



Ministerio de Justicia  
y Derechos Humanos



PODER JUDICIAL  
DEL PERÚ

**Programa EUROsociAL II**  
**Proyecto Fortalecimiento de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) en**  
**América Latina**

**Contrato de Arrendamiento de Servicios de**

***ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE MONITOREO,  
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS LABORES DE LA CONCILIACIÓN JUDICIAL Y  
EXTRAJUDICIAL, EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL DE  
CONCILIACIÓN***

**Apolinar Madrid Escobar**

**Lima, mayo de 2014**

**Producto final:**

***DISEÑO DE UN MODELO DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS  
LABORES DE LA CONCILIACIÓN JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL, EN EL MARCO DEL  
PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL DE CONCILIACIÓN***

## **ÍNDICE**

<b>I. Introducción.-</b> .....	4
<b>II. Marco Institucional.-</b> .....	7
<b>III. Conceptos clave.-</b> .....	16
<b>IV. Descripción del Modelo</b> .....	20
<b>4.1. Objetivos.-</b> .....	20
<b>4.2. Componentes</b> .....	22
<b>4.3. Indicadores</b> .....	26
<b>4.4. Fuentes de recolección de información</b> .....	35
<b>4.5. Metodología de cálculo de la muestra para los Juzgados de Paz y Centros de Conciliación</b> .....	37
<b>4.6. Instrumentos para la recolección de la información</b> .....	40
<b>4.7. Evaluación de la información</b> .....	42
<b>V. Estrategias para la implementación del Modelo</b> .....	44
<b>5.1. Alcance</b> .....	44
<b>5.2. Procedimientos para la implementación del Modelo y recolección de la información</b> .....	45
<b>5.3. Arreglos institucionales</b> .....	48
<b>VI. Lista de referencias</b> .....	51
<b>VII. Anexos</b> .....	52

## **I. Introducción.-**

La conciliación como mecanismo alternativo de solución de conflictos ha merecido atención especial de parte de EUROsociAL, entidad que ha financiado diversos estudios relacionados a este tema, apoyando con la formulación del Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú y, ahora, con el encargo del diseño de un modelo de monitoreo, seguimiento y control (en adelante MMSCC) de las labores que realizan los centros de conciliación extrajudicial, así como las conciliaciones que se realizan en los juzgados de paz, en el marco del citado Plan.

Este interés se inscribe dentro de la actual corriente que apuesta por la modernización de la gestión pública orientándola a lograr el mayor valor posible para los ciudadanos. Esta corriente se apoya en el uso de herramientas (algunas de ellas tomadas de la gerencia privada) que permitan una gestión basada en resultados y así brindar a los ciudadanos servicios públicos de calidad y acorde a sus reales necesidades. Dentro de este grupo de herramientas destacan con claridad los indicadores de desempeño, cuya finalidad es presentar a los decisores información objetiva sobre el funcionamiento de sus unidades operativas, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Cumpliendo con el encargo de EUROsociAL, en el presente trabajo se proponen quince indicadores de desempeño, nueve de los cuales corresponden a la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos – DCMA del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – MINJUS y seis a la Oficina Nacional de Justicia de Paz y de Justicia Indígena – ONAJUP del Poder Judicial del Perú.

De acuerdo a la metodología empleada<sup>1</sup>, en el proceso de construcción de estos indicadores un aspecto central para asegurar su coherencia y legitimidad ha sido analizar, en primer lugar, las definiciones estratégicas de ambas Instituciones. Esta información ha sido recogida del Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú, de manera conjunta con los funcionarios y principales colaboradores de las entidades beneficiarias.

En una siguiente etapa se identificaron las dimensiones y ámbitos de desempeño que serían medidos (eficacia, eficiencia, economía y calidad) priorizándose las dimensiones de mayor interés para los usuarios del servicio de la conciliación. Seguidamente - también en acuerdo con los principales colaboradores de las entidades beneficiarias - se establecieron los referentes para la comparación, lo que ha implicado la definición de metas para cada uno de los indicadores propuestos; con esa información es posible comparar los valores que arrojan los indicadores para saber si el desempeño es el adecuado. Complementando esta fase se establecieron los mecanismos para recopilar la información necesaria, vale decir los datos numéricos que permitirán construir los indicadores y los medios más idóneos para que éstos lleguen a los responsables de su procesamiento. Es en este punto donde se ha definido también el alcance que el Modelo propuesto tendría, tomándose en cuenta las actuales limitaciones institucionales que condicionan su total despliegue. El análisis de estas limitaciones nos ha llevado a proponer que el Modelo sea aplicado de manera progresiva, priorizando la recolección de información en las zonas más accesibles para las Instituciones involucradas.

Refiriéndonos al contenido del presente documento, en los capítulos II y III se abordan el marco institucional y los conceptos clave que guían el desarrollo del Modelo. El capítulo IV describe a éste de manera más amplia y se desarrollan los componentes que lo integran. Se presentan también los indicadores propuestos y aceptados por las Instituciones beneficiarias; las fuentes de recolección de información y la metodología para el cálculo de la muestra sobre la cual se recogerá información en la fase inicial del Modelo. Se describen también los instrumentos de recolección de información y los mecanismos de evaluación de la información que arrojen los

---

<sup>1</sup> Como ha sido señalado en la primera entrega parcial de informe de la presente consultoría, la metodología para el desarrollo del modelo ha sido tomada del manual "Indicadores de Desempeño en el Sector Público" del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo. Santiago de Chile – 2005.

indicadores. Finalmente, el capítulo V constituye una propuesta de estrategia para la implementación del Modelo, indicándose los principales arreglos institucionales que las Instituciones a cargo de la conciliación requieren para que el monitoreo, seguimiento y control pueda aplicarse de manera amplia, a nivel nacional y con la sostenibilidad deseada.

Al finalizar corresponde destacar el apoyo recibido de los funcionarios y principales colaboradores de la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos – DCMA y de la Oficina Nacional de Justicia de Paz y de Justicia Indígena – ONAJUP quienes generosamente han compartido con nosotros su amplio dominio de los temas que conciernen a la conciliación en cada una de sus Instituciones.

---

## **II. Marco Institucional.-**

La conciliación es un mecanismo alternativo de solución de conflictos dentro del cual un tercero llamado conciliador es el encargado de promover la comunicación entre las partes para que ellas mismas determinen si pueden solucionar la controversia de manera definitiva y sin imposición del conciliador. En el Perú, la conciliación se da en diversos ámbitos; sin embargo, para efectos del Modelo propuesto, únicamente de tomará en cuenta la que se desarrolla a través de los centros de conciliación y los juzgados de paz.

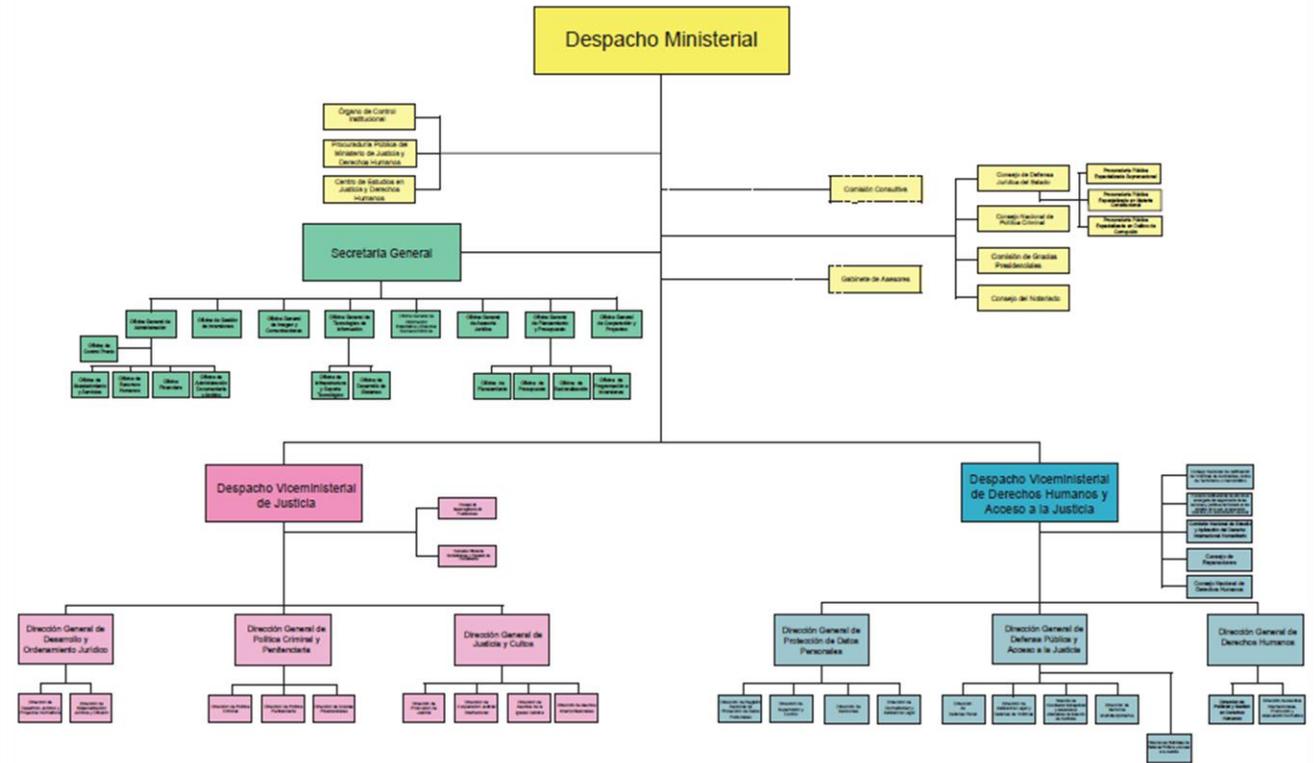
### **2.1. Conciliación extrajudicial regulada por la Ley No. 26872 – Ley de Conciliación, modificada por el Decreto Legislativo No. 1070, y su Reglamento**

Es aquella por la que las partes acuden ante un centro de conciliación extrajudicial autorizado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - MINJUS, a través de la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos – DCMA, a fin que se les asista en la búsqueda de una solución consensual al conflicto. Puede darse antes de un proceso judicial o incluso cuando éste se encuentra en trámite, siempre que no se haya dictado sentencia en segunda instancia.

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 que tengan entre su finalidad el ejercicio de la función conciliadora. Se distinguen dos tipos de centros de conciliación: 1) los privados, creados por personas jurídicas de derecho público o privado sin fines de lucro, en los que se brindan servicios de conciliación en materias (civil, penal, familia y laboral) y 2) los gratuitos, íntegramente a cargo de la DCMA y en los cuales se brindan servicios de conciliación principalmente en materia de familia.

