

# La profesionalización de los MARC. En lo judicial: una deuda no satisfecha. En lo comercial: trabajo por hacer

Hernando H. Barboza Russian\*

---

El estudio del Derecho es la verdadera garantía del justiciable

Parte del título de estas notas tiene un propósito más de homenaje que explicativo del contenido que abordaremos, pues, se trata de hacer un símil con el título de una de las brillantes obras del maestro Arístides Rengel Romberg a quien, por este boletín y, en especial, con estas palabras, quiero rendirle homenaje.

No han sido pocos los abogados que nos hemos formado bajo la dirección del Profesor Rengel Romberg. Asimismo, sus obras, la dedicación en ellas y su elaborado trabajo científico me recuerdan que el gran procesalista cumplió en su trayectoria con la recomendación que hacía San Josemaría Escrivá:

‘Que tu vida no sea una vida estéril. –Sé útil. –Deja poso...’<sup>1</sup> Así lo hizo él y estaremos por siempre agradecidos. ¡Gracias Rengel Romberg!

## I. En lo judicial: una deuda no satisfecha

Creo que hoy más que nunca añoramos las recomendaciones que hicieron, entre otros, el Dr. René Lepervanche Parparcen y el Dr. Arturo Uslar Pietri, así como las honorables actuaciones que tuvieron los Dres. Jesús Leopoldo Sánchez y Efraín Schacht Aristiguieta (quienes no aceptaron los cargos como Magistrados de la otrora Corte Suprema), basados todos en la necesidad de construir un servicio de justicia acorde a esa ingente

---

\* Abogado *summa cum laude* (URU). Especialista *summa cum laude* en Derecho Procesal (UCAB). Estudios de Magíster en Derecho Constitucional -pendiente tesis de grado- (UCAB). Ha sido Profesor de Pregrado y Postgrado en la Universidad Rafael Urdaneta de varias cátedras, entre ellas, Introducción al Derecho, Teoría General del Derecho y del Estado, Teoría General del Proceso I y II, Derecho Procesal Civil II, Derecho Constitucional I y II, Medios Alternos de Resolución de Conflictos. Y en el Postgrado, de Casación Civil, Árbitro-Conciliador del CEDCA. Socio en Travieso Evans Arria Rengel & Paz

<sup>1</sup> <http://www.escrivaobras.org/book/camino-punto-1.htm>

labor. Tales relatos pueden leerse de una manera objetiva en la obra intitulada ‘La Profesionalización de los Jueces’, autoría del homenajeado y a la cual hace referencia nuestro título.

Dicha obra recoge, discursos, conferencias, entrevistas, así como la opinión del autor, sobre la necesidad de robustecer nuestro sistema de justicia, empezando por nuestro Poder Judicial, quien tradicionalmente ha tenido pocos dolientes, aunque muchas víctimas.

No vale la pena extendernos en las razones que soportan estas apreciaciones, pues, cualquier usuario del sistema de justicia sabe a qué nos referimos y a qué se refiere el autor en la obra señalada.

Lo que sí interesa sobremanera tratar es esa deuda que tenemos pendiente con las futuras generaciones y que nosotros, hasta la fecha, no hemos podido saldar. Incluso, cada vez son menos los

espacios para alzar la voz, tal como lo hicieran aquellos mencionados en la referida obra.

Las últimas oportunidades que se han tenido para profesionalizar el sistema de justicia (incluyendo a los MARC), a pesar de las diferencias constitucionales que pudiéramos tener respecto a la forma (Decreto de Reorganización del Poder Judicial y el Sistema Penitenciario, Constitución vigente, concursos, código de ética, Escuela de la Magistratura), han quedado petrificadas en su contenido y divorciadas de una realidad que muestra y exige otra cosa, otro comportamiento, otra aplicación, planificación, organización y no presentar cambios, reformas y reestructuraciones instantáneas como las que un mago sacaría de su sombrero.

