuko.
- Cruz Iturria, Jesús (2016). *“La Planificación Estratégica como herramienta para el logro de los objetivos organizacionales en una empresa comercializadora de equipos de seguridad”*, Tesis para obtener el Grado de Maestro en Administración. México, Instituto Politécnico Nacional.

D'Alessio, F (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

Diario Correo. Sancionan a cuatro centros de conciliación extrajudicial en Tacna. 14 de noviembre de 2017 (consulta: 24 de junio de 2018) (<https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/sancionan-cuatro-centros-de-conciliacion-extrajudicial-en-tacna-786060/>)

Díaz, D.; Giraldo, E.; Miranda, A.; Peralta, R.; y, Tintaya, H. (2017). *“Planeamiento Estratégico de Perú”*. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Lima, CENTRUM PUCP.

Espinoza, M. (2013). *“Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”*, Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Fernández, J. (2015). Estrategia, valores y gestión empresarial. Hacia una conexión con el discurso de la Axiología. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/11853/Los%20valores%20y%20la%20gesti%C3%B3n%20empresarial%20.pdf?sequence=1>

Fernández, W. Los centros de conciliación extrajudicial privados en el Perú. Problemática, perspectivas y aportes. En: Legis.pe, 19 de junio de 2018 (Consulta: 22 de junio de 2018) (<https://legis.pe/centros-conciliacion-extrajudicial-privados-peru-problematica-perspectivas-aportes/>)

Gaitan, J. y Forero, M. “Eficacia de la Oferta Privada en la Conciliación Extrajudicial en Derecho como Mecanismo de Solución de Conflictos Intersubjetivo en el Municipio de El Espinal – Tolima”. En: Justicia Juris. Colombia, Julio-Diciembre, 2016.

- Galvez, E.; Cuellar, K.; Restrepo, C.; Bernal, C.; y Cortes, J. (2014). *Análisis estratégico para el desarrollo de las MIPYMES en Colombia*. Colombia: Universidad del Valle.
- Gómez, A. (2017). *Estrategias de Internet. Haga crecer su empresa y venda más*. Colombia: Ecoe.
- González, I. (2014). Conclusiones de la investigación: mediación penal como mecanismo de justicia restaurativa en Chile. Sistematización de experiencias en tres regiones del país. En I. González (Direc.), *Herramientas para el cambio desde la gestión del conflicto*. (Pp.103-136). Santiago, Chile: RIL.
- González, I., Fuentealba, M. y Valdebenito, C. (2016). Avances en la calidad de la mediación familiar licitada en Chile. En M. Fuentealba (Ed.), *Justicia Restaurativa: Herramientas para el cambio desde la gestión de conflictos*. (Pp. 161-259). Santiago, Chile: RIL.
- Guerras, L. y Navas, J. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. España: Aranzadi.
- Hax, A. y Ugarte, J. (2014). *Hacia la Gran Universidad Chilena: Un Modelo de Transformación Estratégica*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hill, Ch. y Jones, G. (2009). *Dirección Estratégica*. México: Mc. Graw Hill.
- Huaman, L. y Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú: UPC.
- Illera, M. (2014). Los mecanismos alternativos de solución de conflictos: una opción que complementa la actividad jurisdiccional. En M. Vásquez (Ed.), *Temas actuales en Derecho Procesal y Administración de Justicia. Estudios críticos y comentarios al Código General del Proceso*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Illera, M. (2016). La Conciliación y la Mediación: dos mecanismos de resolución de conflictos. Análisis de su aplicación en Colombia. En M. Vásquez (Ed.). *Temas de Derecho Procesal y Administración de Justicia. Mecanismos alternos, procesos judiciales,*

- temas probatorios y procesos administrativos.* Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Lastra, E. (2014). *Todo lo que debe saber para manejar un negocio y no fracasar.* Perú: ILADE.
- Losada, N. (2017). “*Eficacia de la Conciliación Extrajudicial en Derecho en Materia Civil en Bogotá: Estudio de caso Centro de Conciliación de la Personería de Bogotá, años 2010 a 2014*”, Tesis para optar el Título de Maestría en Derecho con énfasis en Derecho Privado. Colombia, Universidad del Rosario.
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter. Guía Esencial Hacia la Estrategia y la Competencia.* México: Grupo Editorial Patria.
- Medianero, D. y Maúrtua, M. (2013). *Guía Metodológica de Planeamiento Estratégico.* Perú: Cempro.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (sf). *Manual Básico de Conciliación Extrajudicial.* Lima: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. *Resolución Directoral N° 118-2014-JUS/DGDP AJ de 09 de setiembre de 2014, que aprueba el “Plan Nacional de la Conciliación en el Perú 2013-2018.*
- Montiel, A. (2017). *El mobile marketing y las apps: cómo crear apps e idear estrategias de mobile marketing.* Barcelona, UOC.
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio.* Chile, RIL.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores.* Madrid, Narcea.
- Nieva-Fenol, J. (2016). *Mediación y arbitraje: ¿Una ilusión decepcionante?.* En R. Cabrera (Direc.). *La Mediación como Método para la Resolución de Conflictos.* (Pp. 15-115). Madrid, España: Dykinson.

