



# Manual de mediación

en **derechos económicos, sociales, culturales y ambientales** (DESCA)



Caracas, 2023

**PAZ  
ACTIVA**  
ASOCIACIÓN CIVIL



Embajada de Alemania  
Caracas



### **Paz Activa es una asociación civil**

sin fines de lucro, sin afiliación política y no gubernamental que se dedica a la promoción del desarrollo humano de la población venezolana en el ámbito de la convivencia social, así como a la creación de mecanismos e instancias de participación.

Desde 1999, Paz Activa contribuye desde la sociedad civil a buscar soluciones a los problemas de convivencia, seguridad ciudadana y conflictividad social, a través de la promoción de la paz y la búsqueda de mecanismos alternativos al abordaje de conflictos a lo interno de la sociedad venezolana.

Visitar  
[pazactiva.org.ve](http://pazactiva.org.ve) >>>



## Un especial **agradecimiento**

A la **Embajada de Alemania en Caracas** y al excelentísimo señor embajador **Daniel Kriener**, por el acuerdo de cooperación para la promoción de la justicia transicional en Venezuela, que hizo posible el diseño del programa de mediación para garantizar los derechos económicos, sociales y culturales, instalado en julio del 2022.

A la **Universidad Monteávila** y al **Centro de Estudios para la Participación Ciudadana**; primera casa de estudios en incorporar e impartir el programa de mediación.

# Contenidos del Manual



A manera de **introducción** — pág. **5**

**Derechos humanos y mediación** — pág. **8**

| El **Conflicto** — pág. **11**

— Definición. Componentes. Las partes

|| La **Mediación** para resolver conflictos relacionados con los DESCA — pág. **13**

— Objetivos  
— Principios orientadores  
— Conflictos susceptibles de ser sometidos a mediación

||| **Requisitos** para una mediación efectiva — pág. **19**

|||| El **Mediador** — pág. **21**

— Qué es un mediador  
— Quién puede ser mediador  
— Requisitos para ser mediador  
— Cualidades para ser mediador  
— Funciones del mediador  
— Reglas básicas para desempeñarse como mediador  
— Obligaciones del mediador  
— Ética del mediador  
— Responsabilidad del mediador

V El **Procedimiento** de mediación — pág. **29**

— Etapa preparatoria  
— Inicio de la mediación  
— **El Acuerdo de mediación**  
— Fases del procedimiento  
— Terminación: **El Acta de mediación**

**Anexos** — pág. **40**



## A manera de **introducción**

### **Desde el año 2016 la organización civil Paz Activa**

ha llevado adelante la Iniciativa en Justicia Transicional, que busca acercar a la sociedad venezolana a los conceptos de justicia restaurativa, reparación a las víctimas y construcción de memoria histórica. A lo largo de los últimos años, la iniciativa ha alcanzado agrupar en su seno, diversos actores e instituciones que coinciden en la promoción de la paz y la búsqueda de mecanismos alternativos al abordaje de conflictos a lo interno de la sociedad venezolana.

Ello se ha traducido en una serie de programas y actividades, que llevan como objetivo principal la promoción de valores de convivencia ciudadana y la reconstrucción del tejido social. Dentro de este amplísimo temario disponible, Paz Activa tiene una larga trayectoria en temas similares o relacionados con los Medios Alternativos de Resolución de Conflictos, cuando impulsó la Justicia de Paz y la ley que la soportaba. La mediación es uno de esos medios que se nos presenta adecuado en ciertos contextos.

En Venezuela, la mediación, medio alternativo de resolución de conflictos junto con la conciliación y el arbitraje, está prevista en el artículo 253 de la CRBV como parte del sistema de justicia, "(...) con el objeto de que el Estado los fomente y los promueva sin perjuicio de las actividades que en tal sentido puedan desarrollar las academias, universidades,

cámaras de comercio y la sociedad civil en general (...)", tal como se indica en su Exposición de Motivos. Así mismo, mucha de la actual legislación venezolana, particularmente las leyes reformuladas más recientemente, (la Ley Orgánica del Trabajo, la LOPNA y el Código Orgánico Procesal Penal, entre muchas otras) hacen referencia directa a la conciliación y la mediación; entendidos como procesos similares; a través del cual se pretende que las partes confrontadas, arriben a una solución amigable, con la intermediación de un funcionario público.

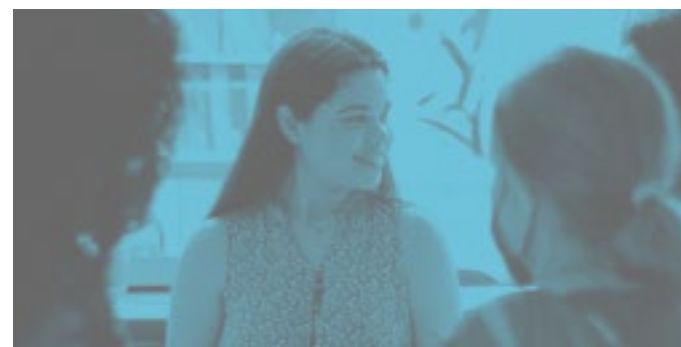
Ha sido también desarrollada en la jurisprudencia en instancias civiles, sociales y privadas; y existen de hecho instituciones y particulares que practican de forma regular la mediación extrajudicial como forma de solución de conflictos.

La más reciente de las acciones llevadas adelante por Paz Activa, la constituye el programa de mediación para garantizar los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA), que se instaló de manera formal en julio de 2022, con el auspicio de la Embajada de Alemania en Caracas, y desarrollo conjunto entre Paz Activa y la Universidad Monteávila. El objeto del curso es capacitar a cualquier persona que así lo desee en la aplicación de la mediación como mecanismo de resolución de conflictos.

Este manual ha sido diseñado como un instrumento de apoyo a los participantes de este programa para que sirva como herramienta práctica en la implementación de conceptos y metodologías de mediación aprendidas.

Agradecemos el apoyo de la Embajada de Alemania, y muy especialmente de los profesores Cecilia Sosa Gómez, Milagros Betancourt Catalá y Victor Rodríguez Cedeño quienes a través de sus conocimientos y experticia diseñaron y materializaron tanto el programa de mediación como el presente manual.