Esto que podríamos llamar improvisación<sup>2</sup>, se vive día a día y

---

<sup>2</sup> Como soporte del término utilizado, puede revisarse la intervención que hiciera el Dr. Allan Brewer Carías al iniciarse el debate sobre el Decreto de Reorganización del Poder Judicial, quien a su vez citó a quien fuera el Presidente de dicho órgano constituyente, Dr. Luis Miquelena: "...sí tenemos que ocuparnos del Poder Judicial y de su reorganización, además de redactar la Constitución; pero tenemos que hacerlo en el sentido expresado por el Presidente esta Asamblea Nacional Constituyente, Luis Miquelena, en la publicación "Constituyente al Día"... ..Dice nuestro Presidente de la ANC lo siguiente: "Lo que creo es que debemos ir con seriedad en todos los problemas que se refieren al Poder Judicial, y tomar las decisiones que sean las más razonables... ..Estos son problemas importantes en los cuales no se puede improvisar y tomar criterios a la ligera... ..Es necesario que todas estas cosas las meditemos, porque la ANC ha asumido un rol de mucha importancia para el país y su responsabilidad es muy grande, y por eso debe meditar los pasos que dé..." Ver, Rengel Romberg, A. La Profesionalización de los Jueces. ALTHOLITO. Caracas, 2006. p. 106-107.

quien es usuario del sistema (dentro o fuera) conoce la realidad.

De ella no escapan los Medios Alternos de Resolución de Conflictos que, a pesar de tener un origen anterior a la heterocomposición como mecanismo de resolución de conflictos, hemos tardado muchos años en lograr incorporarlos formalmente al sistema de justicia y nos atreveríamos a decir que tal tímida incorporación se ha hecho sin reconocerles el valor que realmente tienen para la vida, para la justicia, para la simplicidad de una realidad de por sí complicada, olvidando que el fin mediato del proceso es la paz social y, a través de estos medios, podemos llegar a ella de una manera más rápida y más justa.

Esa difícil incorporación formal al sistema de justicia (a pesar de los avances que hay que reconocer) nos deja, entre otras cosas, una jurisprudencia que ha ido de un lado a otro; ‘conciliaciones’ manejadas por jueces de causa, sin preparación previa en el área de MARC; ‘mediaciones’ forzadas

(sancionándose la inasistencia de la parte) y; mayor improvisación, como es el caso de la sentencia (recién publicada en la página web del TSJ) No. 397 del 14/08/2019, por la cual se pretende modificar el procedimiento civil.

De esa sentencia puede extraerse, en lo que a este tema nos atañe<sup>3</sup>, la creación de una extraña audiencia que la propia sentencia denomina ‘audiencia oral de mediación y conciliación’<sup>4</sup>. ¿Por qué decimos que es extraña? Por lo que hemos venido afirmando, indicios de una ausencia de planificación, sin la organización debida, apresuramiento.

Crear un procedimiento requiere estudio, discusión académica, amplitud, más cuando los creadores del procedimiento a cambiar fueron grandes procesalistas venezolanos, entre los cuales se encuentra a quien se le está rindiendo un debido homenaje. Este obrar tiene serios efectos, por ejemplo:

- i. Se establece que es el ‘juez de la causa’ quien debe ‘mediar’ o ‘conciliar’, esto es, aquél que de-

---

<sup>3</sup> No haremos mención de las consideraciones constitucionales ni procesales que tenemos respecto al fallo. Solo nos limitaremos a tratar el tema de la ‘Audiencia Oral de Mediación y Conciliación’.

<sup>4</sup> Nos parece que la sentencia trata como sinónimos a la conciliación y a la mediación y así lo mantendremos de cara a tratar el tema.

berá dictar la sentencia definitiva  
¿Cómo pueden abrirse los negociadores en ese escenario?  
¿Cómo pueden revelar información sensible o compleja las partes ante el juez de la causa en una conciliación/mediación/juzgamiento?

Usualmente estas son fases confidenciales y privadas y ajenas a quien tendrá que decidir, pues, o las partes no podrán negociar libremente o el juez quedará contaminado;

- ii. Por otro lado, a diferencia de lo previsto en el CPC para la conciliación, el juez debe homologar lo que acuerden las partes (suponemos que esto se debe a que la propuesta establece que se pueden usar diferentes MARC y no solo la conciliación) pero, si el juez participa y controla todos los extremos previos y posteriores del acuerdo no tendría mucho sentido tener que homologar, pues, parece tratarse de la llamada conciliación a la que nos tiene acostumbrado el CPC y que no requiere homologación (implícita en la actuación judicial).