Dentro del MINJUS la DCMA es un órgano de línea dependiente de la Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia. Se encarga de planificar y programar el desarrollo, funcionamiento e institucionalización de la conciliación extrajudicial a nivel nacional; ejercer la función conciliadora; autorizar, acreditar, registrar, adscribir, sistematizar, supervisar y sancionar a los operadores de la conciliación extrajudicial; promover el desarrollo y difundir otros mecanismos alternativos de solución de conflictos; a nivel nacional. En el organigrama institucional, la DCMA está ubicada de la siguiente forma:

**Gráfico N° 01**  
**Organigrama del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos**



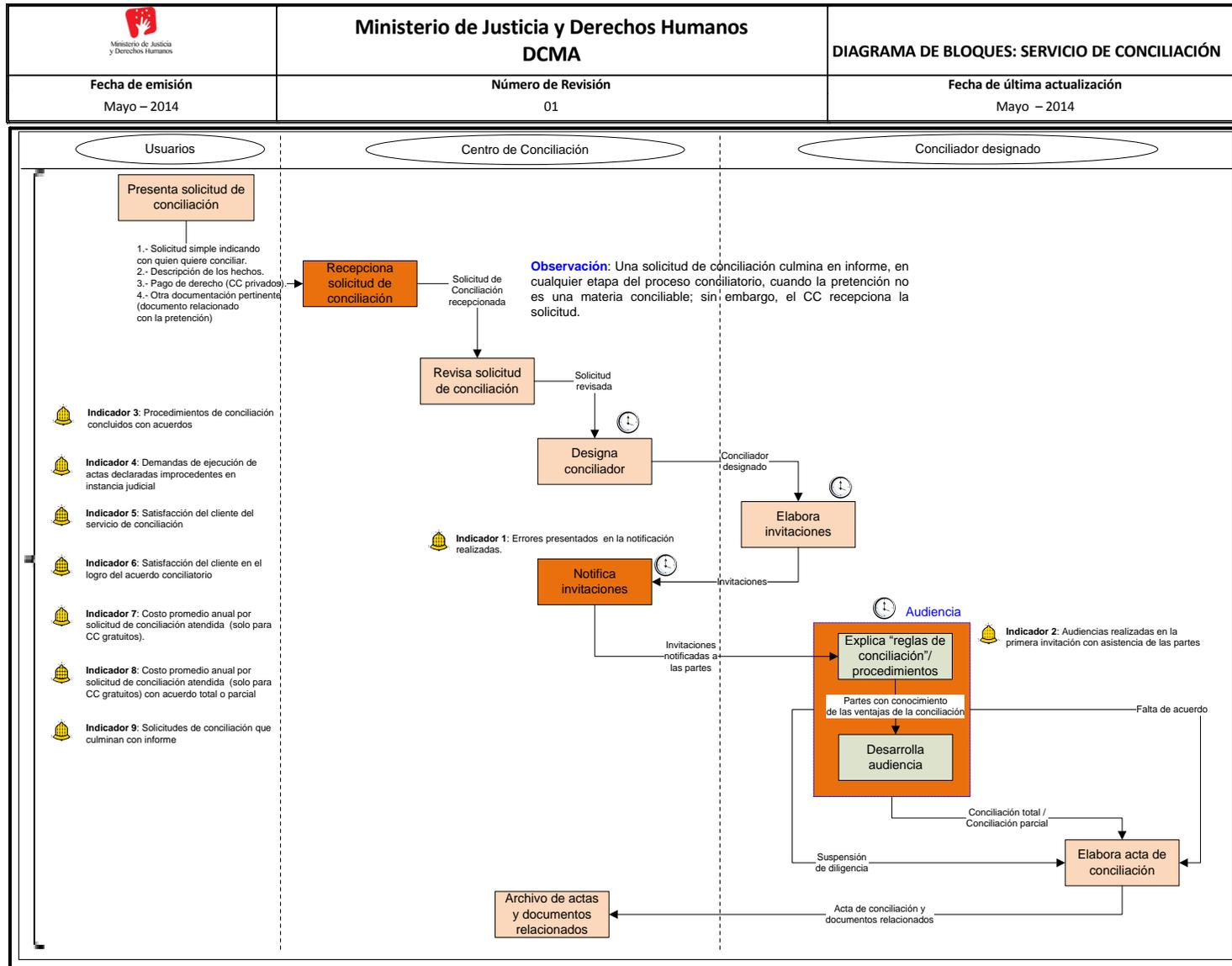
Fuente: Página web del MINJUS

En general, el procedimiento de conciliación implica el desarrollo de las siguientes actividades que, para efectos del MMSCC, son las de mayor relevancia:

- Recepción de las solicitudes de conciliación.
- Designación del conciliador a cargo, dentro del plazo señalado en la Ley.
- Notificación de las invitaciones para conciliar.
- Desarrollo de la audiencia de conciliación.
- Redacción del acta de conciliación.

El flujo de actividades de los centros de conciliación es presentando en el gráfico N° 02, dentro del cual se destacan las más importantes en materia conciliatoria.

Gráfico N° 02



**Cuadro N° 01**  
**Centros de Conciliación a nivel nacional**

DEPARTAMENTO	TIPO		TOTAL	%
	PUBLICOS	PRIVADOS		
AMAZONAS	1	1	2	0.2
ANCASH	3	27	30	2.7
APURIMAC	2	3	5	0.5
AREQUIPA	3	60	63	5.7
AYACUCHO	2	19	21	1.9
CAJAMARCA	2	27	29	2.6
CUSCO	2	48	50	4.5
HUANCAVELICA	1	1	2	0.2
HUANUCO	3	3	6	0.5
ICA	3	15	18	1.6
JUNIN	5	62	67	6.0
LA LIBERTAD	4	28	32	2.9
LAMBAYEQUE	3	33	36	3.2
<b>LIMA</b>	<b>25</b>	<b>616</b>	<b>641</b>	<b>57.7</b>
LORETO	1	6	7	0.6
MADRE DE DIOS	1	0	1	0.1
MOQUEGUA	2	5	7	0.6
PASCO	1	2	3	0.3
PIURA	1	34	35	3.2
PUNO	1	19	20	1.8
SAN MARTIN	2	5	7	0.6
TACNA	1	18	19	1.7
TUMBES	1	4	5	0.5
UCAYALI	1	4	5	0.5
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>1,040</b>	<b>1,111</b>	<b>100.0</b>

Fuente : DCMA

Elaboración: Propia

De acuerdo a datos proporcionados por la DCMA, a nivel nacional existen 1111 centros de conciliación de los cuales 71 (6%) son gratuitos y 1040 (94%) privados. Estas cifras revelan que el sistema conciliatorio a cargo del MINJUS es básicamente sostenido por los centros de conciliación privados, aspecto que deberá ser tomado en cuenta en la fase más avanzada de implementación del Modelo. En el cuadro 01 se aprecia la distribución de dichos centros a nivel nacional, verificándose que el 58% de éstos se encuentra en la ciudad de Lima.

## **2.2. La Conciliación en los Juzgados de Paz.-**

La Ley N° 29824 – Ley de la Justicia de Paz regula el funcionamiento de los juzgados de paz. De acuerdo a esta norma los jueces de paz solucionan conflictos y controversias preferentemente mediante la conciliación, y también a través de decisiones de carácter jurisdiccional, conforme a los criterios propios de la justicia de la comunidad y en el marco de la Constitución Política del Estado. En el Perú, el juez de paz es un conciliador históricamente reconocido y de gran legitimidad entre la población que facilita que las partes, de manera autónoma y voluntaria, puedan resolver sus desencuentros o disputas sin imponerles acuerdos.

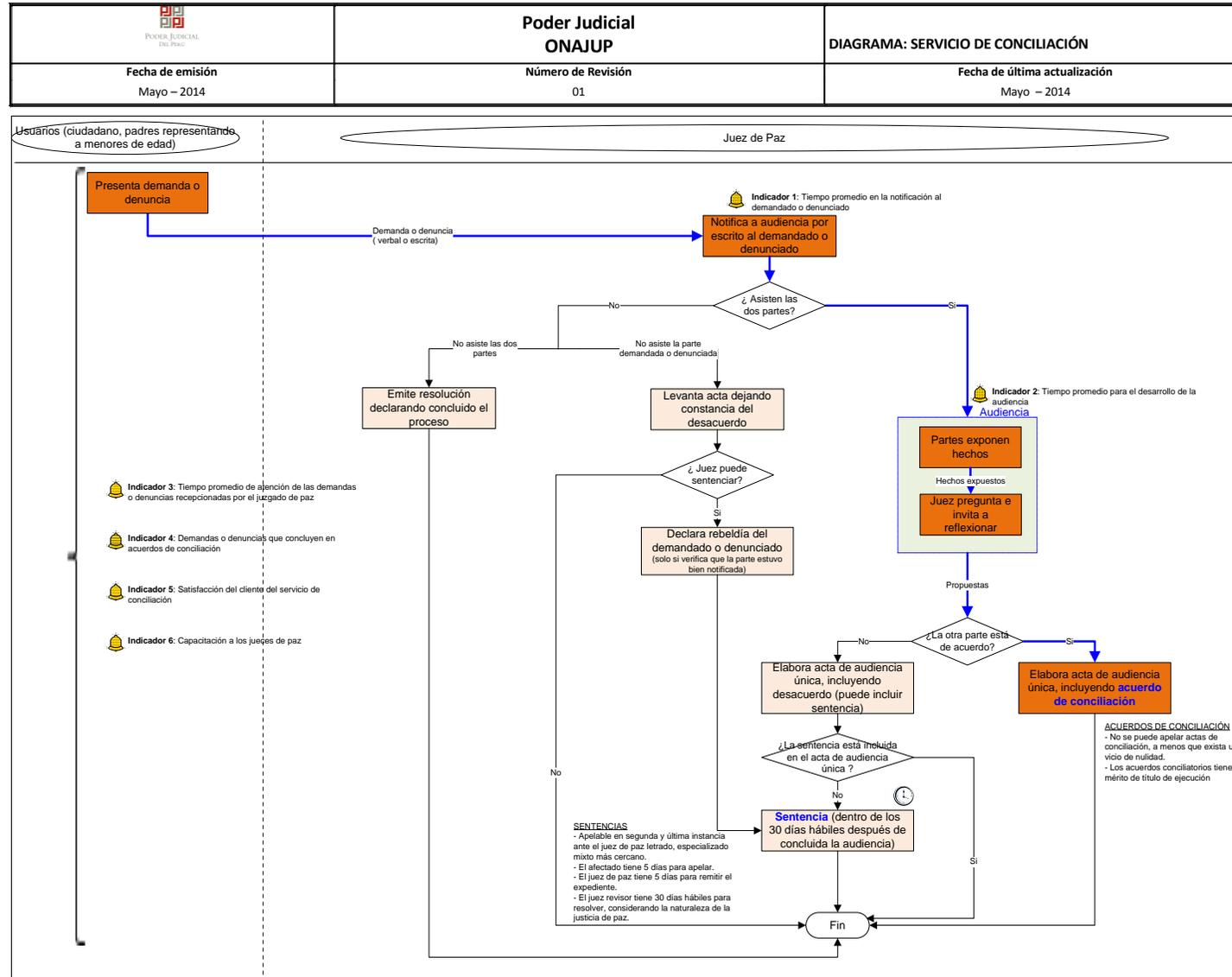
Estos órganos jurisdiccionales tienen facultad conciliatoria principalmente en las materias de alimentos; conflictos patrimoniales por un valor de hasta treinta (30) unidades de referencia procesal y faltas. En los casos en los que se logra un acuerdo ante el juez de paz, se extiende un acta.