- Ocampo, M. (ed.) (2014). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Barcelona, UOC.
- Ortiz, F. (2015). *Manual de Conciliación Extrajudicial. Teoría y Práctica*. Lima: Ediciones Legales.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson.
- Pásara, L. (2010). *Tres claves de la justicia en el Perú*, Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: Ecoe.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Ramirez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodriguez, E. (Dir.) (2016). *Planificación estratégica: Fundamentos y herramientas de actuación*. Argentina: Brujas.
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Colombia: Ecoe.
- Sterman, A. (2012). *Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso*. Buenos Aires: Nobuko.
- Tapia, P. (2014). “*Propuesta de un Plan Estratégico de Crecimiento para una ONG, Fundación Portas*”, Tesis para optar el Grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago de Chile, Universidad de Chile.
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Zevallos, F. (2018). “*Planeamiento estratégico y gestión del cambio según trabajadores administrativos de la Dirección de Redes Integradas Lima Centro, 2018*”, Tesis para obtener el Grado de Maestra en Gestión Pública. Perú, Universidad César Vallejo.

Anexo 1: Matriz de Consistencia Lógica

TÍTULO: (PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO) Y (GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL YARNOLD)

RESPONSABLE: Mag. Olger Rojas Macha

Alumna: Apellidos y nombre VILLANUEVA ENRIQUEZ, MARTHA YSABEL

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿De qué manera el PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO se relaciona con la GESTIÓN ADMINISTRATIVA del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1.¿De qué manera el FODA se relaciona con la GERENCIA GENERAL del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD?</p> <p>2. ¿De qué manera el MARKETING COMERCIAL se relaciona con los SERVICIOS del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Identificar las etapas del PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO que tienen relación con la GESTIÓN ADMINISTRATIVA del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Describir de qué manera el FODA se relaciona con la GERENCIA GENERAL del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD.</p> <p>2. Describir de qué manera el MARKETING COMERCIAL se relaciona con los SERVICIOS del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL El PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO se relaciona directamente con la GESTIÓN ADMINISTRATIVA del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. El FODA se relaciona significativamente con la GERENCIA GENERAL del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD.</p> <p>2 . El MARKETING COMERCIAL se relaciona directamente con los SERVICIOS del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD.</p>	<p>Estudio de doctrina internacional</p> <p>Estudio de doctrina nacional</p> <p>Estudio de legislación nacional</p> <p>Análisis histórico de la conciliación extrajudicial privada</p> <p>Análisis comparativo de la conciliación extrajudicial privada</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Variable antecedente (X) X. Planeamiento Estratégico Dimensiones: - FODA - Marketing comercial - Selección y capacitación personal</p> <p>Variable consecuente (Y) Y. Gestión Administrativa del Centro de Conciliación Extrajudicial Yarnold Dimensiones: - Gerencia General - Servicios - Valor agregado</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS X1. FODA Indicadores: - Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas</p> <p>X2. Marketing comercial Indicadores: - Neuromarketing - TICs - Herramientas de comunicación</p>	<p>- Tipo de Investigación Básica</p> <p>- Nivel de Investigación -Descriptivo -Comparativo</p> <p>- Método -Inductivo -Deductivo -Histórico -Comparativo</p> <p>- Técnicas de Recolección de Información -Cuestionario -Entrevista</p> <p>- Instrumentos -Fichas bibliográficas -Registro -Expedientes -Registro anecdótico -Registro de casos -Encuestas -Guía de Entrevistas</p> <p>- Fuentes -Bibliográficas -Normas -Docentes</p>

<p>3.¿De qué manera la SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL se relaciona con el VALOR AGREGADO del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD?</p>	<p>3. Describir de qué manera la SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL se relaciona con el VALOR AGREGADO del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD.</p>	<p>3. La SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL se relaciona significativamente con el VALOR AGREGADO del CENTRO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADO YARNOLD.</p>		<p>X3. Selección y capacitación de personal Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento y selección - Contratación e inducción - Óptimo desempeño <p>Y1. Gerencia general Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión estratégica - Alto rendimiento - Resultados positivos <p>Y2. Servicios Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos razonables - Liquidez y solvencia - Rentabilidad y utilidades <p>Y3. Valor agregado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor intelectual - Satisfacción del cliente - Solución integral 	<p>-Investigadores</p>
--	---	--	--	--	------------------------

Anexo 2: Formulario de Encuesta

ENCUESTA SOBRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE CENTROS DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL PRIVADOS -CCEP