Esta homologación además es apelable (siempre hemos pensado, contrario a la jurisprudencia, que la apelación de la homologación debe estar limitada a casos concretos, por ejemplo, un tema de fraude en la representación, pero no en todo caso, porque si las partes piden que se homologue y el juez lo hace ¿cómo luego van a apelar? Es decir, si se les concedió todo lo que pidieron (art. 297 CPC), no tendrían interés (agravio) para hacerlo;

- iii. La audiencia es forzosa para el actor (sino comparece queda desistido el procedimiento) pero no para el demandado ¿Asistirá el demandado para que le impugnen el poder en esa audiencia, si piensa que allí no tiene nada más que hacer?;
- iv. No queda claro si se trata de una única audiencia. Si así fuera, ¿cuánta probabilidad existe de que las partes lleguen a un acuerdo en una sola oportunidad y con las limitaciones vinculadas a la situación? (corto tiempo por la exigencia de la labor judicial, el lugar probablemente poco propicio para llevar a cabo una reunión de este tipo, posibles

interrupciones por cuanto el tribunal sigue funcionando y se puede requerir la atención del juez, entre otras razones).

Quienes han trabajado con la mediación y conciliación, saben que una sola reunión (probablemente breve) no es el mejor medio para llegar a un acuerdo;

- v. Las partes acuden al acto con cierta desigualdad, pues, el actor ha mostrado prácticamente todo (demanda, pruebas documentales y testimoniales) y el demandado no ha develado nada. Lo ideal es que las partes vayan en igualdad de condiciones, sin revelar nada o, revelando ambos su información procesal;
- vi. Algo que llama poderosamente la atención es que en dicha audiencia las partes pueden impugnar el poder de sus contrarios;

Nos preguntamos ¿no es acaso un punto que debería controlar el juez a priori? ¿O de qué manera estima homologar el posible acuerdo sin estar seguro de la representación de los actuantes?

Esta posibilidad permitirá que las partes vayan enfocadas, en el poco tiempo que tendrán, en atacar y/o defenderse de los ataques que reciban respecto a su instrumento poder, lo cual no solo hará que la reunión pierda su sentido y propósito, sino además, hará que sea una reunión combativa más que constructiva, todo lo contrario al ambiente necesario para la conciliación.

Quisiera dejar claro que, en las aulas de clase, en las conferencias o charlas que he tenido oportunidad de dictar sobre el tema, he reclamado una urgente reforma del Código de Procedimiento Civil, al cual mucho le debemos, pero que honestamente debe ajustarse a las nuevas realidades. Sin embargo, luego de más de 30 años de servicio de este Código, lo mínimo que se debe hacer es construir una opción moderna, práctica, con la profundidad académica y forense que el caso amerita. Esto es, recogiendo la importante creación doctrinal y jurisprudencial que se ha venido produciendo durante la vigencia de esta ley procesal, así como la opinión de quienes día a día la llevan a la práctica. Sin improvisaciones.

Por estas razones, es que considero que todavía estamos en deuda con los justiciables y con las nuevas generaciones de abogados en construir un sistema judicial sólido, fundamentado en principios y valores, donde los medios alternativos sean tratados como tales, esto es, no como válvulas de escape al proceso, sino, como los medios o las vías naturales para alcanzar justicia.

Parece que, por ahora, no está en nuestras manos la solución y satisfacer esa deuda, pero es necesario continuar aportando todo lo que esté a nuestro alcance para lograrlo, pues, nuestro sistema de justicia, los justiciables y las futuras generaciones de abogados merecen nuestro mayor esfuerzo en este sentido.

Por tanto, estamos llamados a una tarea difícil, esto es, unirnos como usuarios del sistema de justicia y, sin descanso, trabajar en un proyecto ideal, pero real, del sistema de justicia. Tenemos bastante experiencia y preparación académica para saber qué caminos transitar.

Se trata de idear un sistema que no se deba a nosotros ni al presente, que sea un sistema que puedan heredar nuestros hijos y nietos, que nos dé la seguridad que ellos podrán vivir en

un país que los protegerá y que le dará a cada quien lo que le corresponda.

No hay nada más difícil que administrar justicia, pero lo peor que podemos hacer es no hacer nada, pues, en ese caso seremos también corresponsables de las injusticias que se comentan.