El procedimiento de conciliación en los juzgados de paz se encuentra regulado por el artículo 24° de la Ley, de acuerdo al cual las principales actividades que desarrollan son:

- Recepción de las demandas o denuncias
- Notificación por escrito a audiencia, al demandante o denunciado.
- Desarrollo de la audiencia.
- Elaboración del acta de audiencia

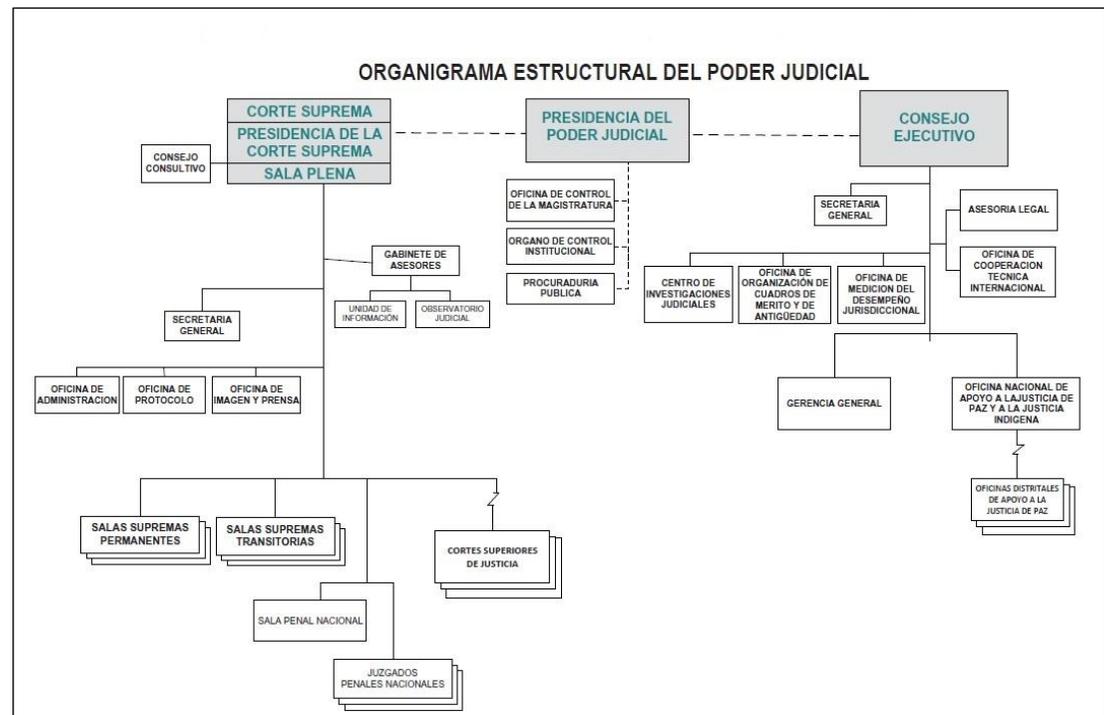
El flujo de actividades al interior de estos órganos jurisdiccionales es presentando como parte del gráfico N° 03. En él pueden apreciarse las de mayor relevancia en materia conciliatoria.

Gráfico N° 03



Los Juzgados de Paz son directamente supervisados por las Oficinas Distritales de Apoyo a la Justicia de Paz -ODAJUP, que son órganos desconcentrados de la ONAJUP que se encargan de conducir, coordinar y ejecutar todas las actividades asignadas a ella en su respectivo Distrito Judicial; están ubicadas en cada una de las 31 Cortes Superiores existentes en el país. La ONAJUP es un órgano de línea del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial que se encarga de la formulación, planificación, gestión, ejecución y evaluación de las actividades de fortalecimiento y consolidación de la justicia de paz en el país. Entre las funciones de este órgano administrativo del Poder Judicial están: mantener actualizado el registro nacional de jueces de paz; diseñar y promover medidas de apoyo a la justicia de paz; diseñar y difundir los planes nacionales de capacitación, asistencia y orientación a los jueces y juezas de paz; sistematizar información sobre el funcionamiento y problemas de la Justicia de Paz y coordinar las labores de las ODAJUP. En el siguiente gráfico se aprecia la ubicación de la ONAJUP en el organigrama institucional:

**Gráfico N° 04**  
**Organigrama del Poder Judicial**



**Cuadro N° 02**  
**Juzgados de Paz a nivel nacional**

N°	DISTRITO JUDICIAL	JUZGADOS DE PAZ	%
1	AMAZONAS	177	3.06
2	<b>ANCASH</b>	<b>473</b>	<b>8.19</b>
3	APURIMAC	270	4.68
4	AREQUIPA	232	4.02
5	AYACUCHO	372	6.44
6	<b>CAJAMARCA</b>	<b>457</b>	<b>7.91</b>
7	CALLAO	27	0.47
8	CAÑETE	95	1.65
9	CUSCO	318	5.51
10	HUANCAVELICA	218	3.77
11	<b>HUANUCO</b>	<b>447</b>	<b>7.74</b>
12	HUAURA	114	1.97
13	ICA	70	1.21
14	<b>JUNIN</b>	<b>475</b>	<b>8.23</b>
15	LA LIBERTAD	225	3.90
16	LAMBAYEQUE	311	5.39
17	LIMA	64	1.11
18	LIMA NORTE	27	0.47
19	LIMA SUR	4	0.07
20	LORETO	133	2.30
21	MADRE DE DIOS	36	0.62
22	MOQUEGUA	83	1.44
23	PASCO	56	0.97
24	PIURA	188	3.26
25	<b>PUNO</b>	<b>421</b>	<b>7.29</b>
26	SAN MARTIN	180	3.12
27	SANTA	87	1.51
28	SULLANA	73	1.26
29	TACNA	58	1.00
30	TUMBES	30	0.52
31	UCAYALI	54	0.94
<b>TOTAL</b>		<b>5,775</b>	<b>100.00</b>

Fuente : ONAJUP  
Elaboración: Propia

Según datos proporcionados por la ONAJUP, hasta el año 2011 el 70% de estos Juzgados se encontraban ubicados en áreas rurales del país (comunidades nativas; comunidades campesinas; centros poblados; anexos y caseríos) en tanto que el 30% restante en zonas urbanas (distritos). Por otro lado, cifras del año 2013 que se muestran en el cuadro 02, dan a conocer que a nivel nacional existían 5775 juzgados de paz, de los cuales el 40% se concentran en cinco Distritos Judiciales, a saber: Ancash; Cajamarca, Huánuco, Junín y Puno.

### **III. Conceptos clave.-**

A continuación presentamos los conceptos más importantes que serán utilizados a lo largo del presente documento y que nos ayudarán a entender las características y alcances del Modelo a desarrollar:

#### **Calidad en los servicios de conciliación**

Este aspecto puede encontrar muchas definiciones. Para alcanzar consenso sobre lo que se entiende por calidad a lo largo del presente documento emplearemos la definición que sobre este atributo hace ISO 9001 2008 que es la norma internacional del Sistema de Gestión de Calidad: *Una organización ofrece calidad si tiene a sus clientes satisfechos*. Para el MMSCC los clientes serán los usuarios del servicio de conciliación.

#### **Conciliación**

En la disciplina del Derecho la conciliación es un medio alternativo para solucionar conflictos, a través del cual las partes resuelven directamente un litigio con la intervención o colaboración de un tercero. Existen dos tipos de conciliación: la conciliación extrajudicial y la conciliación judicial.

La conciliación extrajudicial es un medio alternativo al proceso judicial, es decir, mediante ésta las partes resuelven sus problemas sin tener que acudir a un órgano jurisdiccional. Es un mecanismo flexible donde el tercero que actúa o interviene puede ser cualquier persona y el acuerdo al que llegan las partes suele ser un acuerdo de tipo transaccional. La conciliación judicial es un medio alternativo a la resolución del conflicto mediante una sentencia; en este sentido es una forma especial de conclusión del proceso judicial. El tercero que dirige esta clase de conciliación es naturalmente el juez de la causa.

## **Control**

El control es la actividad cuya razón principal es mantener una organización, programa o proyecto alineada(o) con sus objetivos, metas y planes. Se ejerce de manera permanente y en tres ámbitos: previo, concurrente y posterior. En la aplicación del MMSCC la responsabilidad del control de las actividades de la conciliación que desarrollan las unidades operativas corresponden a la DCMA y a la ONAJUP.

## **Indicador**

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por una unidad operativa, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de estos logros. Permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos.

**Tipos de indicadores.-** Los indicadores de desempeño que serán parte del MMSCC se clasifican de la siguiente manera:

- Indicadores de Eficacia.- Ofrecen información sobre cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, o qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- Indicadores de Eficiencia.- Nos indican cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- Indicadores de Economía.- Señalan si son adecuadamente administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- Indicadores de Calidad.- Brindan información sobre cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

### **MMSCC.-**

Es el conjunto de actividades y procedimientos mediante los cuales se aplican instrumentos de diferente naturaleza para medir el desempeño de los centros de conciliación y juzgados de paz, con el propósito de aplicar correctivos para su mejoramiento y para identificar el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que les atañen y que se encuentran contenidos en el Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú.

### **Objetivos Estratégicos.-**

Son declaraciones que tienen como misión guiar el actuar de todos los actores involucrados y sirven de referencia para diseñar y gestionar todos los programas y acciones que, en el marco del Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú, deberán llevar a cabo las Instituciones involucradas.

### **Plan Estratégico**

Documento que recoge las principales líneas de acción que una organización se propone seguir en el mediano y largo plazo. El Plan Estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

### **Seguimiento**

El seguimiento o monitoreo se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas que permitan optimizar los resultados.

### **Unidades operativas a cargo de la conciliación**

Son los órganos desconcentrados, dependientes de la DCMA y la ONAJUP, que desarrollan los servicios de conciliación en todo el territorio del país. Específicamente, son los centros de conciliación (públicos y privados) y los juzgados de paz.

### **Usuarios del servicio de conciliación**

Son las personas (naturales o jurídicas) que acuden a los centros de conciliación y juzgados de paz con la expectativa que, a través de estos órganos, puedan resolver sus conflictos con otras personas (igualmente naturales o jurídicas), de manera oportuna y a un costo razonable.

## **IV. Descripción del Modelo**

En las líneas que siguen se explicará la lógica que ha determinado la construcción del Modelo y los criterios que han primado al momento de su formulación. Asimismo, se hará una descripción de los objetivos propuestos, sus componentes y el conjunto de indicadores que permitirán obtener la información que se requiere sobre el funcionamiento de las unidades operativas a cargo de la conciliación. Más adelante, se analizarán las fuentes de recolección; la metodología de cálculo de la muestra de centros de conciliación y juzgados de paz en donde se recogerá la información; los instrumentos para la recolección y los criterios que permitirán evaluar objetivamente los datos que se obtengan.

### **4.1. Objetivos.-**

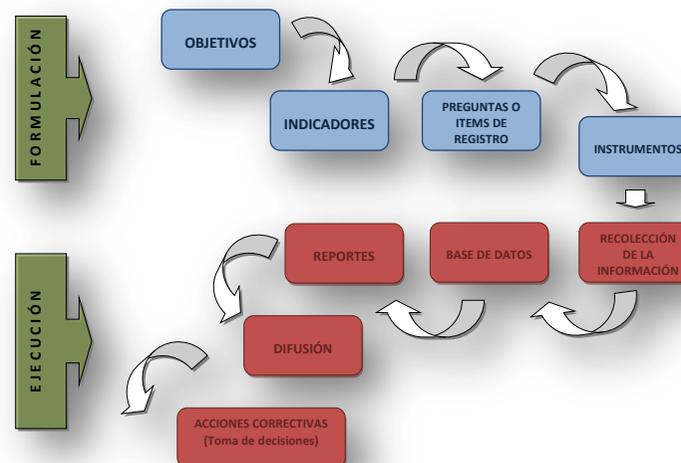
Al iniciar el desarrollo de este capítulo, resulta pertinente señalar las razones que justifican contar con un modelo para el monitoreo, seguimiento y control de la conciliación. Estas razones constituyen los objetivos del Modelo:

- Asegurar que las unidades operativas de la conciliación, dependientes de la DCMA y la ONAJUP, orienten sus actividades hacia el logro de resultados; alineando sus actividades a los objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú.
- Contar con información sobre el desempeño positivo de las unidades operativas a cargo de la conciliación.
- Contar con información objetiva para la toma de decisiones; adquirir experiencia institucional y el intercambio de conocimientos. Un sistema basado en resultados provee información que, en otras condiciones, no estaría disponible.
- Mayor transparencia en el uso de los recursos y la gestión de las unidades operativas, en base a resultados.
- Conocer lo que piensan los usuarios sobre los servicios que brindan estas unidades operativas.