	T D	P D	N N	P A	T A
1. ¿La misión de su CCEP le permite desarrollar conciliación y otros medios alternativos de solución de conflictos?					
2. ¿Su CCEP cuenta con un Planeamiento Estratégico estructurado?					
3. ¿Tiene un análisis FODA o similar respecto a su organización?					
4. ¿Tiene objetivos de largo y corto plazo?					
5. ¿Sus planes de acción, abordan contingencias?					
6. ¿Para el desarrollo de sus actividades ha analizado el contexto político y económico?					
7. ¿Para el desarrollo de sus actividades ha analizado los factores sociales (culturales)?					
8. ¿Para el desarrollo de sus actividades ha analizado los factores tecnológicos?					
9. ¿Para el desarrollo de sus actividades ha analizado los factores legales?					
10. ¿Los objetivos estratégicos abordan los desafíos y ventajas estratégicas?					
11. ¿Desarrolla sus actividades sujetándose a valores propios de la organización?					
12. ¿Sus programas y/o planes trazados se han implementado?					
13. ¿Su estrategia ha considerado el Plan Nacional de Conciliación aprobado por el MINJUSDH?					
14. ¿Su estrategia está vinculada a la diversificación de actividades consideradas MARCs?					
15. ¿Su estrategia redundante en la difusión de la conciliación como mecanismo de resolución de conflictos?					
16. ¿Ha considerado en sus líneas de acción, la política pública de difusión de la conciliación?					
17. ¿Tiene proyectada una visión a futuro?					
18. ¿Su organización capitaliza las actividades esenciales actuales y aborda las necesidades potenciales para nuevas actividades?					
19. ¿Considera y equilibra las necesidades del usuario y de organizaciones vinculadas a la actividad?					
20. ¿Su organización ha fijado políticas para el desarrollo de sus funciones?					

Anexo 3: GUÍA PARA ENTREVISTA

Persona entrevistada:

Cargo:

Fecha:

1. Describa brevemente la estructura y funciones de su organización. ¿Están previstos en documentos? Indique con cuántas personas cuenta su organización y sus cargos. Precise si dichas personas están involucradas con la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización.
2. ¿Cómo cree usted que la situación del país, los factores político, económico, sociocultural y tecnológico, influyen en la conciliación extrajudicial (oportunidades y amenazas)? Y, en base a ello, ¿cómo vincula las oportunidades y amenazas de la conciliación extrajudicial con las de su Centro de Conciliación Extrajudicial como organización?
3. ¿Cómo considera influye el marco normativo legal vigente sobre conciliación extrajudicial, en la actividad de conciliación extrajudicial y en los Centros de Conciliación Extrajudicial?
4. ¿Cómo percibe la situación de la conciliación extrajudicial en estos momentos, en términos de las fortalezas y debilidades más importantes? Y, en base a ello, ¿cómo percibe la situación de su Centro de Conciliación respecto de sus fortalezas y debilidades?
5. ¿Cómo piensa usted que estará su Centro de Conciliación Extrajudicial dentro de cinco años? ¿Cómo considera usted vinculada la actividad de su Centro de Conciliación con el desarrollo de la institución de conciliación extrajudicial?
6. ¿Qué actores involucrados en la conciliación extrajudicial ha identificado como coadyuvadores de la función que su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué papel desempeña cada uno? ¿Considera que el MINJUSDH, a través de la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, debería impulsar la conciliación extrajudicial? ¿De qué manera?
7. ¿Qué estrategias ha identificado su Centro de Conciliación Extrajudicial para lograr la visión que se ha planteado? ¿Están presentes esas estrategias en los objetivos de su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué acciones se llevan a cabo para conseguir esos objetivos?

Anexo 4: Entrevistas

Persona entrevistada: Rebeca Yarnold

Cargo: Director

Fecha: 18 de julio de 2018

1. Describa brevemente la estructura y funciones de su organización. ¿Están previstos en documentos? Indique con cuántas personas cuenta su organización y sus cargos. Precise si dichas personas están involucradas con la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización.

Centro de Conciliación Yarnold desarrolla sus actividades desde el 2016, en el Distrito de Los Olivos. Cuenta con 2 personas en forma permanente y un grupo de conciliadores y árbitros que se asignan para casos. Cuenta con misión, visión y valores que se presentan en la página del Centro y objetivos y políticas internos; de los que se hace partícipe a quienes actuarán por el Centro de Conciliación, con quienes hay reuniones periódicas para ventilar esos temas.

2. ¿Cómo cree usted que la situación del país, los factores político, económico, sociocultural y tecnológico, influyen en la conciliación extrajudicial (oportunidades y amenazas)? Y, en base a ello, ¿cómo vincula las oportunidades y amenazas de la conciliación extrajudicial con las de su Centro de Conciliación Extrajudicial como organización?