Así, no tenemos alternativa que saldar la deuda que hemos contraído con nuestro pasado y futuro, construyendo el mejor proceso posible, pero gobernado por los MARC que -según el convencimiento de muchos de nosotros- son el mejor camino para brindar justicia.

## **II. En lo comercial: trabajo por hacer**

A pesar de que la reforma aludida anteriormente no parece estar en nuestras manos para este momento, sí tenemos algo que está en ellas y es el apuntalamiento de los MARC fuera del Poder Judicial. Es indudable que mucho se ha avanzado en el tema, ¡pero queda mucho por hacer!

Y, como sabemos, nadie da lo que no tiene, de modo que, si queremos construir un sistema de justicia lo más perfecto posible, debemos

comenzar por lo que está a nuestro alcance.

Con estas notas finales quisiera dejar unas ideas para ser analizadas y maduradas para que se puedan aplicar cuando las condiciones lo permitan.

Esas ideas están contenidas en dos notas del libro que he mencionado en este homenaje (La Profesionalización de los Jueces). La primera (página 40):

“Pensemos en Venezuela. El país tiene hombres de grandes conocimientos y dispuestos a impartir justicia, libres de prejuicios, sin aceptar presiones, solo por la satisfacción de servir los intereses nacionales y de dar al Poder Judicial (a los efectos nuestros entiéndase sistema de justicia) el augusto sitio que le corresponde...”. Paréntesis incorporados.

Cuando leemos esto, no podemos dejar de pensar en jueces presentes y pasados que, con tesón, esfuerzo y a pesar de las adversidades, luchan o lucharon por un sistema de justicia con el que todos soñamos. Pero, en mayor medida, pensamos en los árbitros, quienes se han ganado el respeto, consideración y estima de sus colegas y de aquellos a quienes han juzgado.

El juez nos toca por designación del Estado, en cambio, los árbitros, los escogemos nosotros y son personas que por vocación a la justicia están dispuestas a prestar un servicio de calidad, transparente, justo y sin sacrificar el conocimiento, por el contrario, normalmente, son los mejores en las áreas en que son escogidos. Pero ¿podemos hacer más!

Con respecto a los jueces, parece adecuado (y no hay dudas de que así debe ser) que además de su formación jurídica reciban formación para ser jueces. Por su puesto, debe tratarse de una formación de calidad, con los estándares de exigencia necesarios para que puedan, posteriormente, desempeñar una función tan importante como la de impartir justicia. Y es allí cuando citamos la segunda nota del texto en referencia:

“La profesionalización de los jueces requiere la especialización judicial correspondiente, porque ella abre la vía para la formación de esa parte de la sociedad civil encargada de la delicada función de administrar justicia.

Sobre esta cuestión, el conocido jurista español Ángel Ossorio... publicó en 1927 el libro: “La Justicia Poder,” en el cual se quejaba de que los hombres del

Poder Civil, que son singularmente los hombres de Derecho, y más calificadamente los de la Magistratura, no se forman en ninguna parte.

Sostenía el mencionado jurista, que las dos instituciones que tienen fuerza positiva son la Iglesia y el Ejército, que forman sus hombres. Que hay sentimiento civil, anhelo civil, institución civil, aspiración civil, pero que no existe formación de un Poder Civil. Y no existe, porque –a su parecer– la Universidad solo produce licenciados y doctores que acreditan a lo sumo, haber seguido con regular aprovechamiento unas asignaturas. La vida es más que eso – observa Ossorio-. “Saber unos temas de tales o cuales disciplinas, buena cosa es, pero poca cosa; lo importante para las sociedades es formar los espíritus; que los servidores de un Estado tengan la necesaria médula para cumplir sus funciones; que se forje en ellos un sentimiento cálido, una devoción fervorosa, un amor inextinguible y a prueba de sacrificios hacia el servicio que van a ejecutar”.

“Cuando del Seminario sale un ordenado – decía Ossorio- no hay duda que quiere ser sacerdote; cuando salen alumnos graduados de alférez de la Academia Militar, no hay duda que tienen una vocación militar. Por eso veréis que son rarísimos, escasísimos, los casos de retractación o vacilación; y en cambio nosotros, reconozcámoslo, ¿cómo salimos de las universidades?, ¿qué formación íntima hemos logrado allí?, ¿qué fe aportamos a la vida?, ¿qué convencimiento, qué ilusiones, qué pasión? Nada, absolutamente nada.