El MMSCC es el conjunto de actividades y procedimientos mediante los cuales se aplican instrumentos de diferente naturaleza para medir el desempeño de los centros de conciliación y juzgados de paz, con el propósito de aplicar correctivos para su mejoramiento y para identificar el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que les atañen y que se encuentran contenidos en el Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú. El Modelo propuesto también se puede definir como una función continua que se sirve de datos recolectados sistemáticamente sobre indicadores específicos para informar sobre la operación de los centros de conciliación y juzgados de paz, en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos a los cuales están relacionados. Dentro de éste, el sistema de indicadores es su principal componente.

Si tuviéramos que ilustrar la secuencia de actividades que comprenden no solo la construcción del modelo sino también su aplicación, diríamos que éste proceso consta de dos fases: formulación y ejecución. El gráfico N° 05 describe estos momentos y respectivas actividades.

**Gráfico N° 05**  
**Fases del MMSCC**



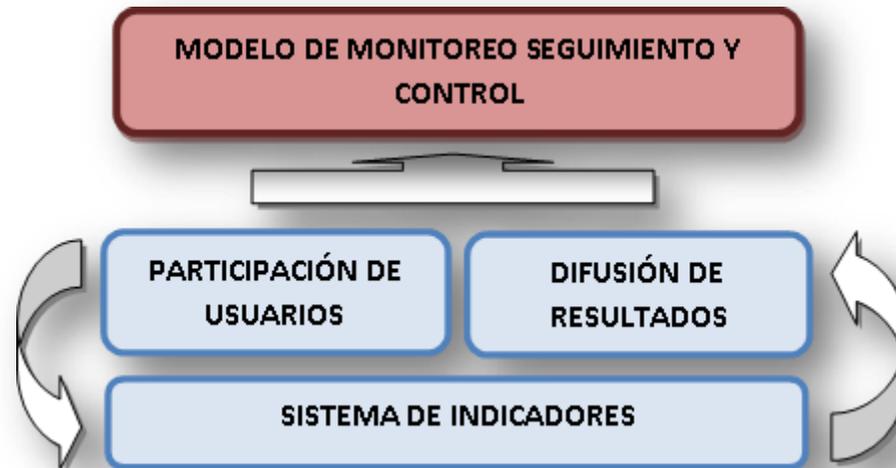
Según se aprecia del gráfico que antecede, la fase de **formulación** comprende la identificación de objetivos estratégicos; el diseño de indicadores y correspondientes metas y finalmente el diseño de los instrumentos para la recolección de información. La **ejecución** se refiere a la recolección de información; construcción de bases de datos; elaboración de reportes; difusión de los resultados del monitoreo y seguimiento y la adopción de las medidas correctivas necesarias para asegurar el cumplimiento tanto de las metas establecidas como de los objetivos estratégicos de la conciliación.

## **4.2. Componentes**

El MMSCC se estructura bajo los lineamientos del Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú y se centra en las características específicas del servicio de conciliación que debe brindarse en los centros de conciliación y juzgados de paz. Los elementos o componentes que aseguran su funcionamiento son:

- **Participación de los usuarios del servicio.-** Este componente está orientado a que los usuarios del servicio de la conciliación intervengan como sujetos activos en la mejora de la calidad del servicio que brindan las unidades operativas. En ese sentido, los usuarios – también llamados clientes - serán los avales de este proceso y de la información que se genere como parte del monitoreo.
- **Sistema de Indicadores.-** Lo constituyen el conjunto de indicadores que en forma periódica irán midiendo el funcionamiento de las unidades operativas a cargo de la conciliación. El monitoreo de los valores que arrojen los indicadores que componen el Sistema permitirá identificar las áreas de oportunidad para la mejora, generar aprendizaje sobre las buenas prácticas y evidenciar los resultados del proceso de cambio.
- **Difusión de resultados.-** La difusión de resultados contribuirá a que las instituciones a cargo de la conciliación, los usuarios y la ciudadanía en general, cuenten con un vínculo de comunicación que permita que la información fluya hacia y desde el usuario, y simultáneamente que ésta proporcione resultados sobre y para el desempeño. La práctica de la difusión coadyuvará, además, a promover la transparencia en los actos de las unidades operativas a cargo de la conciliación.

Gráfico N° 06  
Componentes del MMSCC



En la fase de ejecución del MMSCC los componentes antes descritos se vinculan entre sí dentro de una dinámica en la cual **los usuarios del servicio de conciliación** suministran y/o generan la información que es procesada a través del **sistema de indicadores**. Los resultados de la aplicación del sistema de indicadores permitirán a los responsables de las Instituciones involucradas tomar las decisiones que contribuyan a mejorar el funcionamiento de las unidades operativas a cargo de la conciliación. En la última instancia, tanto la información del sistema de indicadores como las medidas correctivas que éstas signifiquen, serán **difundidas y comunicadas** de manera que toda esta información llegue a los usuarios del servicio de la conciliación.

La información que se produzca en aplicación del MMSCC será de utilidad para la DCMA; la ONAJUP; los operadores de la conciliación (conciliadores extrajudiciales, capacitadores, centros de conciliación extrajudicial y centros de formación y capacitación) los juzgados de paz y los usuarios de los servicios de conciliación.

## **Lo que se quiere conocer**

Como ha sido señalado, dentro de la fase de formulación del MMSCC un paso fundamental ha sido identificar el marco estratégico que guía la construcción del sistema de indicadores. En el Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú se establecieron los siguientes objetivos estratégicos cuya ejecución permitiría hacer de la conciliación un medio que contribuya a alcanzar la paz social en el país:

### **Objetivos Estratégicos de la Conciliación en el Perú 2013 – 2018**

**OE 1:** Promover que la población reconozca y utilice la conciliación como un mecanismo efectivo para la solución de conflictos.

**OE 2:** Promover una mayor calidad de los servicios a cargo de los centros de conciliación extrajudicial y juzgados de paz.

**OE 3:** Incrementar el acceso efectivo a los servicios a cargo de los centros de conciliación extrajudicial y juzgados de paz..

**OE 4:** Fortalecer a la DCMA y la ONAJUP para el mejor desempeño de sus funciones de acuerdo a ley.

**OE 5:** Fortalecer el rol del MINJUS como órgano técnico-normativo en materia de conciliación.

**OE 6:** Promover los cambios necesarios en la legislación para optimizar la conciliación.

Fuente: Plan Estratégico Nacional de la Conciliación en el Perú 2013-2018

Para efectos del MMSCC, el objetivo estratégico que sirve de marco para el desarrollo del modelo, es el OE2 que señala: *“Promover una mayor calidad de los servicios a cargo de los centros de conciliación extrajudicial y juzgados de paz”*

El MMSCC nos indicará cómo medir las actividades o servicios a cargo de las unidades operativas a cargo de la conciliación que se encuentran alineadas con el objetivo estratégico antes señalado. Los resultados de esas mediciones - que serán periódicas - brindarán información sobre el nivel de avance de las unidades operativas en el cumplimiento del objetivo que se encuentra orientado a promover una mayor calidad de los servicios a cargo de los centros de conciliación y juzgados de paz.

### 4.3. Indicadores

En esta parte del informe describimos los indicadores que forman parte del MMSCC. Estos indicadores se desarrollan en las dimensiones de eficiencia, eficacia y calidad y se enfocan en los receptores del servicio - también llamados clientes – es decir los ciudadanos cuyo interés principal es recibir servicios de conciliación de calidad. Como anexo 01 se presentan las matrices de indicadores para las unidades operativas a cargo de la DCMA y la ONAJUP, en tanto que el cuadro N° 03 nos da una visión panorámica del sistema de indicadores:

**Cuadro N° 03**  
**Sistema de indicadores del MMSCC**

Dimensión	Centros de Conciliación	Juzgados de Paz
Eficiencia	Costo promedio anual por solicitud de conciliación atendida (solo para CC gratuitos)	Tiempo promedio en la notificación al demandado o denunciado
	Costo promedio anual por solicitud de conciliación atendida (solo para CC gratuitos) con acuerdo total o parcial	Tiempo promedio para el desarrollo de la audiencia
		Tiempo promedio de atención de las demandas o denuncias recepcionadas por el juzgado de paz
Eficacia	Audiencias realizadas en la primera invitación con asistencia de las partes	Demandas o denuncias que concluyen en acuerdos de conciliación
	Procedimientos de conciliación concluidos con acuerdos	Capacitación a los jueces de paz
	Demandas de ejecución de actas declaradas improcedentes en instancia judicial	
Calidad	Errores presentados en las notificaciones realizadas	Satisfacción del cliente del servicio de conciliación
	Satisfacción del cliente del servicio de conciliación	
	Satisfacción del cliente en el logro del acuerdo conciliatorio	
	Solicitudes de conciliación que culminan con informe	

## Indicadores para medir el servicio de conciliación que se brinda en los centros de conciliación a cargo de la DCMA:

### i. Errores presentados en las notificaciones realizadas

$$\frac{\text{Número de notificaciones de invitaciones mal notificadas}}{\text{Total de notificaciones de invitaciones enviadas}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide la relación porcentual entre el número de notificaciones de invitaciones mal notificadas por el servicio de correspondencia a las partes de la conciliación; y el total de notificaciones de invitación enviadas.

**Consideraciones.-** Se considera que una invitación es mal notificada en los siguientes casos: incumplimiento del Art. 17<sup>o2</sup> del Reglamento de la Ley de Conciliación; no ubicación de la dirección consignada por la(s) parte(s);

dirección inexacta dada por el solicitante, por fallas atribuidas al servicio de mensajería y cuando los operadores de este servicio desconocen las formalidades para realizar válidamente la notificación.

### ii. Audiencias realizadas en la primera invitación con asistencia de las partes

$$\frac{\text{Número de audiencias realizadas en la primera invitación con asistencia de las partes}}{\text{Total de invitaciones cursadas a las partes por primera vez}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide la proporción entre el número de audiencias realizadas, en la primera invitación, con asistencia de ambas partes; y el total de invitaciones cursadas a las partes por primera vez.

**Consideraciones.-** - Para el numerador del indicador se consideran las audiencias efectuadas con la asistencia de ambas partes interesadas, como

resultado de la primera invitación. Para el denominador se considera el total de invitaciones realizadas a las partes por primera vez.

<sup>2</sup> El artículo 17° del Reglamento de la Ley establece que las notificaciones de invitación a conciliación deben ser entregadas personalmente al invitado, en el domicilio señalado por el solicitante; de no encontrarse este se entregará la invitación a la persona que se encuentre en dicho domicilio en caso sea persona natural. De tratarse de una persona jurídica se entenderá la notificación a través de sus representantes o dependientes, debidamente identificados. Si no pudiera realizarse la notificación se dejará aviso del día y hora en que se regresará para realizar la diligencia de notificación.

**iii. Procedimientos de conciliación concluidos con acuerdos**

$$\frac{\text{Número de procedimientos de conciliación concluidos con acuerdo (parcial o total)}}{\text{Total de procedimientos de conciliación realizados}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide la relación porcentual entre el número de procedimientos de conciliación concluidos con acuerdo, ya sea parcial o total; y el total de procedimientos de conciliación realizados.