Existe en el país la necesidad de difundir las bondades de la conciliación extrajudicial, pues la situación económica no permite litigar en forma prolongada lo que además desgasta a las personas emocionalmente. Frente a ello, se tienen que hacer campañas para concientizar a las personas respecto a que pueden acudir a la conciliación extrajudicial para hallar la solución de sus conflictos. La conciliación extrajudicial permite transformar situaciones complicadas y dolorosas en una realidad más humana.

3. ¿Cómo considera influye el marco normativo legal vigente sobre conciliación extrajudicial, en la actividad de conciliación extrajudicial y en los Centros de Conciliación Extrajudicial?

La conciliación extrajudicial tiene que desarrollarse respetando el marco normativo legal vigente, por tanto es determinante su conocimiento para el desarrollo de actividades. Este Centro de Conciliación Extrajudicial desarrolla conciliación en materias civil, comercial y en alimentos.

4. ¿Cómo percibe la situación de la conciliación extrajudicial en estos momentos, en términos de las fortalezas y debilidades más importantes? Y, en base a ello, ¿cómo percibe la situación de su Centro de Conciliación respecto de sus fortalezas y debilidades?

La conciliación extrajudicial tiene que difundirse, su fortaleza es la posibilidad que ofrece de solucionar los conflictos pero su debilidad es el desconocimiento de las personas. Este Centro de Conciliación trabaja en la difusión mediante campañas para ello y busca consolidarse como un Centro que cumple su misión, llegar a acuerdos totales en las conciliaciones.

5. ¿Cómo piensa usted que estará su Centro de Conciliación Extrajudicial dentro de cinco años? ¿Cómo considera usted vinculada la actividad de su Centro de Conciliación con el desarrollo de la institución de conciliación extrajudicial?

Pretendemos el 2018 ser el Centro de Conciliación líder en Lima Norte en la prestación de servicios de Conciliación y en la promoción de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, aplicando el diálogo y la comunicación. Para ello, hemos trabajado con un consultor el estudio de mercado, hay reuniones con ese consultor y los conciliadores adscritos al Centro, contamos con un administrador de nuestra página web en la que ponemos noticias de interés y artículos novedosos, así como en Facebook y hacemos campañas presenciales mediante visitas a Municipalidades en que tomamos contacto con las personas (Independencia y Los Olivos), así como en colegios; es decir, hay una inversión de tiempo y recursos, pero consideramos que generan resultados.

Tenemos objetivos de corto y largo plazo, para este año, el objetivo es posicionarnos en Lima Norte en la actividad de conciliación extrajudicial. Por ahora, los socios hemos decidido desarrollar la actividad de conciliación, pero el objeto de la Asociación nos permite desarrollar todos los mecanismos alternativos de solución de conflictos, por lo que estamos implementando el arbitraje.

Asimismo, como Directora del Centro, cuento con la condición de Embajadora del Foro Internacional de Mediadores Profesionales -FIMEP, que es una asociación internacional sin fines de lucro que sirve a los intereses de los mediadores profesionales de cualquier ámbito disciplinario y territorial, que desarrolla e intercambia conocimientos, información y habilidades entre mediadores de cualquier país para afianzar la cultura del acuerdo. FIMEP ha sido reconocido en Naciones Unidas como entidad de impacto académico. Es decir, estamos involucrados con los mecanismos alternativos de solución de conflictos y creemos en ellos.

6. ¿Qué actores involucrados en la conciliación extrajudicial ha identificado como coadyuvadores de la función que su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué papel desempeña cada uno? ¿Considera que el MINJUSDH, a través de la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, debería impulsar la conciliación extrajudicial? ¿De qué manera?

Justamente no solamente el MINJUSDH está involucrado en la conciliación extrajudicial, sino que hay Asociaciones internacionales preocupadas por la difusión de la cultura de paz, tales como FIMEP y Asociación Edificando la Paz, las cuales fortifican la labor de los conciliadores. Considero

que el MIJUSDH, a través de su Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, trabaja por la difusión de la conciliación extrajudicial dentro de sus posibilidades.

7. ¿Qué estrategias ha identificado su Centro de Conciliación Extrajudicial para lograr la visión que se ha planteado? ¿Están presentes esas estrategias en los objetivos de su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué acciones se llevan a cabo para conseguir esos objetivos?

La estrategia es la difusión de las bondades de la conciliación, lo que hacemos a través de nuestra página que consideramos está bien llevada y a través de las campañas presenciales. Los objetivos de divulgación en Lima Norte para el posicionamiento se llevan a cabo a través de las campañas que las tenemos en cronograma. En los colegios ofrecemos servicios gratuitos de mediación escolar, es decir, buscamos impactar en las formas de la legalidad para la solución de conflictos. Las campañas nos distinguen de otros Centros, que se limitan al volanteo en la puerta de su oficina. Tratamos así de conocer el desarrollo de los otros Centros.