### **Equipo editorial Paz Activa**



# Derechos humanos y Mediación



## **Los Derechos Humanos son aquellos inherentes**

a la persona que se derivan de la propia dignidad humana, reconocidos por el derecho internacional y que reclaman protección jurídica del Estado.

Es responsabilidad absoluta del Estado garantizar los derechos humanos de quienes viven en su territorio, y es únicamente el Estado quien viola los derechos humanos.

Existen situaciones en que la ausencia de democracia, la falta de institucionalidad o el estado del sistema judicial de un país, dificultan o complican la posibilidad de que las víctimas de violaciones de Derechos Humanos, cualquiera sea su naturaleza, puedan acceder a los organismos del Estado para pedir garantías y que se haga justicia.

Es por ello que algunos países han tenido experiencias exitosas al promover el uso de la mediación,

para resolver los conflictos que surjan producto de la violación de Derechos Humanos, en particular los económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA), que por su propia naturaleza permiten ser abordados a través de este mecanismo.

La mediación es una herramienta de diálogo muy útil para el entendimiento de la sociedad, que permite, dentro de un entorno de violación masiva de derechos humanos, atender las situaciones, sin tener que acudir a los tribunales ordinarios y lograr la reparación a las víctimas por los danos causados.

**La mediación es una herramienta que cambia** la forma de analizar los conflictos entre las partes, que en el caso de las violaciones a los DESCAs enfrenta a los particulares con los órganos del Estado, ya que es un proceso en que las decisiones están en manos de ambas partes.

Sus beneficios, a los efectos de resolver las disputas derivadas de las violaciones de los DESCAs son, entre otros, que los acuerdos alcanzados permitan soluciones más rápidas y ajustadas a las necesidades concretas de las partes, aumentar el grado de satisfacción y cumplimiento de los acuerdos; disminuir el costo emocional, temporal y económico y pacificar las relaciones de las personas en conflicto.

De igual manera la mediación puede contribuir a descongestionar el sistema judicial, contribuir a resolver la crisis de la administración de justicia ampliamente burocratizada en su gestión, jerarquizada y concentrada en una exagerada judicialización.

«La verdad no está de parte  
de quién más grite».

RABINDRANATH TAGORE

# El Conflicto

PARTE

**1. Definición:** Se define el conflicto como una situación que implica un choque de objetivos o intereses incompatibles entre dos o más personas y/o instituciones. Genera percepciones distintas e interacciones antagónicas entre las partes. Los conflictos pueden surgir en la sociedad, dentro de cualquier escenario, bien sea en épocas de normalidad y tranquilidad o durante períodos de crisis durante los cuales puedan verse afectados los derechos humanos de los ciudadanos, en particular los económicos, sociales, culturales y ambientales.

## **2. Componentes:**

- Las partes
- El problema
- El desarrollo de la confrontación
- La terminación o conclusión

**3. Las partes:** En el caso de la violación de DESCAs el conflicto **necesariamente enfrenta a un particular o un grupo de personas con una institución u organismo del Estado responsable de dicha violación.**

Puede también generarse entre particulares, cuando la actuación de una de las partes, aunque no esté vinculada al Estado, pueda producir daños similares a la violación de DESCAs. El conflicto puede resolverse por las mismas partes o con ayuda de un tercero a través de varios mecanismos, entre ellos la mediación.

«La paz no es la eliminación de las diferencias,  
sino el manejo constructivo de las mismas».

WILLIAM URY



## La **Mediación** para resolver conflictos relacionados con los DESCAs

PARTE

**La mediación se basa** en la voluntad y libre decisión de las partes y en aceptar la intervención de un tercero independiente llamado mediador, para la solución del conflicto o la controversia por las propias partes. Su principal característica es la flexibilidad.

De allí que sea un mecanismo por el que se busca aproximar a las partes, mediante la actuación de este tercero imparcial e independiente quien deberá crear las condiciones adecuadas para obtener una solución a la disputa.

La mediación es un proceso que se conduce fuera del ámbito de la jurisdicción ordinaria, que es ejercida por los jueces de la República, y forma parte de los llamados Medios Alternativos de Resolución de Conflictos establecidos en los artículos 253 y 258 de la Constitución como parte del Sistema de Justicia.

A través de la mediación los conflictos se abordan a partir de la **cooperación** entre las partes entendiendo que tienen un **problema común** y que trabajando juntas para resolverlo pueden conseguir una **solución beneficiosa y satisfactoria para ambas, con la asistencia de un tercero imparcial e independiente.**



Las especiales características de la mediación la hacen ser un mecanismo idóneo para resolver los conflictos que puedan surgir entre los ciudadanos y los organismos del Estado derivados de la violación de los derechos económicos, sociales, culturales o ambientales consagrados en el ordenamiento jurídico venezolano, tal como lo han demostrado las experiencias adelantadas en otros países.

**Ofrece a ambas partes soluciones beneficiosas**

**Es libre y voluntaria**

La **mediación**

**Aproxima partes en conflicto**

**Es alternativa a la justicia ordinaria**

## 1 **Objetivos**

Con el procedimiento de mediación se busca:

- **Concretar una solución satisfactoria y confiable al conflicto, disputa o controversia surgida por violación de los DESCA.**
- **Lograr que las partes reconozcan sus intereses y opciones, apartándose de posiciones intransigentes.**
- **Restablecer la comunicación entre las partes.**
- **Excluir otras vías para resolver el conflicto y que la solución sea ejecutable.**

## 2 **Principios orientadores**

La mediación y la labor del mediador deben estar orientadas por los siguientes principios:

- **Naturaleza voluntaria del proceso.**
- **Igualdad de las partes, independientemente de su naturaleza o condición jurídica.**
- **Comunicación constante con las partes.**
- **Celeridad y continuidad del proceso.**
- **Ausencia de formalismos y proceso flexible.**
- **Confidencialidad de las actuaciones durante el proceso.**
- **Imparcialidad e independencia del mediador.**

### 3 **Conflictos** susceptibles de ser sometidos a mediación

El mediador y las partes deben tener en cuenta que son muchas las situaciones relacionadas con las violaciones a los DESCAs de las que puedan derivarse conflictos, que pueden ser sometidos a mediación. Sin embargo, hay asuntos no susceptibles de ser resueltos por este medio, tales como los que versen sobre materias de orden público, como por ejemplo las referentes al estado civil de personas, o relacionados con el proceso penal, aunque el ciudadano considere que se ha violado alguno de sus derechos.