**Consideraciones.-** La cantidad de los procedimientos realizados incluye aquellos con acuerdos y sin acuerdos.

**iv. Demandas de ejecución de actas de conciliación declaradas improcedentes en instancia judicial**

$$\frac{\text{Número de demandas de ejecución de actas de conciliación declaradas improcedentes en instancia judicial}}{\text{Total de actas en las que la Defensa Pública inicia trámite judicial de ejecución}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide la relación porcentual entre el número de demandas de ejecución de actas de conciliación declaradas improcedentes en instancia judicial; y el total de actas en las que la Defensa Pública inicia trámite judicial de ejecución.

**Consideraciones.-** A diferencia del resto de indicadores para los centros de conciliación, la información que permitirá construir este indicador será

obtenida de los registros de la Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia a la cual se encuentra adscrita la DCMA.

**v. Satisfacción del cliente del servicio de conciliación**

$$\frac{\text{Número de encuestados que responden en la escala de 8, 9 y 10}}{\text{Total de encuestados}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide el grado de satisfacción del usuario del servicio de conciliación.

**Consideraciones.-** Se entiende por satisfacción del usuario a la percepción de éste respecto al servicio recibido. Se mide a partir de la respuesta del usuario encuestado a la pregunta ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se

encuentra usted, en general, con la atención recibida en el centro de conciliación?. La medición de la respuesta de satisfacción se hará mediante una escala de 10 puntos (donde 1 es “totalmente insatisfecho y 10 es “totalmente satisfecho”). La encuesta se toma a todos los usuarios del servicio de conciliación (ambas partes) cuyo caso concluya con acta (con acuerdo o sin acuerdo).

**vi. Satisfacción del cliente en el logro del acuerdo conciliatorio**

$$\frac{\text{Número de encuestados que responden en la escala de 8, 9 y 10}}{\text{Total de encuestados}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide el grado de satisfacción del usuario respecto al acuerdo de conciliación aceptado.

**Consideraciones.-** Se entiende por satisfacción del usuario a la percepción de éste respecto al acuerdo de conciliación aceptado. Se mide a partir de la respuesta del usuario encuestado a la pregunta ¿Qué tan satisfecho o

insatisfecho se encuentra usted con el acuerdo de conciliación aceptado?. La medición de la respuesta de satisfacción se hará mediante una escala de 10 puntos (donde 1 es “totalmente insatisfecho y 10 es “totalmente satisfecho”). La encuesta se toma a todos los usuarios del servicio de conciliación (ambas partes) cuyo caso concluya con acta (con acuerdo total o parcial).

**vii. Costo promedio anual por solicitud de conciliación atendida (solo para CC gratuitos) sin acuerdo**

$$\frac{\text{Costo de atención de solicitudes de conciliación (en soles)}}{\text{Total de solicitudes atendidas por el centro de conciliación}}$$

**Definición.-** Mide el costo promedio, en nuevos soles, que incurre el centro de conciliación gratuito en la prestación de los servicios de conciliación.

**Consideraciones.-** En el numerador del indicador, considerar la suma de los costos de atención de solicitudes de conciliación que concluyen sin acuerdo, incurridos desde la recepción de la solicitud de conciliación hasta la entrega de la copia certificada del acta de conciliación a la(s) parte(s). Considerar

principalmente el costo incurrido en el pago (honorarios) a los conciliadores en un centro de conciliación gratuito. En el denominador considerar la totalidad de casos de solicitudes de conciliación ingresadas en un centro de conciliación gratuito que concluyen sin acuerdo.

**viii. Costo promedio anual por solicitud de conciliación atendida (solo para CC gratuitos) con acuerdo parcial o total**

$$\frac{\text{Costo de atención de solicitudes de conciliación (en soles)}}{\text{Total de solicitudes atendidas por el centro de conciliación con acuerdo total o parcial}}$$

**Definición.-** Mide el costo promedio, en nuevos soles, que incurre el centro de conciliación gratuito en la prestación de los servicios de conciliación.

**Consideraciones.-** En el numerador del indicador, considerar la suma de los costos de atención de solicitudes de conciliación que concluyen con acuerdo total o parcial, incurridos desde la recepción de la solicitud de conciliación

hasta la entrega de la copia certificada del acta de conciliación a las partes. Considerar principalmente el costo incurrido en el pago de los conciliadores. En el denominador solo considerar los casos de las solicitudes de conciliación ingresadas en un centro de conciliación gratuito que concluyen con un acta de conciliación con acuerdo total o parcial.

**ix. Solicitudes de conciliación que culminan con informe**

$$\frac{\text{Número de solicitudes de conciliación que culminan con informe}}{\text{Total de solicitudes de conciliación recepcionadas por el centro de conciliación}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide la relación porcentual entre el número de solicitudes de conciliación que culminan con informe; y el total de solicitudes de conciliación recepcionadas por el centro de conciliación.

**Consideraciones.-** Se considera que una solicitud de conciliación culmina en informe cuando la pretensión no es una materia conciliable, no obstante que el centro de conciliación haya recepcionado la solicitud.

## Indicadores para medir el servicio de conciliación que brindan los juzgados de paz a cargo de la ONAJUP:

### i. **Tiempo promedio en la notificación al demandado o denunciado**

$$\frac{\text{Tiempo de notificación al demandado o denunciado (en días hábiles)}}{\text{Total de notificaciones remitidas al demandado o denunciado}}$$

**Definición.-** Mide el tiempo promedio de notificación al demandado o denunciado; es decir, el tiempo promedio transcurrido desde la recepción de la demanda o denuncia hasta la notificación al demandado o denunciado. El tiempo es contabilizado en días hábiles.

**Consideraciones.-** En el numerador del indicador, considerar la suma de los días transcurridos desde la recepción de las demandas o denuncias hasta, la

notificación a los demandados o denunciados.

### ii. **Tiempo promedio para el desarrollo de la audiencia**

$$\frac{\text{Tiempo incurrido en el desarrollo de la audiencia (en días hábiles)}}{\text{Total de audiencias desarrolladas}}$$

**Definición.-** Mide el tiempo promedio, en días hábiles, incurrido en el desarrollo de las audiencias.

**Consideraciones.-** En el numerador del indicador, considerar la suma de los días transcurridos desde la primera sesión de la audiencia hasta la emisión del acta de audiencia única. Solo considerar las audiencias que concluyen con un acuerdo de conciliación.

**iii. Tiempo promedio de atención de las demandas o denuncias recepcionadas por el juzgado de paz**

$$\frac{\text{Tiempo de atención de las demandas o denuncias recepcionadas por el juzgado de paz (en días hábiles)}}{\text{Total de demandas o denuncias atendidas por el juzgado de paz}}$$

**Definición.-** Mide el tiempo promedio de atención (duración de todo el proceso), en días hábiles, de las demandas o denuncias recepcionadas por el juzgado de paz.

**Consideraciones.-** - En el numerador del indicador, considerar la suma de los días transcurridos desde la recepción de las demandas o denuncias hasta, la emisión del acuerdo de conciliación. Solo considerar las demandas o

denuncias, que concluyen con un acuerdo de conciliación.

**iv. Demandas o denuncias que concluyen en acuerdos de conciliación**

$$\frac{\text{Número de demandas o denuncias que son materias conciliables concluidas con acuerdo de conciliación}}{\text{Total de demandas o denuncias recepcionadas}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide la relación porcentual entre el número de demandas o denuncias, que son materias conciliables, concluidas con acuerdo de conciliación; y el total de demandas o denuncias recepcionadas por el juzgado de paz.

**Consideraciones.-** En el denominador del indicador, considerar las demandas o denuncias que concluyen en acuerdo de conciliación o sentencia.

**v. Satisfacción del cliente del servicio de conciliación**

$$\frac{\text{Número de encuestados que responden en la escala de 8, 9 y 10}}{\text{Total de encuestados}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide el grado de satisfacción del usuario del servicio de conciliación.

**Consideraciones.-** Se entiende satisfacción del usuario a la percepción de éste respecto al servicio recibido. Se mide a partir de la respuesta del usuario encuestado a la pregunta ¿qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra usted, en general, con la atención recibida en el juzgado de paz?. La medición

de la respuesta de satisfacción se hará mediante una escala de 10 puntos (donde 1 es “totalmente insatisfecho” y 10 es “totalmente satisfecho”).

**vi. Capacitación a los jueces de paz**

$$\frac{\text{Número de jueces de paz capacitados por la ONAJUP en al menos 03 materias del proceso conciliatorio}}{\text{Total de jueces de paz (a nivel nacional)}} \times 100\%$$

**Definición.-** Mide la relación porcentual entre el número de jueces de paz capacitados (en materias del proceso conciliatorio) y el total de jueces de paz (a nivel nacional).

**Consideraciones.-** - En el numerador del indicador, contabilizar a los jueces de paz que son capacitados (por la ONAJUP o las ODAJUP de las Cortes Superiores) al menos en las siguientes materias del proceso conciliatorio:

competencias civiles; faltas y violencia familiar.

Como anexo 02 se presentan las fichas para cada uno de los indicadores propuestos. Dentro de estas fichas se indica el tipo de indicador; unidad de medida; periodicidad de medición; expresión matemática y metas.

Cuando se establecen metas dentro de un plan, lo ideal es que éstas se encuentren asociadas a información estadística o datos históricos que las respalden. De manera similar, el proceso de formulación de metas para indicadores debería contar algún sustento estadístico que justifique aquello que se espera alcanzar. Sin embargo, tal como sucede con los juzgados de paz - en donde actualmente no se evidencian registros estadísticos de sus actividades -, o en los centros de conciliación - donde nunca antes se han aplicado encuestas para medir el nivel de satisfacción de los usuarios – ese sustento estadístico no siempre existe. Por esta razón, es conveniente referir que, una proporción significativa de las metas propuestas, son básicamente expectativas (todas ellas realistas) que se formulan a partir del conocimiento empírico y experiencia que el personal de las Instituciones beneficiarias tiene sobre las actividades de conciliación a su cargo.

#### **4.4. Fuentes de recolección de información**

Las fuentes de datos identificadas para la construcción de los indicadores del MMSCC son:

##### **Datos institucionales.-**

Es la información producida por los operadores del servicio de conciliación, vale decir los centros de conciliación (gratuitos o privados) y los juzgados de paz. Para el caso de los centros de conciliación, encontraremos datos tales como: número de notificaciones de invitaciones mal notificadas; número de notificaciones de invitaciones enviadas; número de audiencias realizadas en la primera invitación con asistencia de las partes; número de invitaciones cursadas a las partes por primera vez; número de procedimientos de conciliación concluidos con acuerdo (parcial o total); número de procedimientos de conciliación realizados; solicitudes atendidas por el centro de conciliación con acuerdo total o parcial; solicitudes de conciliación que culminan con informe y solicitudes de conciliación recepcionadas por el centro de conciliación. Otro informante institucional es el propio MINJUS a través de la Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia y la Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos que disponen de datos tales como: número de demandas de ejecución de actas de conciliación declaradas improcedentes en instancia judicial; número de

actas sobre las que la Defensa Pública inicia trámite judicial de ejecución y el costo de atención de solicitudes de conciliación, medido en término de los honorarios pagados al personal de los centros de conciliación públicos.