Asimismo, en la búsqueda de que las conciliaciones extrajudiciales del Centro sean con acuerdos totales, mantenemos un nivel de capacitación anual de conciliadores inscritos, como lo exige el Reglamento; también que se realicen reuniones periódicas para analizar los acuerdos totales; así como asignamos los casos según las competencias del conciliador o asignación de coconciliador si el tema lo requiere. Para la asistencia del invitado, no solamente dejamos la invitación sino obtenemos su teléfono y nos comunicamos para que asista a la audiencia.

Respecto a nuestra página web, buscamos que los usuarios puedan tomar decisiones con las campañas informativas, para lo cual difundimos las campañas presenciales a través de nuestra página.

La medición de las acciones se hacen en reunión del directorio, ver qué acciones se implementaron y sus resultados.

Persona entrevistada: Oscar Peña Gonzales

Cargo: Director

Fecha: 13 de agosto de 2018

1. Describa brevemente la estructura y funciones de su organización. ¿Están previstos en documentos? Indique con cuántas personas cuenta su organización y sus cargos. Precise si dichas personas están involucradas con la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización.

La Asociación Peruana de Ciencias Jurídicas y Conciliación (APECC), se constituyó a finales del año 1999, desarrollando actividades en el Distrito de Lince, con la misión de servicio a las personas, habiendo crecido con el tiempo por tener participación activa en la sociedad. Su actividad preponderante es la formación de profesionales, básicamente del Derecho, mediante Maestrías, Diplomados, Pasantías, Seminarios y Cursos. Una actividad que también desarrolla es la de conciliación, además del arbitraje. Como Centro de Conciliación cuenta con cuatro (4) personas: el Director, el abogado conciliador, una Secretaria y un Asistente, quienes implícitamente están identificados con la misión, visión, objetivos y valores, aunque no hay políticas plasmadas por escrito.

2. ¿Cómo cree usted que la situación del país, los factores político, económico, sociocultural y tecnológico, influyen en la conciliación extrajudicial (oportunidades y amenazas)? Y, en base a ello, ¿cómo vincula las oportunidades y amenazas de la conciliación extrajudicial con las de su Centro de Conciliación Extrajudicial como organización?

Definitivamente la situación por la que atraviesa el país favorece la conciliación extrajudicial, al estar desprestigiado el Poder Judicial. Llevar un proceso judicial significa años litigando, pasando por el tema de corrupción que ha salido a la luz en estos tiempos. Además, el costo de la conciliación es mínimo, en relación a lo que se gastaría en un proceso judicial. Por tanto, los factores políticos, económicos y socioculturales influyen en la conciliación.

3. ¿Cómo considera influye el marco normativo legal vigente sobre conciliación extrajudicial, en la actividad de conciliación extrajudicial y en los Centros de Conciliación Extrajudicial?

Es necesario que se mantenga como conciliación extrajudicial obligatoria previamente a la interposición de demanda. Si bien algunos plantean que no debía ser obligatorio, sin embargo, aquellos que hacen ese planteamiento normalmente buscan los acuerdos en conciliación, es decir, saben que pueden agotar el conflicto en la conciliación extrajudicial. En familia se ha vuelto facultativa con el sustento de que no se debe obligar a gastar

al solicitante; sin embargo, llevado bien el proceso de conciliación extrajudicial, en esa materia puede culminar el conflicto con acuerdo de partes. Asimismo, en materia de Contrataciones del Estado habría necesidad de modificar la normatividad, pues los Procuradores Públicos no van dispuestos a conciliar, aun cuando no cuenten con el Informe de la Institución respecto al caso, es decir, hay una predisposición por parte de ellos de no conciliar.

4. ¿Cómo percibe la situación de la conciliación extrajudicial en estos momentos, en términos de las fortalezas y debilidades más importantes? Y, en base a ello, ¿cómo percibe la situación de su Centro de Conciliación respecto de sus fortalezas y debilidades?

La conciliación extrajudicial debe ser llevada a cabo con el afán del conciliador de agotar todas sus habilidades como conciliador para solucionar el conflicto, lo cual no necesariamente se dará en la primera sesión, sino tendrán que plantearse las técnicas de análisis reflexivo costo-beneficio, teniendo como frente que si no llegan a un acuerdo estarán en el Poder Judicial varios años. Se forma a los abogados bajo la premisa de que ser buen abogado es ganar los juicios, lo cual en Perú es una utopía, pues se pactan honorarios por todo el juicio y estos demoran años, no pudiendo el abogado estar supeditado a llevar unos cuantos juicios por años.