Por su naturaleza, los conflictos surgidos por la violación de los DESCAs refieren a materias que sí pueden ser resueltas mediante la mediación. De seguidas encontrarán una lista, no exhaustiva, de tales materias:

- **Pérdida de la propiedad de inmuebles, empresas, negocios, y otros, ocasionada por expropiación ilegal o confiscación.**
- **Resarcimiento de daños y perjuicios, por la violación de los derechos a la salud, educación, alimentación, trabajo, recreación o a un ambiente sano, entre otros.**
- **Recuperación de tierras, fundos agrícolas y ganaderos, ocupados ilegalmente.**
- **Daños al entorno ambiental o espacios geográficos comunes de la sociedad.**
- **Supresión de concesiones y permisos, cierre de industrias, empresas, o medios de comunicación.**



«Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor,  
la electricidad y la energía atómica: la voluntad».

ALBERT EINSTEIN



## Requisitos para una mediación efectiva

PARTE



**Para que una mediación** dirigida a la resolución de un conflicto relacionado con los DESCA pueda conducirse de manera efectiva, se requiere:

→ **Voluntad de las partes:**

Acudir a la mediación de manera voluntaria, como vía para lograr una solución al conflicto.

→ **Disposición al diálogo:**

Fomentar las maneras de dialogar y actuar de buena fe.

→ **Utilidad de preservar la relación:**

Interés en restablecer y/o conservar las relaciones entre las partes y de conducir el proceso amistosamente;

→ **Claridad en los planteamientos:**

Exposición clara y comprensible de las partes acerca de su visión de los hechos y los motivos que a su juicio han dado lugar al conflicto.

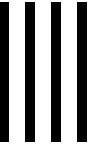
→ **Voluntad de honrar compromisos:**

Disposición de cumplir los compromisos que adquieran como resultado de la mediación.

«El mediador es el instructor que educa en la negociación y un multiplicador de recursos».  
RAÚL DE DIEGO

# El Mediador

PARTE



## 1 Qué es un mediador

El mediador es una persona, de reconocida solvencia moral, con conocimientos y preparación en la mediación y a quien las partes, de manera voluntaria, deciden escoger para resolver el conflicto, con base en las reglas y normas establecidas en el presente manual y demás reglas existentes sobre la materia.

## 2 Quién puede ser mediador

Pueden ser mediadores las personas naturales que estén en pleno ejercicio de sus derechos civiles, siempre que no se lo impida la legislación a la que puedan estar sometidos en virtud de su profesión. Las instituciones que se dediquen a la mediación deberán hacerlo mediante una persona natural que reúna los requisitos para ser mediador.

## 3 Requisitos para ser mediador

En Venezuela no existen disposiciones legales que establezcan requisitos para ser mediador.

Con base en la naturaleza de la mediación a la que se refiere el presente Manual, pueden establecerse como requisitos generales, los que se listan a continuación:

- **Condiciones personales:** reconocida trayectoria, honorabilidad, sensibilidad, y credibilidad.
- **Capacidades específicas para:** comprender el conflicto y conducir el proceso.
- **Formación y conocimientos básicos en materia de Derechos Humanos.**
- **Manejo de habilidades de comunicación:**
  - **Escuchar** activamente y entender a las partes.
  - **Expresarse** con claridad y fluidez.
  - **Eficiencia** para resumir y ordenar los temas y demás asuntos que surjan durante el proceso y llegar a conclusiones claras y precisas.

## 4 Cualidades para ser mediador

Esencialmente el mediador debe ser:

- **Imparcial:** Sin interés directo o indirecto, personal, económico o de otro tipo en el asunto objeto del conflicto, que maneje las técnicas del procedimiento y tenga las condiciones personales para desempeñar este rol.
- **Neutral:** Con capacidad para analizar el conflicto de manera objetiva y comprometido con la negociación.
- **Independiente:** Que no tenga relación alguna con cualquiera de las partes o con personas o entidades vinculadas a estas.

## 5 Funciones del mediador

- a. Convocar a las partes, dirigir las sesiones
- b. Conducir la mediación en la forma que estime adecuada, teniendo en cuenta las circunstancias del caso y los deseos que expresen las partes.
- c. Facilitar la exposición de los planteamientos de ambas partes de modo igualitario y equilibrado.
- d. Ayudar a las partes de manera imparcial, neutral e independiente en sus esfuerzos por lograr un arreglo amistoso del conflicto, satisfactorio para ambas.
- e. Atender a los principios de objetividad, equidad y justicia teniendo en cuenta, entre otros factores, los derechos y las obligaciones de las partes y las circunstancias del conflicto.
- f. Facilitar la negociación entre las partes durante todo el proceso y plantear propuestas, solo cuando las partes así se lo soliciten expresamente.

Para ello el mediador debe:

- Crear un clima de confianza y respeto (importancia de la primera sesión).
- Escuchar atentamente a ambas partes.
- Acercar a las partes clarificando intereses, recordando puntos de vista y resumiendo puntos de encuentro.
- Aclarar percepciones.
- Atemperar posiciones extremas.
- Estimular el ánimo de las partes para que sean ellas quienes formulen propuestas de arreglo.

## 6 Reglas básicas para desempeñarse como mediador

El mediador es quien conduce el proceso y por ello debe estar debidamente preparado para asumir esta función, para lo cual deberá tener en cuenta las siguientes reglas básicas que le permitirán prepararse para ello:

- Comprender el conflicto objeto de la mediación.
- Entender la visión que cada una de las partes tiene del conflicto, teniendo presente su naturaleza y su relación con los DESCA.
- Atender las posiciones opuestas de las partes.
- Buscar alternativas de entendimiento entre las partes.

Debe asimismo orientar su labor sobre la base de los principios siguientes:

- **Respetar** la naturaleza voluntaria de la mediación.
- **Verificar** y **mantener** un trato igualitario hacia las partes.
- **Mantener** la comunicación constante con cada una de las partes.
- **Dar** celeridad y continuidad al proceso.
- **Evitar** los formalismos y **dar** flexibilidad al proceso.
- **Preservar** la confidencialidad del proceso.