En los juzgados de paz encontraremos los siguientes datos: tiempo de notificación al demandado o denunciado; número de notificaciones remitidas al demandado o denunciado; tiempo incurrido en el desarrollo de la audiencia (en días hábiles); número de audiencias desarrolladas; tiempo de atención de las demandas o denuncias recepcionadas por el juzgado de paz; número de demandas o denuncias atendidas; número de demandas o denuncias sobre materias conciliables, concluidas con acuerdo de conciliación; número de demandas o denuncias recepcionadas. Otros informantes institucionales serán la propia ONAJUP y las ODAJUPs que disponen de información sobre capacitación a los jueces de paz y el número de éstos a nivel nacional y por distrito judicial.

La ventaja de utilizar estas fuentes institucionales es que se trata de información ya existente; sin embargo, de acuerdo a las posibilidades de cada Institución, para su recolección deberá establecerse los mecanismos (registros internos, manuales, mecanizados o informáticos) que lo permitan. Cuando se llegue al punto de recolección por medios informáticos el costo de obtención de la información será muy bajo, de mayor confiabilidad y alta disponibilidad en el tiempo para mediciones futuras.

### **Encuestas de percepción.-**

Son instrumentos de recolección de datos diseñados para responder a objetivos específicos. Los usuarios del servicio de la conciliación tanto de los centros de conciliación como de los juzgados de paz, que en conjunto constituyen un componente fundamental del MMSCC, son la fuente de recolección de esta información. Esta información es muy relevante ya que da cuenta sobre lo que el ciudadano piensa sobre el servicio recibido; tiene un alto componente subjetivo pero brinda información valiosa sobre la calidad del servicio. En este caso no es nuestro interés medir la percepción general ciudadana sino específicamente de quienes han recibido el servicio de conciliación. Por el ambiente altamente conflictivo en el que se desarrolla el servicio de conciliación se propone que el instrumento de recolección (cuestionario) sea lo más sencillo posible y de rápida respuesta.

#### **4.5. Metodología de cálculo de la muestra para los Juzgados de Paz y Centros de Conciliación**

En un proyecto con las características del MMSCC, si deseáramos conocer la opinión general de la totalidad de clientes o usuarios del mecanismo de la conciliación, podríamos preguntarles a cada uno de ellos o incluir en dicho alcance a todas las unidades operativas a cargo de la conciliación. Pero para aquellos casos en los que este número de clientes o unidades operativas es muy elevado, la estadística nos permite tomar sólo una muestra aleatoria. De este modo, preguntando únicamente a una muestra de ellos, los resultados que obtendremos de sus respuestas serán muy parecidos que si preguntásemos al total de la población.

A continuación se describe el procedimiento empleado para el cálculo de la muestra de los centros de conciliación y juzgados de paz en los que se aplicará el MMSCC.

##### **Formula a considerar para hallar el tamaño de muestra**

Para determinar a cuántos centros de conciliación públicos o juzgados de paz se aplicarán el Modelo de Monitoreo, Seguimiento y Control de las Labores de la Conciliación (MMSCC), se tendrá en consideración los siguientes aspectos:

- A nivel nacional existen 5575 juzgados de paz y 71 centros de conciliación públicos. En ese sentido, estamos frente a una población finita de unidades operativas a cargo de la conciliación.
- No existen estudios previos sobre la aplicación de un sistema de monitoreo para medir el desempeño de las unidades operativas a cargo de la conciliación. Teniendo en cuenta esta situación, para determinar el tamaño de la muestra, tanto de los centros de conciliación como de los juzgados de paz, se considerará el escenario más desfavorable, es decir aquel que nos lleva a ampliar el número de la muestra. En términos matemáticos, esto se traduce en que, en la fórmula de muestreo, las variables “p” y “q” toman los valores de 0,5.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra para una población finita es la siguiente:

$$n = z_{\alpha}^2 * \frac{N * p * q}{i^2 * (N - 1) + z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra representativa que se desea obtener.

N: Tamaño de la población.

$z_{\alpha}$ : Valor correspondiente a la distribución de Gauss (siendo  $\alpha$  el nivel de confianza elegido). Habitualmente los valores escogidos son  $z_{\alpha}=1,96$  para  $\alpha=0,05$  y  $z_{\alpha}=2,57$  para  $\alpha=00,1$ .

i: Error de la estimación (también denominado e). Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la fórmula el valor 0,1.

p: Proporción en que la variable estudiada se da en la población. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ( $p=0,5$ ), que hace mayor el tamaño muestral.

q: Proporción en que la variable estudiada no se da en la población. Considerar que  $p + q = 1$

Considerando las características de las unidades operativas a cargo de la conciliación, para la aplicación del MMSCC la fórmula del párrafo precedente toma los siguientes valores:

$$n = 1,96 * 1,96 * \frac{N * 0,5 * 0,5}{i^2 * (N - 1) + 1,96 * 1,96 * 0,5 * 0,5}$$

Como el factor del denominador ( $1,96 * 1,96 * 0,5 * 0,5$ ) se aproxima a 1, la fórmula resumida que se aplicará para el cálculo de la muestra de centros de conciliación y juzgados de paz en los que se implementará el MMSCC, es la siguiente:

$$n = 1,96 * 1,96 * \frac{N * 0,5 * 0,5}{i^2 * (N - 1) + 1}$$

## **Cálculo del tamaño de muestra para los Centros de Conciliación Públicos y Juzgados de Paz**

Como hemos indicado,  $i$  representa el error en la estimación. El valor que se decida para esta variable determinará el tamaño de la muestra: si se espera un error de hasta el 5% la muestra (cantidad de unidades operativas a cargo de la conciliación) será mayor que si se admite un error de hasta el 10%.

Considerando la fórmula desarrollada en las líneas que anteceden, para un error en la estimación del 10% ( $i = 10\%$ ) y un tamaño de población de 71 centros de conciliación públicos ( $N=71$ ) y 5575 juzgados de paz ( $N=5575$ ) a nivel nacional, se tiene que el tamaño de la muestra, para cada caso, es el siguiente:

- Para los centros de conciliación públicos el número es de 41 de estas unidades operativas; pero como el tamaño de muestra es más del 50% de la población total resulta más conveniente considerar como muestra al total de la población. Es decir para la implementación del MMSCC considerar a los 71 centros de conciliación públicos existentes a nivel nacional.
- Para los juzgados de paz el número es de 94 de estas unidades operativas.

Si el error admitido en la estimación fuera del 5% ( $i = 5\%$ ), el tamaño de las muestras sería:

- Para los centros de conciliación públicos es de 60 de estas unidades operativas. En este caso, se repite el razonamiento que lleva a proponer que la implementación del MMSCC sea sobre los 71 centros de conciliación públicos existentes.
- Para los juzgados de paz el número es de 360 de estas unidades operativas.

Cabe indicar que, si bien los cálculos matemáticos nos permiten establecer las cantidades que resulten más idóneas para alcanzar la representatividad que se espera de las muestras, en la implementación del MMSCC deberá tenerse en cuenta otras consideraciones como las limitaciones que enfrentan tanto la DCMA como la ONAJUP para la implementación por vez primera de un modelo con las características del MMSCC. Este aspecto será abordado con más detalle en el capítulo V del presente documento.

#### **4.6. Instrumentos para la recolección de la información**

Para recolectar la información que alimentará al sistema de indicadores del MMSCC se han diseñado los siguientes formatos u hojas de datos:

##### Para la DCMA

- HD01 CC - Formato de recolección de datos del indicador “errores presentados en las notificaciones realizadas”
- HD 02 CC - Formato de recolección de datos del indicador “audiencias realizadas en la primera invitación con asistencia de las partes”
- HD 03 CC - Formato de recolección de datos del indicador “procedimientos de conciliación concluidos con acuerdos”
- FD 04 CC - Formato de recolección de datos del indicador “demandas de ejecución de actas declaradas improcedentes en instancia judicial”
- HD 05 CC - Formato de recolección de datos del indicador “satisfacción del cliente del servicio de conciliación”
- HD 06 CC - Formato de recolección de datos del indicador “satisfacción del cliente en el logro del acuerdo conciliatorio”
- HD 07 CC - Formato de recolección de datos del indicador “costo promedio anual por solicitud de conciliación atendida sin acuerdo”
- HD 08 CC - Formato de recolección de datos del indicador “costo promedio anual por solicitud de conciliación atendida con acuerdo total o parcial”
- HD 09 CC - Formato de recolección de datos del indicador “solicitudes de conciliación que culminan con informe”

##### Para la ONAJUP

- HD 01 JP - Formato de recolección de datos del indicador “tiempo promedio en la notificación al demandado o denunciado”
- HD 02 JP - Formato de recolección de datos del indicador “tiempo promedio para el desarrollo de la audiencia”
- HD 03 JP - Formato de recolección de datos del indicador “tiempo promedio de atención de las demandas o denuncias recepcionadas por el juzgado de paz”
- HD 04 JP - Formato de recolección de datos del indicador “demandas o denuncias que concluyen en acuerdos de conciliación”
- HD 05 JP - Formato de recolección de datos del indicador “satisfacción del cliente del servicio de conciliación”
- HD 06 JP - Formato de recolección de datos del indicador “capacitación a los jueces de paz”

Para recolectar la data que alimente los indicadores de satisfacción del cliente del servicio de conciliación, adicionalmente se han diseñado formatos de encuestas que deberán ser aplicadas en forma directa y dentro de las unidades operativas a cargo de la conciliación. El resto de hojas de datos propuestos son hojas electrónicas del programa informático Excel que deberán ser llenadas, por medios físicos o electrónicos, por los responsables de los centros de conciliación y juzgados de paz.

Las hojas de datos se encuentran vinculadas a las respectivas fichas de indicadores. Así, los datos que se registren en cada uno de éstos, mostrarán de manera automática la evolución de cada indicador y permitirán apreciar el cumplimiento de las metas establecidas para cada caso. El contenido de las hojas de datos y el de las encuestas que permitirán obtener información sobre la satisfacción de los usuarios se presenta como parte del anexo 03 del presente informe.

#### 4.7. Evaluación de la información

La evaluación tiene como propósito determinar en qué medida se están cumpliendo las metas que se han fijado para cada indicador. Por tanto, la evaluación brinda retroalimentación a los usuarios del servicio, a las unidades operativas a cargo de la conciliación y sobre todo a los responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos que han servido de marco para la formulación del MMSCC.