Por tanto, como debilidad podemos anotar que no todos los abogados tienen formación para solucionar los conflictos. Debería difundirse la posibilidad de pactarse un bono adicional como honorarios en caso de solucionar el conflicto a nivel de conciliación extrajudicial, con lo cual habría el interés de los abogados de buscar negociar en conciliación.

Asimismo, una debilidad es que hay Centros de Conciliación Extrajudicial que no cumplen los objetivos de la conciliación, que las partes lleguen a un acuerdo, no emplean las habilidades del conciliador.

La fortaleza de este Centro de Conciliación está en la actividad de formación de conciliadores, en que no solamente se divulga las bondades de la conciliación, sino se infunde el afán de ayudar a las personas, sin pensar en el lucro, para que no lo tomen como un tema económico. Asimismo, su fortaleza es que a través de los años se ha ganado una imagen de actuar no únicamente para expedir Actas que las puedan llevar a proceso sino de buscar de manera efectiva que lleguen a acuerdos. Por ejemplo, en Familia se suspenden las audiencias para que las partes pueden reflexionar y llegar a un acuerdo.

5. ¿Cómo piensa usted que estará su Centro de Conciliación Extrajudicial dentro de cinco años? ¿Cómo considera usted vinculada la actividad de su Centro de Conciliación con el desarrollo de la institución de conciliación extrajudicial?

Este Centro de Conciliación dentro de cinco años estará bien porque ya tiene un prestigio ganado. A través de los Cursos de Formación de Conciliadores, contribuimos para que la conciliación extrajudicial cumpla con su misión: ser un mecanismo alternativo a la solución de conflictos. Asimismo, porque también desarrolla el arbitraje.

6. ¿Qué actores involucrados en la conciliación extrajudicial ha identificado como coadyutores de la función que su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué papel desempeña cada uno? ¿Considera que el MINJUSDH, a través de la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, debería impulsar la conciliación extrajudicial? ¿De qué manera?

Los que se forman como conciliadores en este Centro de Conciliación Extrajudicial acuden al Centro con sus casos. Respecto al MINJUSDH, siendo su labor supervisar a los Centros de Conciliación y los Cursos de Formación, siendo cuatro personas las que trabajan en el Módulo de la Dirección de Conciliación, no la pueden llevar a cabo. Por tanto, debería hacerse crecer ese Módulo.

7. ¿Qué estrategias ha identificado su Centro de Conciliación Extrajudicial para lograr la visión que se ha planteado? ¿Están presentes esas estrategias en los objetivos de su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué acciones se llevan a cabo para conseguir esos objetivos?

Las estrategias están dadas por la eficiencia, es un tema de formación de personas, agotar las habilidades como conciliador para solucionar el conflicto. Los objetivos del Centro de Conciliación sí recogen las estrategias, pues el trato al público es nuestra prioridad. Independientemente del tema económico, si vemos que en la primera sesión no se llegará a un acuerdo, fijamos nuevas fechas.

Difundir las bondades de la conciliación extrajudicial pasaría por ir a centros educativos, con el problema del bullying, pero requiere dedicación. Este Centro de Conciliación difunde a través de los Cursos de Formación de Conciliadores Extrajudiciales, en que los capacitadores son conciliadores que están en la práctica, que tienen casuística para formar nuevos conciliadores, para que esos nuevos conciliadores sean buenos aplicando técnicas de conciliación y no lo vean como un tema económico o de currículo sino de satisfacción personal, sean conscientes de que es una labor importante para la sociedad pero debe ser llevada a cabo de manera efectiva (buscando que haya acuerdos) y vean la conciliación extrajudicial como una posibilidad de ayudar a la solución de conflictos.

Persona entrevistada: Rafael Gonzalo Medina Rospigliosi

Cargo: Director

Fecha: 20 de agosto de 2018

1. Describa brevemente la estructura y funciones de su organización. ¿Están previstos en documentos? Indique con cuántas personas cuenta su organización y sus cargos. Precise si dichas personas están involucradas con la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización.

A partir de una asociación se ha constituido el Centro de Conciliación Extrajudicial, pero también desarrollamos capacitación a conciliadores, no solamente formación sino cursos de actualización para mecanismos alternativos de solución de conflictos, así como también contamos con la condición de árbitro. Es decir, brindamos consultoría en conciliación, que tiene por objetivo brindar asesoría en conciliación extrajudicial a personas naturales y jurídicas para que conozcan los alcances de la conciliación, a conciliadores para que conozcan al detalle cómo actuar en conciliación, a centros de conciliación para que no incurran en errores en su actuación y a centros de formación de conciliadores para operar como tales.

Las funciones como Centro de Conciliación Extrajudicial Privado se encuentran en el Reglamento del Centro. Cuenta con dos personas permanentes y un grupo de conciliadores que se presentan ha llamado para actuar en conciliaciones y sí están familiarizados con la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización.