Salimos de la Universidad, y lo mismo nos da ejercer la abogacía, que ser Teniente del Cuerpo Jurídico Militar o de la Armada, que han de hablar a su superior cuadrados y con la mano en la visera del ros; lo mismo se encuentra un muchacho deseoso de ser juez –que es la autoridad superior de la tierra– que Secretario de Ayuntamiento, que es la obediencia máxima en el pueblo.” Y concluye el jurista sus observaciones así: “Si no se forma desde la mocedad el hombre jurídico; si ser Juez o Magistrado no es cosa de fe, de creencia y de pasión, ¿de dónde arrancaremos la soberanía del Poder Público? Habrá literatos que la defiendan; habrá hombres políticos que batallen por ella; habrá buenos jueces; habrá buenos registradores; pero ¿Poder? ¿Poder para encarnar la soberanía de una sociedad que quiere vivir vida de Derecho? Poder no hay, y a formarle se debe tender.”

Ha pasado más de medio siglo desde las reflexiones de don Angel Ossorio, y la situación actual de España no es aquella referida de 1927. Sabemos que tanto en Europa como en las Américas, se cuenta hoy con excelentes Facultades de Derecho que ofrecen hoy una formación integral y humanista, con excelentes “Institutos”, “Escuelas Judiciales”, o “Clínicas Jurídicas” de enseñanza práctica en las diversas áreas del Derecho y especialmente para la formación de los jueces...”

No corresponde abordar aquí el tema de la Escuela Nacional de la Magistratura, dado que ello es un

asunto diferente al que se está tratando.

De lo que sí podemos partir es que, en nuestras Universidades, al formarnos como abogados no se nos enseña a administrar justicia, a ser Jueces (entiéndase también Árbitro); se nos enseñan muchas cosas, pero no cómo ser un operador de justicia y, a ello me quiero referir.

Es cierto, que normalmente los árbitros se preparan por su cuenta con sus estudios particulares. Algunas materias del pregrado o postgrado han aportado el apoyo para ello y muchos terminan formándose en el exterior, pues no existe en Venezuela una Escuela de Árbitros, Mediadores, Conciliadores o, en fin, de Negociadores. Y, siendo así, ¿cómo medimos la aptitud, su actualización, su constante preparación?

Convencidos de que no es una tarea fácil, viene a nuestra memoria una interesante discusión en un evento denominado ‘Auge y Perspectiva del Arbitraje Institucional en Venezuela’<sup>5</sup>, en la que entre las preguntas y/o intervenciones de los

participantes surgió el tema de la conveniencia o no de mantener listas cerradas de árbitros, así como el tema del control sobre los árbitros (se habló de la sugerencia de un Tribunal Disciplinario, de la existencia de un Código de Ética al cual están sujetos los árbitros además de la relación contractual preponderante entre los intervinientes, sobre la sugerencia de un Código de Ética para los abogados de parte, entre otros temas), pero además de tratar aspectos de controles posteriores o al momento en que ocurran los hechos, hubo una intervención sobre el control anticipado de la capacidad y/o aptitud de los árbitros que nos da una pequeña dimensión del problema al cual nos enfrentamos. Se dijo:

“...hay una cosa que creo que es importante con el tema de las listas y la apertura de las listas; en un principio las listas eran cerradas, y cuando yo llegué al Centro de Arbitraje que era yo solita, mi Junta Directiva me dijo, vamos a hacer un examen para los árbitros y el primero de la lista era el Dr. Aguilar, entonces yo les dije no, no podemos hacer examen

---

<sup>5</sup> Que fuere recogido en un texto con el mismo nombre publicado en alianza entre el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Caracas, el CEDCA y el Club Español de Arbitraje Capítulo venezolano. Fecha del evento 24 de febrero 2015. p.17.

porque como comprenderán yo no puedo...”<sup>6</sup>.

Esto es una realidad, cómo iba yo a evaluar, por ejemplo, al hoy homenajead o a otros grandes juristas venezolanos; eso constituiría a lo menos una falta de delicadeza o incluso de respeto. Tristemente, hemos visto, a grandes procesalistas participar por un puesto en el Tribunal Supremo y han sido rechazados, cosa que no se entiende ni se cree.