## 7 Obligaciones del mediador

- a.** Ejercer sus funciones de manera eficiente y actuar con base en los principios de igualdad, justicia y respeto a la ley.
- b.** Desempeñarse con independencia, autonomía, imparcialidad, neutralidad, transparencia y celeridad.
- c.** Facilitar a las partes la búsqueda de soluciones para poner fin al conflicto y evitar presentar propuestas para resolverlo, salvo que las partes lo soliciten.
- d.** Mantener la confidencialidad de los asuntos tratados y abstenerse de efectuar declaración o comentario público alguno durante todo el proceso de mediación.

## 8 Ética del mediador

Tiene que ver con los patrones de comportamiento del mediador y los códigos de conducta que debe seguir durante su labor:

- a.** El mediador debe respetar la autonomía de la voluntad de las partes durante todo el proceso.
- b.** Debe ser sincero con las partes en cuanto a su capacidad para mediar en la disputa.
- c.** Debe revelar cualquier conflicto de intereses que pueda poner en riesgo su imparcialidad, autonomía o independencia para dirigir el proceso.
- d.** Ser leal a la relación de confianza con las partes y la confidencialidad del proceso.

## 9 Responsabilidad del mediador

El mediador es responsable por el cabal desempeño de sus funciones de acuerdo a lo establecido en el Acuerdo de mediación suscrito con las partes. No obstante, su margen para producir un potencial daño es reducido ya que su función se limita a conducir un proceso que permanece bajo el control de las partes y que una u otra pueden dar por terminado en cualquier momento.

En Venezuela no hay norma legal que rija la materia, y en las instituciones que conducen procesos de mediación, no contienen en sus reglamentos disposición alguna al respecto.

El hecho de que se conduzca una mediación para resolver conflictos vinculados a los DESCA, en los que una de las partes es el Estado, no genera responsabilidad para el mediador, distinta a la que pueda derivarse de lo establecido en el Acuerdo de mediación.

«El mediador debe crear un contexto cooperativo y revelar las decisiones de cambio».

FLORENCIA BRANDONI



«La cooperación no es ausencia de conflictos,  
sino el medio para resolver el conflicto».

DEBORAH TANNEN



# El Procedimiento de mediación

PARTE



**Las partes son las dueñas del proceso** y su participación en el mismo es voluntaria. El mediador, designado por las partes, conduce el procedimiento.

La mediación tiene varias fases, cada una de las cuales debe ser conducida por el mediador en forma eficiente para garantizar su efectividad y resultados satisfactorios para las partes.

## 1 Etapa preparatoria

Se refiere a los aspectos iniciales relacionados con el tratamiento a las partes, el lugar donde habrá de desarrollarse el procedimiento y los distintos aspectos que permitirán la apropiada interacción entre el mediador, las partes y/o sus representantes.

En esta etapa el mediador debe:

- Conocer y establecer comunicación con las partes con el fin de generar empatía y determinar la situación y condiciones de los involucrados en el conflicto.
- Seleccionar un espacio neutral y adecuado para el desarrollo del proceso.
- Propiciar un ambiente de comunicación y entendimiento.
- Determinar la ubicación apropiada de las personas.



## 2 Inicio de la mediación

El procedimiento de mediación se inicia con la firma del **Acuerdo de mediación**, suscrito por el mediador y las partes en el que conste la decisión de recurrir voluntariamente a dicho medio para resolver el conflicto.

### 2.1 El Acuerdo de mediación

Este es el documento que da inicio a la mediación, y deberá contener:

- Identificación de las partes y/o de sus abogados, apoderados o representantes, según sea el caso.
- Constancia expresa de la voluntad de las partes de someterse a la mediación.
- Designación del mediador y su identificación
- Descripción de los hechos, actuaciones y circunstancias que dan origen al conflicto.
- Naturaleza del conflicto y los daños causados.
- Identificación y condiciones de la(s) víctimas, de ser distintas a las partes.
- Aspiraciones de las partes para resolver el conflicto, y la forma de reparación a la(s) víctima(s), de ser el caso.
- Indicación de la documentación correspondiente que fundamente las pretensiones de las partes y/o de la(s) víctima(s).
- El carácter confidencial de la mediación.
- Tiempo estimado para realizar y concluir el procedimiento.

Debe existir el compromiso del mediador y de las partes de mantener la confidencialidad y no revelar el contenido de las discusiones ni de los acuerdos parciales alcanzados, hasta la conclusión definitiva del proceso y la firma de los compromisos convenidos.

Las partes deben actuar de buena fe y hacer su mejor esfuerzo para alcanzar una solución al conflicto planteado. Sin embargo, ninguna de ellas podrá ser obligada a permanecer en la mediación.

Es de resaltar que un procedimiento de mediación puede concluir con la solución del conflicto o finalizar sin alcanzar un arreglo, como se verá más adelante.

### 2.2 Las reglas de procedimiento

La forma de conducir la mediación será responsabilidad del mediador, quien propondrá a las partes para su conformidad las reglas que estime pertinentes. Este manual contiene recomendaciones para la conducción de la mediación en cada una de sus etapas.

El mediador debe además establecer las normas de comportamiento de las partes y/o representantes, abogados y víctimas, durante el proceso, independientemente de su carácter jurídico o condición como representante del Estado, entre otras:

- Actuar con respeto, educación y cortesía.
- Asistir con puntualidad a las sesiones.
- Estar presente en las sesiones, salvo que haya informado que lo hará mediante representante.
- Indicar si será asistido por un abogado.
- Informar sobre la participación de testigos.

## 3 Fases del procedimiento



### 3.1 Fase de comunicación

Es la fase de desarrollo del procedimiento durante la cual se celebran tanto las sesiones formales de mediación en las que participan el mediador, las partes y/o sus representantes, como las reuniones privadas y por separado del mediador con cada una de las partes, que el mediador estime pertinentes.

En esta fase de comunicación, el mediador debe establecer el orden de prioridad en que se abordarán los hechos, así como identificar fortalezas y debilidades en las posiciones de cada una de las partes.

**En la primera sesión formal**, cada parte expone y analizan los hechos y puntos controvertidos.

**En las reuniones privadas** con cada una de las partes, el mediador evalúa las fortalezas y debilidades de sus respectivos argumentos.