2. ¿Cómo cree usted que la situación del país, los factores político, económico, sociocultural y tecnológico, influyen en la conciliación extrajudicial (oportunidades y amenazas)? Y, en base a ello, ¿cómo vincula las oportunidades y amenazas de la conciliación extrajudicial con las de su Centro de Conciliación Extrajudicial como organización?

Frente al descrédito de la justicia, de la heterocompositiva, tanto poder judicial, como del arbitraje, la conciliación se presenta como una oportunidad por sus bajos costos y la rapidez del procedimiento. No he tomado esas oportunidades y amenazas de la conciliación extrajudicial para el desarrollo de mi Centro de Conciliación Extrajudicial, pero lo haré.

3. ¿Cómo considera influye el marco normativo legal vigente sobre conciliación extrajudicial, en la actividad de conciliación extrajudicial y en los Centros de Conciliación Extrajudicial?

El marco normativo legal vigente si bien obliga a conciliar en materia civil y en contrataciones del Estado, no presenta claridad en su redacción, así hay incongruencias en el tema mismo de qué materias obligatoriamente deben ir a conciliación extrajudicial antes de plantearse la demanda y

qué materias son facultativas, igual la redacción respecto a la representación en audiencia. Por ello, se requiere actualizar el marco normativo, haciéndolo más claro.

4. ¿Cómo percibe la situación de la conciliación extrajudicial en estos momentos, en términos de las fortalezas y debilidades más importantes? Y, en base a ello, ¿cómo percibe la situación de su Centro de Conciliación respecto de sus fortalezas y debilidades?

Actualmente la conciliación no está difundida en los potenciales usuarios, asimismo existe cultura de litigiosidad por parte de los abogados. Si los usuarios conocieran las ventajas y fortalezas de la conciliación, no se dejarían llevar por sus abogados. Muchas veces las partes quieren llegar a un acuerdo y los abogados los desaniman. Respecto a fortalezas, ahora que se ha presentado una crisis política que ha llevado a cuestionar al Poder Judicial y arbitraje, queda la conciliación como una alternativa autocompositiva, pues son las mismas partes las que encuentran una solución a su conflicto con la ayuda del conciliador.

Mi Centro de Conciliación en base a ese análisis, busca dar calidad en el servicio, que se cumplan con los plazos y formalidades de ley, que el Acta pueda ser ejecutada en el Poder Judicial si las partes que se obligaron no cumplen.

5. ¿Cómo piensa usted que estará su Centro de Conciliación Extrajudicial dentro de cinco años? ¿Cómo considera usted vinculada la actividad de su Centro de Conciliación con el desarrollo de la institución de conciliación extrajudicial?

En cinco años habré ampliado el Centro de Conciliación, mejorado la infraestructura, tecnología y calidad en el servicio por capacitación constante de quienes trabajamos en el Centro de Conciliación. Todo es un engranaje, si hay mejora de infraestructura, tecnología y capacitación constante, eso redundará en calidad de servicio y atraerá más usuarios generando más ingresos.

6. ¿Qué actores involucrados en la conciliación extrajudicial ha identificado como coadyuvadores de la función que su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué papel desempeña cada uno? ¿Considera que el MINJUSDH, a través de la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, debería impulsar la conciliación extrajudicial? ¿De qué manera?

Los actores involucrados que coadyuvan a la función del Centro de Conciliación son los mismos usuarios, los abogados no porque ellos quieren poner precio al servicio y quieren imponer su interés particular para seguir con el juicio. Considero que el MINJUSDH debe impulsar la conciliación extrajudicial impulsando la modificación de normas en los puntos en que hay incongruencia a la fecha, a efectos de que con una regulación clara los usuarios accedan a este mecanismo.

7. ¿Qué estrategias ha identificado su Centro de Conciliación Extrajudicial para lograr la visión que se ha planteado? ¿Están presentes esas estrategias en los objetivos de su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué acciones se llevan a cabo para conseguir esos objetivos?

A la fecha la estrategia ha sido calidad en el servicio, mediante mejora de infraestructura, tecnología, buena imagen, desde el papel que se usa (que sea de 80 grs. para que no se deteriore el Acta y que sea membretado). También está vinculado el servicio de capacitación que ofrecemos adicional a la actividad de Conciliación. No solamente capacitamos en formación de conciliadores sino en consultoría a todo nivel para un adecuado desarrollo de la conciliación.

Para ello, tenemos una página web en que se presentan nuestros servicios pormenorizadamente, con un diseño que hace que para cada tema puedan consultarnos, ofreciéndoles absolver de inmediato éstas consultas. Asimismo, permanentemente estamos atendiendo a quienes acceden a la página y formulan sus consultas. La tecnología en ese sentido también sería nuestra estrategia.