A continuación se presenta el rango de valores que se propone para cada indicador y la interpretación respectiva para cada uno de ellos, tanto para la DCMA como para la ONAJUP:

**RANGOS Y ACCIONES A TOMAR, SEGÚN LOS RESULTADOS ALCANZADOS - DCMA**

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RANGO			ACCIÓN A TOMAR, SEGÚN RESULTADO ALCANZADO	
			Bueno	Regular	Deficiente	Acción Preventiva	Acción Correctiva
1	Errores presentados en la notificación realizadas	Menor o igual a 5%	≤ 5%	<5% - 6%>	≥ 6%	En caso que el resultado del indicador se encuentre en el rango <u>regular</u> .	En caso que el resultado del indicador se encuentre en el rango <u>deficiente</u> .
2	Audiencias realizadas en la primera invitación con asistencia de las partes	Mayor o igual a 65%	≥ 65%	<52% - 65%>	≤ 52%		
3	Procedimientos de conciliación concluidos con acuerdos	Mayor o igual a 60%	≥ 60%	< 48%- 60%>	≤ 48%		
4	Demandas de ejecución de actas declaradas improcedentes en instancia judicial	Menor o igual a 10%	≤ 10%	<10% - 12%>	≥ 12%		
5	Satisfacción del cliente del servicio de conciliación	Mayor o igual a 70%	≥ 70%	<56% - 70%>	≤ 56%		
6	Satisfacción del cliente en el logro del acuerdo conciliatorio	Mayor o igual a 70%	≥ 70%	<56% - 70%>	≤ 56%		
7	Costo promedio anual por solicitud de conciliación atendida ( <i>solo para CC gratuitos</i> )	Menor o igual a 87.5 (nuevos soles)	≤ 87.5	< 87.5- 105.0>	≥ 105.0		
8	Costo promedio anual por solicitud de conciliación atendida ( <i>solo para CC gratuitos</i> ) con acuerdo total o parcial	Menor o igual a 175 (nuevos soles)	≤ 175	<175 - 210 >	≥ 210		
9	Solicitudes de conciliación que culminan con informe	Menor o igual a 8%	≤ 8%	<8% - 10%>	≥ 10%		

**RANGOS Y ACCIONES A TOMAR, SEGÚN LOS RESULTADOS ALCANZADOS - ONAJUP**

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RANGO			ACCIÓN A TOMAR, SEGÚN RESULTADO ALCANZADO	
			Bueno	Regular	Deficiente	Acción Preventiva	Acción Correctiva
1	Tiempo promedio en la notificación al demandado o denunciado	Menor o igual a 3 días	≤ 03 días	<03 días - 04 días>	≥ 04 días	En caso que el resultado del indicador se encuentre en el rango <u>regular</u> .	En caso que el resultado del indicador se encuentre en el rango <u>deficiente</u> .
2	Tiempo promedio para el desarrollo de la audiencia	Menor o igual a 5 días	≤ 05 días	<05 días - 06 días>	≥ 06 días		
3	Tiempo promedio de atención de las demandas o denuncias recepcionadas por el juzgado de paz	Menor o igual a 10 días	≤ 10 días	<10 días - 12 días>	≥ 12 días		
4	Demandas o denuncias que concluyen en acuerdos de conciliación	Mayor o igual a 70%	≥ 70%	<56% - 70%>	≤ 56%		
5	Satisfacción del cliente del servicio de conciliación	Mayor o igual a 70%	≥ 70%	<56% - 70%>	≤ 56%		
6	Capacitación a los jueces de paz	Mayor o igual a 30%	≥ 30%	<24% - 30%>	≤ 24%		

Las acciones preventivas comprenden las medidas que se tomarán para eliminar las causas del rendimiento calificado como “regular” en las unidades operativas de la conciliación; en tanto que, las acciones correctivas, son las medidas para eliminar las causas que motivan su rendimiento deficiente.

El procesamiento de los datos obtenidos de las unidades operativas comprende el cálculo de los valores agregados de cada una de las variables que componen los indicadores. La interpretación es la comparación de los valores que arrojan los indicadores con las metas preestablecidas y/o el rango de valores establecido para la medición. Para el reporte se sugiere que éste sea un informe ejecutivo, periódicamente elaborado para conocimiento del Director a cargo de la DCMA; el Jefe de la ONAJUP o las personas e instancias que estos designen. Teniendo en cuenta que un componente muy importante del Modelo es la participación de los usuarios del servicio de conciliación, se propone que estos reportes sean difundidos y publicados por los medios que permitan la más amplia cobertura (por ejemplo las respectivas páginas web institucionales).

## **V. Estrategias para la implementación del Modelo**

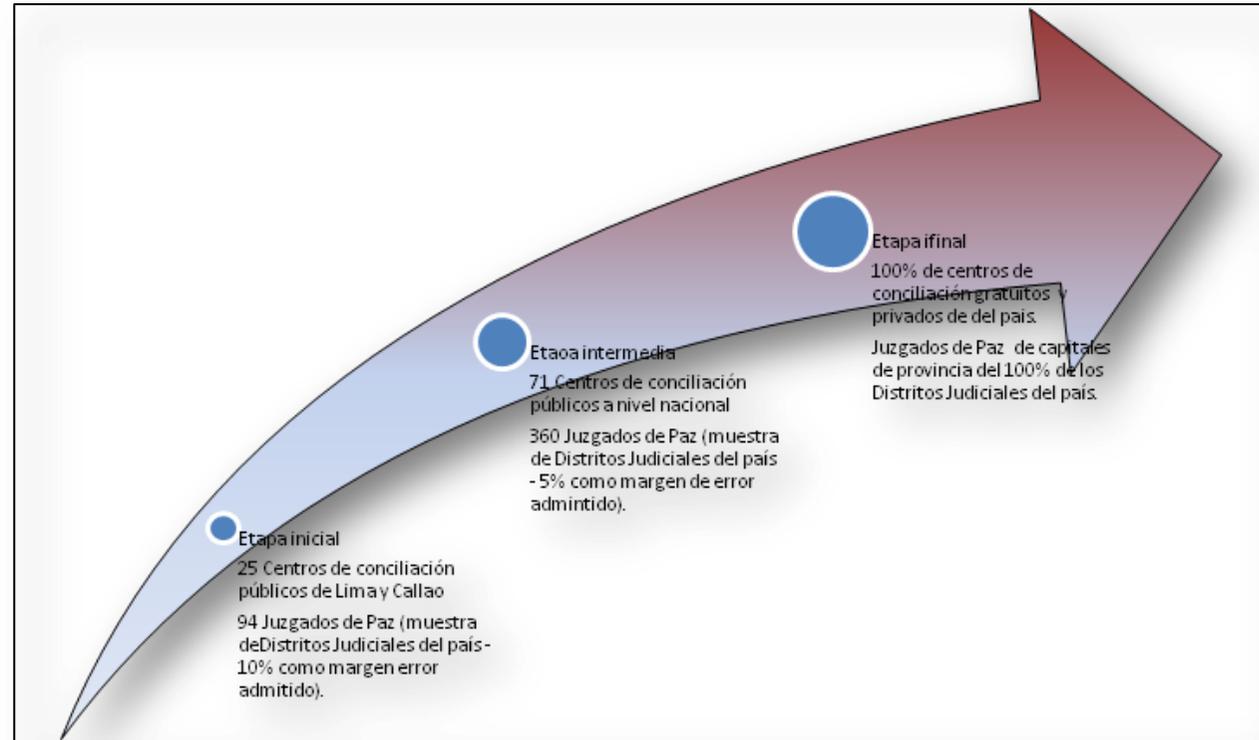
### **5.1. Alcance**

Las actuales posibilidades logísticas y presupuestales de las Instituciones interesadas conducen a proponer que el MMSCC, en una primera etapa, se aplique sobre los centros de conciliación públicos y juzgados de paz ubicados preferentemente en ciudades capitales del país. Este planteamiento se sustenta en la posibilidad de encontrar en dichas localidades medios de comunicación más desarrollados, condición que asegura que las unidades operativas cumplan con remitir la información requerida dentro de la periodicidad establecida. En esa lógica, para la DCMA, se propone que el alcance inicial del Modelo sea únicamente sobre los centros de conciliación públicos de Lima y Callao (25 en total); en tanto que, para la ONAJUP, sea sobre 94 juzgados de paz ubicados en las capitales de provincia de los departamentos del país donde haya mayor presencia de Juzgados de Paz. La forma de cálculo del número de juzgados de paz que constituirían la muestra para implementación del MMSCC, con un margen de error del 10%, fue desarrollado en el numeral 4.5 del presente documento.

En una siguiente etapa, cuando haya una mejor comprensión del Modelo y cuando se haya consolidado la práctica de la creación de valor en el servicio a favor del cliente, el alcance debería ampliarse hacia la totalidad de centros de conciliación públicos a nivel nacional, cuyo número asciende a 71. Por el lado de los juzgados de paz, el Modelo se aplicaría sobre una cantidad de 360 juzgados de paz que es el número que resulta del cálculo de la muestra con un margen de error del 5%, según la metodología ya explicada en el numeral 4.5 del presente documento.

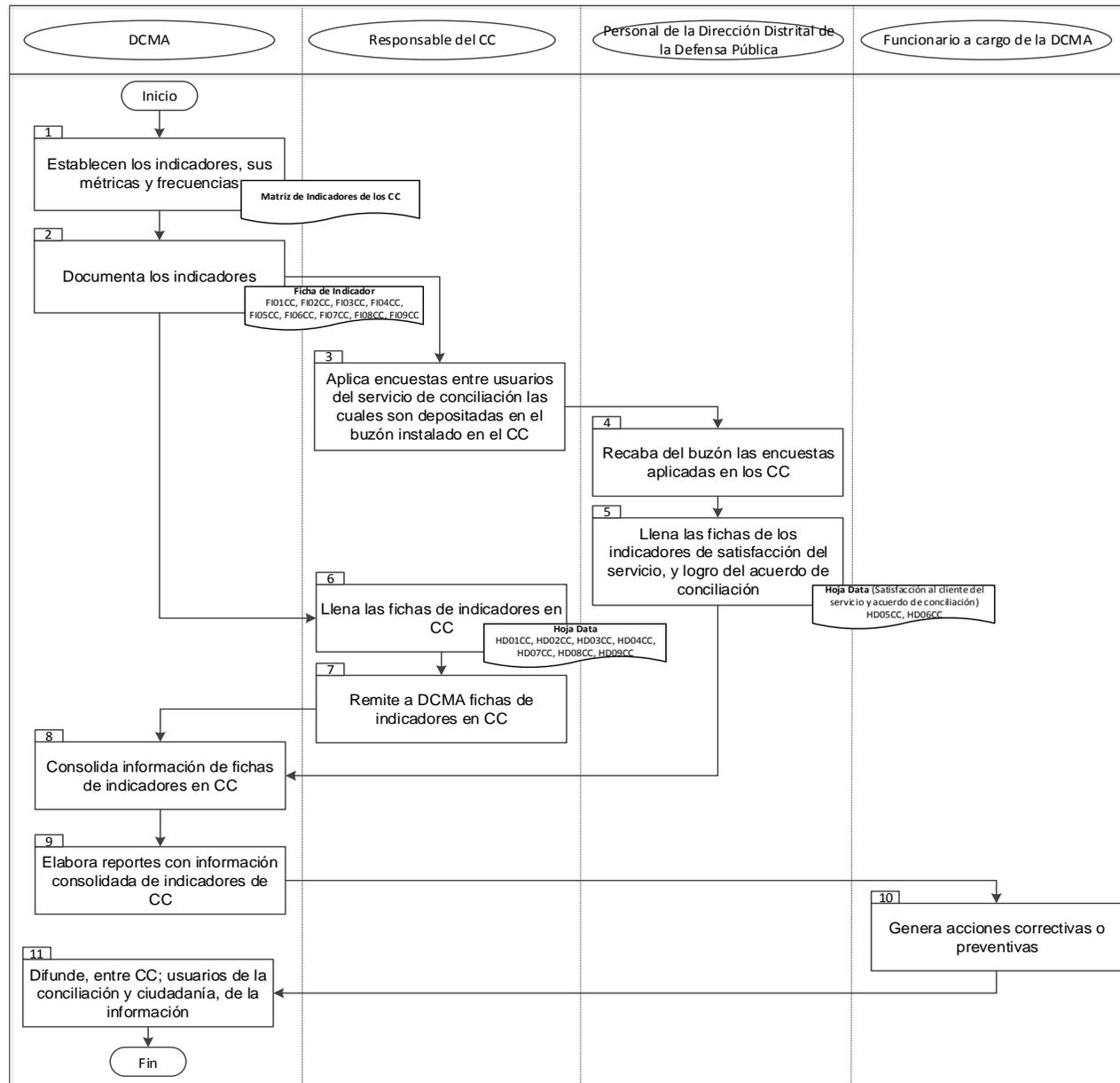
En una etapa final, en un escenario en el que todos los componentes del Modelo (participación de los usuarios; sistema de indicadores y la difusión de resultados) puedan desplegarse sin dificultad y cuando las Instituciones hayan fortalecido sus sistemas para la recolección de datos y cuenten con los medios para su oportuno procesamiento, el alcance del Modelo puede tener una cobertura nacional, incluyendo además a los centros de conciliación privados.