En las siguientes sesiones y/o reuniones privadas, el mediador comparte la información que las partes han decidido hacer públicas para ayudar a construir salidas o soluciones y se conocen las reacciones de las partes respecto a la información compartida y se comienzan a construir posibles soluciones.

#### 3.1.1 Sesiones formales

Las sesiones deben ser conducidas por el mediador, quien definirá la dinámica del proceso:

- Debe ubicarse a los participantes en el lugar seleccionado para realizar la mediación y disponerlos de manera que permita la adecuada interacción de todos.
- Se sugiere situar a los participantes en el proceso de una manera que permita que el mediador presida la reunión y las partes se ubiquen y sientan en igualdad de condiciones.

El mediador dará la bienvenida a los asistentes y centrará su declaración inicial en:

- Describir los hechos y definir el conflicto.
- Establecer el objetivo del proceso, que es resolver el conflicto.

Luego ofrecerá la palabra a cada una de las partes o a sus representantes, según éstas lo decidan, para que cada una exponga su visión del conflicto y las aspiraciones para su solución.

Desde el inicio el mediador debe establecer las reglas para las exposiciones, así como el tiempo de intervención de cada una de las partes o sus representantes, de manera de que tengan certeza de cómo deben conducirse.

Al concluir las exposiciones de las partes, el mediador indicará cómo continuará el procedimiento, y anunciará la hora y lugar donde se harán las reuniones privadas con cada una de las partes, con el fin de avanzar en la búsqueda de una solución al conflicto.

### 3.1.2 Recomendaciones al mediador para conducir las sesiones formales

- **1.** Tener presente la naturaleza del conflicto y las condiciones de las partes.
- **2.** Tomarse el tiempo para escuchar las exposiciones de cada una de las partes y/o sus representantes, así como de las víctimas y testigos, según corresponda.
- **3.** Demostrar interés a los planteamientos de las partes, mediante gestos que indiquen que está prestando atención.
- **4.** Obligarse a entender lo que las partes y/o representantes, víctimas o testigos exponen.
- **5.** Preguntar siempre que necesite alguna aclaratoria o precisión de lo expuesto.
- **6.** Solicitar cualquier información adicional que requiera.
- **7.** Evitar emitir críticas o juicios de valor.

- **8.** Concentrarse en lo que expongan las partes y/o representantes, víctimas o testigos.
- **9.** Tomar nota de los mensajes verbales y no verbales de las partes y/o sus representantes (nerviosismo, rabia, desconfianza, etc.).
- **10.** Cuidar el lenguaje corporal; evitar tener los brazos cruzados o posturas que reflejen distracción o desinterés.

### 3.1.3 Reuniones privadas con las partes

Cuando lo estime conveniente y oportuno, el mediador podrá realizar reuniones privadas y por separado con cada una de las partes, las veces necesarias.

Estas reuniones le permitirán conocer más a fondo los hechos desde la visión de cada una de las partes, y a éstas ventilar emociones. Contribuirán a que las partes divulguen información que no les interesa exponer en las sesiones formales, y servirán al mediador para determinar tanto posibles agendas ocultas como puntos transables de cada una de las partes.

## 3.2 Fase de negociación

Las reuniones privadas con las partes también permiten conducir esta etapa de negociación, y da la oportunidad al mediador para vislumbrar si es posible una solución al conflicto. En esta fase, el mediador:

- Discute con las partes sus respectivas expectativas y las ofertas de solución que cada una plantea.
- Resume las ofertas finales de las partes para ser ventiladas y concretadas en la última sesión formal de la mediación.

En esta fase es imprescindible que el mediador se asegure que cada parte cuenta con una persona con autoridad para aceptar ofertas y comprometerse.

### 3.3 Fase de conclusión. Terminación de la mediación

#### 3.3.1 Sesión final

En la sesión final debe concluir la mediación o darse por terminada, si es el caso. El mediador procurará:

- Exponer las ofertas finales presentadas por las partes para la solución del conflicto.
- Concretar la solución y verificar la aceptación de la misma por las partes.
- Redactar y proceder a la firma del **Acta de mediación** que contenga el acuerdo alcanzado para resolver el conflicto, o la decisión de las partes de dar por terminada la mediación, según corresponda.

#### 3.3.2 Fin de la mediación

La Mediación finaliza:

- Cuando las partes alcanzan un acuerdo para poner fin al conflicto.
- Puede también terminar en otra fase o etapa:
- Cuando las partes de común acuerdo hagan saber por escrito al mediador su decisión de dar por terminada la mediación;
  - Cuando una de las partes manifieste de manera expresa y por escrito a la otra parte y al mediador, su voluntad de dar por terminado el procedimiento de mediación, sin necesidad de justificación;

- Cuando el mediador, luego de evaluar los avances del proceso y previa consulta con las partes, considere que no hay razones que justifiquen seguir adelante con la mediación.

### 4 Terminación: El Acta de mediación

**El Acta de mediación** es el documento mediante el cual las partes y el mediador dejan constancia de la terminación del procedimiento de mediación, por cualquiera de las causas ya establecidas.

El Acta de Mediación es un documento público, vinculante para las partes desde el momento de su firma. Deberá ser firmada por el mediador, las partes y/o sus representantes, así como por las víctimas, cuando corresponda. En caso del Estado tiene la obligación de cumplir con los compromisos asumidos por su representante en el proceso.

En caso de acordar la solución del conflicto, en el Acta de Mediación las partes dejarán constancia de los términos y condiciones del arreglo alcanzado para poner fin al conflicto y de ser el caso, indicar las formas de reparación a las víctimas que se acuerden con base en la naturaleza y magnitud del daño causado.

A estos efectos, el representante del organismo del Estado que ha sido parte en el proceso de mediación, deberá estar debidamente facultado y autorizado por la autoridad competente para suscribir el Acta de mediación y para asumir los compromisos convenidos para la solución del conflicto.

Así mismo, se suscribirá un Acta de Mediación, en caso de no haber aceptación de las ofertas y no poder concretar la solución al conflicto entre las partes; también en el caso que las partes decidan suspender la mediación por un tiempo determinado, o terminarla definitivamente, sea por decisión de las partes o por iniciativa del mediador

Del Acta de mediación se elaborarán tres (3) ejemplares, uno para cada una de las partes y otro para ser incorporado al expediente del procedimiento. Una vez firmada, concluye el procedimiento y cesan definitivamente las funciones del mediador, salvo que se trate de una suspensión temporal.