Persona entrevistada: José Andrés Chuman Huamán

Cargo: Director

Fecha: 20 de agosto de 2018

1. Describa brevemente la estructura y funciones de su organización. ¿Están previstos en documentos? Indique con cuántas personas cuenta su organización y sus cargos. Precise si dichas personas están involucradas con la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización.

El Centro de Conciliación Extrajudicial tiene una estructura y funciones previstas en los documentos que exige el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Cuenta con cinco (5) personas que trabajan permanentemente y los conciliadores que son llamados para las audiencias. Todos conocen qué hacemos, qué buscamos, cuáles son nuestros objetivos, cómo debemos trabajar y bajo qué valores.

2. ¿Cómo cree usted que la situación del país, los factores político, económico, sociocultural y tecnológico, influyen en la conciliación extrajudicial (oportunidades y amenazas)? Y, en base a ello, ¿cómo vincula las oportunidades y amenazas de la conciliación extrajudicial con las de su Centro de Conciliación Extrajudicial como organización?

La gestión de gobierno hace que los conflictos no cesen, la coyuntura política actual hace que las personas desconfíen del Poder Judicial y eso genera más oportunidades para la conciliación, pues acudirán a este mecanismo para solucionar los conflictos. Respecto a factores económicos, sí influyen, pues determinarán la oferta y demanda, el poder adquisitivo hará que se acuda a Centros de Conciliación que ofrezcan el servicio por honorarios no altos. Lo sociocultural también influye porque las personas no harán frente a sus conflictos solos y menos sus abogados. Todo constituye una oportunidad para este Centro de Conciliación, que además tiene como actividad la Formación de Conciliadores a partir de la organización que generó el Centro, aun cuando sea con otra denominación.

3. ¿Cómo considera influye el marco normativo legal vigente sobre conciliación extrajudicial, en la actividad de conciliación extrajudicial y en los Centros de Conciliación Extrajudicial?

Existe la política de sentar la conciliación como mecanismo alternativo de solución de conflictos por parte del Estado mismo, por tanto, el marco normativo legal vigente es sólido, pues no se cambiará esa política de un momento a otro. Eso da seguridad al desarrollo de actividades por los Centros de Conciliación Extrajudicial.

4. ¿Cómo percibe la situación de la conciliación extrajudicial en estos momentos, en términos de las fortalezas y debilidades más importantes? Y, en base a ello, ¿cómo percibe la situación de su Centro de Conciliación respecto de sus fortalezas y debilidades?

La conciliación al devenir de una política pública, va a permanecer y con la coyuntura política se acudirá a ella. Este Centro de Conciliación está bien consolidado, pues se desarrolla esa actividad y también la de formación de conciliadores en el mismo local, aunque en otro ambiente y con otra denominación. No divulgamos las actividades del Centro para mantener la imparcialidad en el ejercicio de funciones, únicamente se divulgan por Facebook las concernientes al Centro de Formación de Conciliadores.

5. ¿Cómo piensa usted que estará su Centro de Conciliación Extrajudicial dentro de cinco años? ¿Cómo considera usted vinculada la actividad de su Centro de Conciliación con el desarrollo de la institución de conciliación extrajudicial?

Progresará, dentro de cinco años tendremos otra sede, otra filial. También implementaremos el desarrollo de arbitraje y mediación, que nos lo permite el objeto de la asociación. Formando conciliadores estamos desarrollando la institución de conciliación extrajudicial.

6. ¿Qué actores involucrados en la conciliación extrajudicial ha identificado como coadyuvadores de la función que su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué papel desempeña cada uno? ¿Considera que el MINJUSDH, a través de la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, debería impulsar la conciliación extrajudicial? ¿De qué manera?

Para nosotros los actores clave son los abogados, pues ellos acuden al Centro de Conciliación Extrajudicial teniendo la seguridad que les daremos honorarios especiales por su condición de abogados. Asimismo, como el Centro está ubicado cerca al Poder Judicial, es fácil que ellos puedan indicar a sus clientes que presenten aquí sus solicitudes.

El Ministerio de Justicia tiene que impulsar la conciliación, proponiendo normatividad de nivel reglamentario que sea claro respecto a todos los temas en conciliación.

7. ¿Qué estrategias ha identificado su Centro de Conciliación Extrajudicial para lograr la visión que se ha planteado? ¿Están presentes esas estrategias en los objetivos de su Centro de Conciliación Extrajudicial? ¿Qué acciones se llevan a cabo para conseguir esos objetivos?

Las estrategias son la ubicación del Centro, hacer de aliados a los abogados litigantes para que traigan sus solicitudes. Las acciones son que les ofrecemos honorarios más bajos y permanente atención por personal suficiente. Esas estrategias han sido elaboradas al inicio del funcionamiento del Centro de Conciliación por los órganos directivos.