**Gráfico N° 07**  
**Etapas para la Implementación del MMSCC**

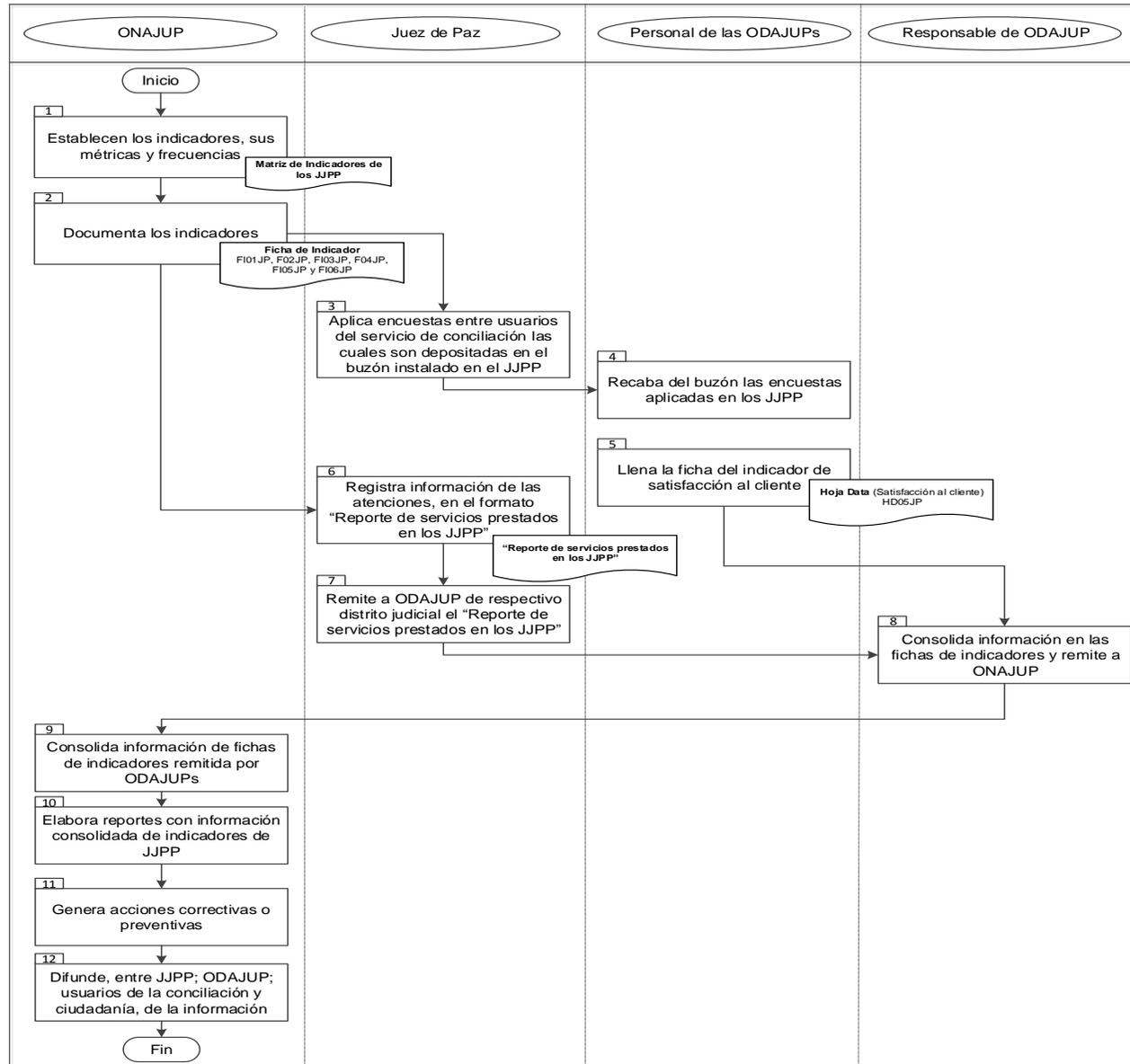


## 5.2. Procedimientos para la implementación del Modelo y recolección de la información

En los gráficos 08 y 09 se presenta el flujo de actividades para la implementación del Modelo y aplicación del sistema de indicadores en la DCMA y la ONAJUP. Asimismo, los respectivos procedimientos a seguir en cada una de las Instituciones. Como anexo 04 van las propuestas de Instrucciones de Trabajo para cada caso.



**Gráfico N° 08**  
**Flujo de actividades para la implementación del MMSCC en los centros de conciliación a cargo de la DCMA**



**Gráfico N° 09**  
**Flujo de actividades para la implementación del MMSCC en los juzgados de paz a cargo de la ONAJUP**

### **5.3. Arreglos institucionales**

Como se ha indicado en el capítulo IV, el interés de implementar un modelo de monitoreo, seguimiento y control de la conciliación es asegurar que las unidades operativas de la conciliación orienten sus actividades hacia el logro de resultados, alineando sus actividades a los objetivos estratégicos previamente establecidos. Lograr esta tarea supone un serio esfuerzo que bien podría verse enfrentado con diversas situaciones o dificultades operativas que algunos tratadistas<sup>3</sup>, refiriéndose a la implementación de sistemas de indicadores, han listado de la siguiente manera:

- 1. No se cuenta con una unidad a cargo del Sistema de Control de Gestión o, si existe, tiene poca incidencia en el resto de las unidades de la organización.*
- 2. Las capacidades técnicas y compromiso interno por la evaluación y la construcción de indicadores radican en unos pocos funcionarios.*
- 3. No se cuenta con recursos para desarrollar un sistema de información que permita la alimentación automática de las variables para la construcción de los indicadores y el cálculo de las fórmulas.*
- 4. No se vislumbra el valor agregado de construir indicadores: a la institución no le trae ninguna consecuencia presupuestaria, incentivo económico, etc.*
- 5. El ejercicio de realizar indicadores se transforma en una carga burocrática que no estimula el interés por la evaluación.*
- 6. Aparte de la autoridad central que demanda los indicadores no existe interés por conocer los resultados.*

---

<sup>3</sup> JUAN CRISTÓBAL BONNEFO y MARIANELA ARMIJO Ob. Ci. Pag. 74

Para minimizar el riesgo de un escenario adverso como el que se muestra en el cuadro que antecede y en función al análisis que, dentro del Plan Estratégico Nacional de la Conciliación<sup>4</sup>, se hace sobre la situación actual de los sistemas de recolección de información tanto en la DCMA como en la ONAJUP y donde se describen las limitaciones de personal, sistemas y prácticas, se proponen los siguientes arreglos institucionales para el adecuado funcionamiento del MMSCC:

**Mandatos normativos:**

Tanto la DCMA como la ONAJUP, a través de las instancias que correspondan, deberán emitir directivas internas, dirigidas a sus respectivas unidades operativas, con instrucciones que aseguren la entrega periódica de la información requerida por el MMSCC. Para el caso de la ONAJUP, dentro de estos instrumentos deberá regularse también el rol que el personal de las ODAJUP de los distritos judiciales cumplirá en apoyo a la recolección de la data.

Esta misma normativa debe asegurar que dichos operadores ofrezcan las facilidades que el personal de la DCMA y la ONAJUP (a través de las ODAJUPs) requieran para validar la información que sea reportada.

**Capacitación:**

Para que lo anterior sea posible, vale decir para que los centros de conciliación y juzgados de paz cumplan con remitir la información que se les solicite, desde la primera etapa se deberá llevar a cabo un proceso de difusión y capacitación sobre los objetivos del MMSCC, sus componentes; las metas establecidas y el cambio que a futuro se espera lograr. Estas acciones ayudarán a un mejor entendimiento del Modelo, así como clarificar cualquier duda que se presente por parte de los operadores respecto a los indicadores que lo edifican.

Esta capacitación también debe incluir a los responsables de recolectar la información, procesarla y emitir los reportes para la Alta Dirección de ambas Instituciones.

---

<sup>4</sup> La descripción de las limitaciones de los sistemas de recolección de información en la DCMA y la ONAJUP puede encontrarse en los numerales 1.5 y 2.5 del anexo 03 “Análisis de la estructura orgánica y funcional de la DCMA y ONAJUP” del Plan.

### **Recursos humanos**

Para las etapas más avanzadas del funcionamiento del Modelo, el soporte básico que se sugiere ambas instituciones implementen para la recolección, procesamiento y emisión de reportes alcanza también al recurso humano. Esto supone contar con personal en un número adecuado y con un determinado perfil. Tal exigencia alcanza también al personal que se hará cargo de las acciones de supervisión para verificar que las unidades operativas reporten información veraz que ofrezca garantías sobre la confiabilidad del Modelo. Como anexo 05 se presenta la propuesta del personal y perfil requerido.

### **Aspectos logísticos:**

En la primera fase del Modelo, el soporte mínimo que ambas instituciones requieren para el adecuado procesamiento de la información incluye: equipamiento informático para almacenar la información que remitan las unidades operativas así como para su procesamiento y elaboración de reportes periódicos. Asimismo, mobiliario para acopiar y organizar los reportes físicos que remitan las unidades operativas.

### **Medios físicos para la recolección de la información:**

Si bien es deseable que el levantamiento de la información necesaria para la construcción de los indicadores se realice principalmente a través de un sistema informático (como el SISCONe en la DCMA), en tanto ello no sea posible se propone que el levantamiento se haga por medios manuales, consolidando la información en hojas del programa informático Excel que facilitarían el manejo de la data. Cuando sea posible obtener la información en línea a través de un sistema informático es recomendable que el reporte de los indicadores sea mensual y durante todo el año.

## **VI. Lista de referencias**

### **Documentos consultados:**

- PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL DE LA CONCILIACION EN EL PERÚ. Documento desarrollado por Armando Plazolles Portugal como parte de Programa EUROsocial II, Proyecto Fortalecimiento de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) en América Latina.
- CÁMARA, LUIS y JUAN RAMÓN CAÑADAS – CIDEAL. Guía Metodológica “Elaboración de Planes Estratégicos Nacionales en materia de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MASC)”.
- MOVIMIENTO MANUELA RAMOS (2008). Informe final de la consultoría “Diagnóstico del Servicio de Justicia de Paz Letrada y de Justicia de Paz” para el Proyecto de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia del Perú - JUSPER.
- INNOVAPUCP (2008). Informes de “Evaluación de la Conciliación Extrajudicial en los procesos comerciales y de familia” para el Proyecto Competitividad – asociado al Contrato de Préstamo N ° 1503/OC- PE del Banco Interamericano de Desarrollo – BID.

### **Bibliografía:**

- JUAN CRISTÓBAL BONNEFO y MARIANELA ARMIJO Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES CEPAL Santiago de Chile, noviembre del 2005
- ORTEGÓN, E., & PRIETO, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (Vol. 42). United Nations Publications.
- EVANS, J. R., & LINDSAY, W. M. (2000). La administración y el control de la calidad. Thomson.

## **VII. Anexos**

- 01: Matrices de indicadores
- 02: Fichas de indicadores
- 03: Hojas de datos para recolección de la información
- 04: Instrucciones de trabajo para la implementación del Modelo y sistema de indicadores en la DCMA y la ONAJUP.
- 05: Propuesta de dimensionamiento de los recursos humanos necesarios para el Modelo.