«El arte de la comunicación  
es el lenguaje del liderazgo».

JAMES HUMES



## Anexo 1. Recomendaciones prácticas

**1. Definir el conflicto.** La definición del conflicto puede parecer obvia, pero la experiencia demuestra que, si bien todos tenemos que manejarnos a diario con situaciones conflictivas, no solemos ver el conflicto como un tema asociado a nuestra vida cotidiana. Por ello recomendamos al mediador, al conocer la divergencia, identificar claramente a las partes, teniendo en cuenta que en el caso de los DESCA, una de ellas seguramente será una autoridad, entidad o institución oficial.

**2. Objetivos.** Es fundamental que el Mediador informe a las partes tanto de los objetivos de la mediación como de la filosofía que orienta su conducción, en particular la naturaleza voluntaria del procedimiento. Así mismo debe tener presente las necesidades, preocupaciones, temores y las expectativas que las partes tienen para su solución.

**3. Conflictos susceptibles de mediación.** El mediador debe analizar cuidadosamente el conflicto e identificar si se trata de un asunto susceptible de ser resuelto a través de la mediación. Para ello tiene que verificar si el motivo del conflicto se inserta dentro de los asuntos señalados en la lista contenida en este manual, y en particular relacionados con derechos económicos, sociales o culturales o ambientales. Debe además tener cuidado de no aceptar conflictos que tengan que ver con temas como reconocimiento de hijos, formalización de concubinato, problemas derivados de delitos cometidos por alguna de las partes o sus familiares, entre otros.

**4. Aspectos preparatorios de la mediación.** El mediador debe tener presente que las relaciones humanas se dan en tres planos: voluntad, inteligencia, emociones y sentimientos, los cuales generan actitudes positivas o negativas, acuerdos o desacuerdos y trato amistoso u hostil. Dentro de estos planos el mediador también deberá considerar las reacciones de las personas frente al ejercicio de la autoridad y las consecuencias que frente a otros tiene su actuación. Esto les permitirá prepararse de manera adecuada para asumir la conducción de la mediación y generar confianza frente a las partes. Para garantizar el desarrollo apropiado del proceso, el mediador debe propiciar un ambiente de entendimiento e identificar un lugar ubicado en un sitio neutral, en el cual las partes puedan sentirse a gusto y sin presiones para participar en la mediación. Debe ser un lugar adecuado con todos los servicios disponibles que no genere incomodidad a los participantes en el proceso.

**5. El Acuerdo de mediación.** Para elaborar el Acuerdo de mediación debe verificarse que estén incorporados todos los puntos requeridos y utilizar para la redacción el modelo que aparece en los anexos 2 y 3 de este manual.

**6. Conducción del proceso.** La clave para el mediador es prepararse apropiadamente.

**7. Sesiones formales.** Seleccionar una mesa redonda u ovalada, que permita al mediador dirigir la reunión ubicado entre las partes y/o sus representantes, pero sin que las partes se vean enfrentadas.



**M:** Mediador  
**PI:** Parte I  
**PII:** Parte II  
**RI:** Representante Parte I  
**RII:** Representante Parte II

**8. Tratamiento a las partes.** En el tratamiento a las partes y/o sus representantes, víctimas o testigos, se recomienda al mediador el uso de un lenguaje que lo conecte con ellas, genere empatía y en todo momento refleje un trato igualitario hacia ellas. Puede usar frases como:

- “Me gustaría escuchar todo lo que tienen que decir...”
- “Entiendo cómo se siente...”
- “Mantengamos la cordialidad y el respeto...”
- “Me gustó lo que dijo hace un momento sobre...”
- “Observo que tienen puntos en común...”
- “Me doy cuenta que tienen muchos intereses conjuntos...”
- “Veo que hemos alcanzado consenso en algunos puntos y creo que vamos por buen camino...”
- “Corrijanme si me equivoco...”
- “Haré mi mejor esfuerzo por ayudarles a lograr una solución a su conflicto...”

**9. Reuniones privadas.** Es recomendable realizar todas las reuniones que el mediador estime conveniente. Las reuniones privadas son muy útiles porque las personas se sienten más en confianza y la comunicación, sobre todo cuando se trata de un proceso en el que una de las partes es representante del Estado. Permiten al mediador conocer de manera integral la posición de cada una de las partes y tener el panorama completo del conflicto.

**10. El Acta de mediación.** Debe contener la decisión de las partes para dar por terminada la mediación por cualquiera de las causas mencionadas en el manual. La redacción debe realizarse de acuerdo al modelo contenido en los anexos 4 y 5 de este manual.

## Anexo 2. Modelo de Acuerdo de mediación

Quienes suscriben (identificar a las partes), representados/asistidos en este acto por (identificar a los abogados, apoderados o representantes, según corresponda), han decidido suscribir el presente Acuerdo, a fin de someter a mediación con el fin de resolver el conflicto que mantienen entre ambas, que se reseña a continuación:

**1. Breve reseña de los hechos.** *La naturaleza del conflicto. Posiciones y aspiraciones de las partes. Identificación de las víctimas (de ser el caso, y sean distintas a las partes). Las aspiraciones de las partes para resolver el conflicto y las reparaciones a las que aspiran.*

Cada una de las partes y/o las víctimas acompañan la documentación que se indica en el anexo del presente Acuerdo, con el fin de fundamentar sus respectivas pretensiones.

Las partes declaran que acuden de manera voluntaria a la mediación y declaran conocer el objetivo, naturaleza y ventajas de este procedimiento, sus características y alcances del mismo en especial el efecto vinculante de la decisión que se adopte en la respectiva Acta de mediación que se suscribirá al terminar el procedimiento.

### 2. A los fines de la conducción del procedimiento:

**2.1.** Las partes de común acuerdo y de manera voluntaria deciden designar como Mediador al ciudadano (identificar), quien en este mismo acto declara aceptar tal designación.

El mediador deberá actuar de manera imparcial e independiente y demostrar sus cualidades para procurar una solución al conflicto. Corresponde al mediador conducir el proceso y establecer las reglas correspondientes, de común acuerdo con las partes.

**2.2.** Se establece un lapso de (días o meses) como tiempo estimado para finalizar el procedimiento.

**2.3.** Se determina el carácter confidencial del procedimiento y asumen el compromiso conjuntamente con el mediador de no revelar el contenido de las discusiones ni de los acuerdos parciales alcanzados, hasta la conclusión definitiva del proceso y la firma de los compromisos alcanzados.

**2.4.** Las partes se comprometen a actuar de buena fe y hacer su mejor esfuerzo para alcanzar una solución al conflicto planteado. Sin embargo, ninguna de ellas podrá ser obligada a permanecer en la mediación.

La mediación concluirá con la firma del Acta de mediación, oportunidad en la que cesarán las funciones del mediador.

Suscrito en Caracas, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 202\_\_.

FIRMA DE LAS PARTES

FIRMA DEL MEDIADOR

▼ Ver formato digital



## Anexo 3. Ejemplo de Acuerdo de mediación

### ACUERDO DE MEDIACIÓN

PÁG  
1 de 2

Quienes suscriben **Laura María Rico**, titular de la cédula de identidad n° **V-15.482.687** y **Alberto José Carvajal**, titular de la cédula de identidad n° **V-16.532.584**; representados en este acto por **Luis Pérez**, titular de la cédula de identidad n° **V-12.637.674** y **Andreina Rojas**, titular de la cédula de identidad n° **V-18.657.514**, respectivamente; han decidido suscribir el presente Acuerdo, a fin de someter a mediación con el fin de resolver el conflicto que mantienen entre ambas, que se reseña a continuación:

La empresa **Calzapaz** en la que Laura es la superior de Alberto, requiere que este último amplíe su jornada laboral de cuatro (4) a seis (6) horas. Alberto manifiesta no estar de acuerdo, puesto que el aumento salarial que conlleva la nueva jornada (20%), no es suficiente para costear un servicio de guardería, y actualmente solo el y su esposa cuidan de su niño pequeño que nació hace solo unas semanas.

Además ahora que es padre, desea estar más tiempo en casa. Laura por su parte, aclara que la empresa solo puede costear el porcentaje ya establecido de aumento, precisamente porque los empleados trabajan a medio tiempo, y que ampliar la jornada es la medida que puede permitir que en el futuro, se renegocien para mejor sus contratos.

Cada una de las partes, profesa que acuden de manera voluntaria a la mediación y declaran conocer el objetivo, naturaleza y ventajas de este procedimiento, sus características y alcances del mismo.

Así mismo, se comprometen a respetar los acuerdos que se detallan a continuación; y el efecto vinculante de la decisión que se adopte en la respectiva Acta de mediación que se suscribirá al terminar el procedimiento.

### 1. De la conducción del procedimiento:

Las partes de común acuerdo y de manera voluntaria deciden designar como Mediador a la ciudadana **Wanda Carrasco**, titular de la cédula de identidad n° **V-14.587.423**, quien en este mismo acto declara aceptar tal designación; y se compromete a de manera imparcial e independiente, a demostrar sus cualidades para procurar una solución al conflicto.

Será ella pues, la persona responsable de conducir el proceso y establecer las reglas correspondientes, de común acuerdo con las partes.

### 2. Del lapso del procedimiento:

Se establece un lapso de catorce (14) días como tiempo estimado para finalizar el procedimiento de mediación.

### Anexo 3. Ejemplo de Acuerdo de mediación (Continuación)

PÁG  
2 de 2

#### 3. De la confidencialidad del procedimiento:

Se determina el carácter confidencial del procedimiento y asumen el compromiso conjuntamente con el mediador de no revelar el contenido de las discusiones ni de los acuerdos parciales alcanzados, hasta la conclusión definitiva del proceso y la firma de los compromisos alcanzados.

#### 4. De la actuación de las partes:

Las partes se comprometen a actuar de buena fe y hacer su mejor esfuerzo para alcanzar una solución al conflicto planteado. Sin embargo, ninguna de ellas podrá ser obligada a permanecer en la mediación.

La mediación concluirá con la firma del Acta de mediación, oportunidad en la que cesarán las funciones del mediador.

Suscrito en Caracas, a los 14 días del mes de Julio del año 2022.

**Laura M. Rico**  
[parte I]  
C.I. V-15.482.687

**Wanda Carrasco**  
[Mediadora]  
C.I. V-14.587.423

**Alberto J. Carvajal**  
[parte II]  
C.I. V-16.532.584

Ver formato  
digital



### Anexo 4. Modelo de Acta de mediación

En la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 202\_\_, quienes suscriben, (identificar) partes y/o representantes en el procedimiento de mediación convenido conforme al Acuerdo firmado en fecha \_\_\_\_\_, para la resolver el conflicto existente entre ambas, y (identificar) mediador designado por las partes, firman la presente Acta de mediación en los términos siguientes:

#### PRIMERO. Antecedentes.

Breve reseña de los hechos, del conflicto o disputa y la posición de cada una de las partes.

#### SEGUNDO. Declaración.

Las partes han decidido dar por terminada la mediación en virtud de: indicar el motivo de terminación:

- 1) por haber llegado a un acuerdo para solucionar la controversia;
- 2) decisión de ambas partes;
- 3) por solicitud de una de ellas;
- 4) por decisión del mediador.

En caso de haberse llegado a una arreglo de la disputa, indicar de seguidas los compromisos asumidos.

#### TERCERO. Compromisos de las partes:

A la firma de esta Acta de mediación, las partes, en presencia del mediador se comprometen expresamente a lo siguiente:

*Indicar aquí  
los compromisos asumidos  
por las partes*

Con la firma de esta Acta de mediación, las partes renuncian a realizar un reclamo o demanda posterior por cualquier concepto, relacionado con el conflicto sometido a mediación.

FIRMA DE LAS PARTES

FIRMA DEL MEDIADOR

Ver formato  
digital





## Anexo 5. Ejemplo de Acta de mediación

### ACTA DE MEDIACIÓN

PÁG  
1 de 2

En la ciudad de Caracas, al día 28 del mes de Julio del año 2022, quienes suscriben **Laura María Rico**, titular de la cédula de identidad n° **V-15.482.687** y **Alberto José Carvajal**, titular de la cédula de identidad n° **V-16.532.584**; representados en el procedimiento de mediación convenido conforme al Acuerdo firmado en la ciudad de Caracas, el 14 de Julio de 2022; por **Luis Pérez**, titular de la cédula de identidad n° **V-12.637.674** y **Andreina Rojas** titular de la cédula de identidad n° **V-18.657.514**, respectivamente; y **Wanda Carrasco**, titular de la cédula de identidad n° **V-14.587.423**, mediadora designada por las partes para la resolver el conflicto existente entre ambas, firman la presente Acta de mediación en los términos siguientes:

#### **PRIMERO.**

Se estableció como querrela entre las partes, el hecho de que la empresa **Calzapaz** en la que Laura es la superior de Alberto, requiere que este último amplíe su jornada laboral de cuatro (4) a seis (6) horas.

Alberto manifiesta no estar de acuerdo, puesto que el aumento salarial que conlleva la nueva jornada (20%) no es suficiente para costear un servicio de guardería, y actualmente solo él y su esposa cuidan de su niño pequeño que nació hace solo unas semanas.

Además, ahora que es padre, desea estar más tiempo en casa. Laura por su parte, aclara que la empresa solo puede costear el porcentaje ya establecido de aumento, precisamente porque los empleados trabajan a medio tiempo, y que ampliar la jornada es la medida que puede permitir que en el futuro, se renegocien para mejor sus contratos.

#### **SEGUNDO.**

Las partes han decidido dar por terminada la mediación en virtud de haber arribado a un acuerdo que consideran satisfactorio para ambas partes, con los compromisos que se detallan en el apartado siguiente.

#### **TERCERO.**

A la firma de esta Acta de mediación, las partes **Laura M. Rico** y **Alberto J. Carvajal**, en presencia de la mediadora **Wanda Carrasco**, se comprometen expresamente a lo siguiente:

## Anexo 5. Ejemplo de Acta de mediación (Continuación)

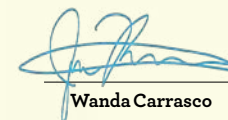
PÁG  
2 de 2

- *La empresa Calzapaz pagará un aumento salarial de 20% por el cumplimiento de la nueva jornada laboral de Alberto.*
- *Alberto, incorporará las dos (2) horas, pero podrá hacerlo vía remota desde su casa a través del tele trabajo, distribuyendo las horas diarias entre los cinco (5) días de la semana.*

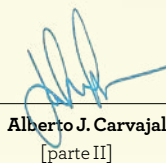
Con la firma de esta Acta de mediación, las partes renuncian a realizar un reclamo o demanda posterior por cualquier concepto, relacionado con el conflicto sometido a mediación.



**Laura M. Rico**  
[parte I]  
C.I. V-15.482.687



**Wanda Carrasco**  
[Mediadora]  
C.I. V-14.587.423



**Alberto J. Carvajal**  
[parte II]  
C.I. V-16.532.584

∨ Ver formato  
digital







## Créditos

© Caracas, 2023  
Paz Activa,  
Asociación Civil



**Manual de mediación en derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA)**

**2ª. edición,**  
Octubre de 2023

### Coordinación editorial

Equipo Paz Activa:

Luis Cedeño  
Luis Carvajal  
María Rico  
Verónica Brito

### Textos

Cecilia Sosa Gómez  
Milagros Betancourt Catalá  
Victor Rodríguez Cedeño

### Fotografías

Jennifer Cusumano (reverso de cubierta y pág. 2, 4, 7)  
Equipo Paz Activa (pág. 10, 12, 16, 18, 20, 25, 27)  
Canva Pro (pág. 17, 28, 39)  
Pexels (portada y pág. 8)

### Diseño gráfico

Aitor Muñoz Espinoza

### Impresión

Temática, artes gráficas, CA

Queda expresamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes vigentes, la reproducción total o parcial de esta publicación por cualquier medio o procedimiento, sea de tipo reprográfico, informático o de cualquier otra índole.

## LOS autores



### Cecilia Sosa Gómez

Abogada de la UCV; política y jurista. Estudios de postgrado en la Universidad de París y en el St. Anthony College, en Oxford. Magistrada, presidenta de la Corte Primera de lo Contencioso de la Corte Suprema de Justicia, y primera mujer en presidir una Corte Suprema de Justicia en el continente americano. Catedrática de Derecho Administrativo en la UCV y la UCAB.



### Milagros Betancourt Catalá

Abogada egresada de la UCAB, con estudios en la Universidad de Alcalá de Henares y en la Academia de Derecho Internacional de La Haya. Embajadora, ex-Directora Ejecutiva del Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje (CEDCA) vinculado a la Cámara venezolano-americana VENAMCHAM. Profesora de Derecho Internacional Público.



### Victor Rodríguez Cedeño

Abogado egresado de la UCV, con estudios en el Instituto de Estudios Europeos para el Desarrollo de la Universidad de Ginebra, y en la Universidad de París. Embajador de carrera, ex-representante alterno ante la Organización de Naciones Unidas en Ginebra. Ex-presidente del Comité Ejecutivo del ACNUR (ONU). Profesor de Derecho Internacional Público, articulista y autor de libros.

# Acerca de este **Manual**

**En Venezuela, la mediación como medio** alternativo de resolución de conflictos junto con la conciliación y el arbitraje, está prevista en el artículo 253 de la CRBV como parte del sistema de justicia, "(...) con el objeto de que el Estado los fomente y los promueva sin perjuicio de las actividades que en tal sentido puedan desarrollar las academias, universidades, cámaras de comercio y la sociedad civil en general (...)", tal como se indica en su Exposición de Motivos.

La más reciente de las acciones llevadas adelante por Paz Activa, la constituye el programa de mediación para garantizar los derechos económicos, sociales y culturales (DESCA), que se instaló de manera formal en julio de 2022, con el auspicio de la Embajada de Alemania en Caracas, y desarrollo conjunto entre Paz Activa y la Universidad Monteávila. El objeto del curso es capacitar a cualquier persona que así lo desee en la aplicación de la mediación como mecanismo de resolución de conflictos.

**Este manual se ha diseñado como un instrumento** de apoyo a los participantes de este programa para que sirva como herramienta práctica en la implementación de conceptos y metodologías de mediación aprendidas.