Por tanto, la solución no será que le hagamos un examen a los árbitros para medir su aptitud, capacidad o actualidad, no es la forma ni la manera de abordar este tema, creemos que debemos ir más atrás, para poder abrir los caminos al futuro que todos deseamos. De lo que no se duda es que no podemos exigirle a los jueces y magistrados que se formen en escuelas judiciales y que los árbitros y demás protagonistas o servidores en los MARC no se formen adecuadamente para asumir funciones casi idénticas.

No se trata de ser árbitro, mediador o conciliador para llenar una hoja de vida profesional ni que el respeto profesional que se han ganado

algunos sea transferido automáticamente a todos los que quieran formar parte de esa lista de servidores, no, esto no sería justo, ni con aquellos, como el Dr. Aguilar (haciendo referencia a la cita) ni con los justiciables y, tampoco creemos que por esa vía se lograría el sistema más perfecto posible. ¿Entonces cómo?

Tenemos que construir una cultura respecto a los MARC, debemos apoyar a las regiones para que crezcan conjuntamente con la capital en este tema, debemos llevar o acercar la formación a todos. Los actuales cursos de formación continua que imparten algunos centros, sin bien son necesarios, no son suficientes.

Debemos ir a las Universidades, pregrados y postgrados, para que sus egresados obtengan en el pregrado una formación completa en este tema, que sea tan común como saber de personas, familia o de procesal. Y que los postgrados, se abran a todos aquellos que deseen trabajar con los MARC, sean estos abogados, hombres de negocio o cualquiera que muestre interés en el tema.

---

<sup>6</sup> Se refiere a aplicar un examen a un gran jurista venezolano.

Esa cultura en el área nos quitará de encima el peso de tener que evaluar a los árbitros o conciliadores, porque ya estaremos seguros de que son personas formadas académicamente en el tema, lo cual, necesariamente han de conjugar con el resto de su formación para poder cumplir la misión asignada. Al crearse esta cultura, pocos se atreverán a postularse para ser árbitro o conciliador, sino tienen vocación para ello, y, si la tienen, seguramente (casi forzado por los usos) habrán de formarse previamente en esta área.

Si los MARC son tan importantes, ¿por qué en los pregrados no se estudia nada al respecto o en algunos casos una materia (que muchas veces es electiva)? En cambio, sí tenemos una profunda formación litigiosa, olvidando que los litigios son males necesarios, y que a más litigios, más enferma está una sociedad que se ve obligada a recurrir a los tribunales para obtener la paz social que culturalmente no se logra de modo acordado entre los interesados.

El profesor George Siedel contaba una anécdota sobre los orígenes de

los MARC en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan:

“Hace algunos años, la gente que trabajaba en negocios comenzó a preocuparse por el alto costo de los litigios y comenzaron a preguntarse lo siguiente. ¿Por qué, cuando nos involucramos en una disputa de negocios, buscamos una solución externa recurriendo a los abogados y al sistema legal? Nosotros tenemos las destrezas necesarias para resolver las disputas, ¿por qué no estamos usando esas destrezas? Así, empezaron a desarrollar alternativas a los litigios.

Recuerdo que esto sucedió a mediados de los años 1980 porque el CEO de una gran corporación llamada Citicorp nos invitó a almorzar, a un grupo de diez de las principales escuelas de negocios. Tuvimos un largo almuerzo, y una larga reunión. Su nombre era Walter Wriston. En la reunión, el Sr. Wriston básicamente nos desafió. Nos preguntó por qué no estábamos enseñando ADR<sup>7</sup> en las escuelas de negocios.

Litigar es costoso, en cuanto a tiempo y dinero, para los negocios. Ustedes deberían estar enseñándole a los futuros líderes de negocios cómo usar ADR, nos dijo, y nosotros 10 nos regresamos a nuestros campus y comenzamos a desarrollar cursos sobre negociación y resolución de disputas. Entonces, yo les pregunto a Ustedes. Miren este espectro. ¿A cuáles de estos procesos considerarían Ustedes como

---

<sup>7</sup> Alternative Dispute Resolution

alternativas al litigio? El litigio es el enemigo. ¿Cuáles son las alternativas?...”<sup>8</sup>

Por tanto, no cabe la menor duda que, aunque tarde nos hayamos dado cuenta, el pasado y el futuro siempre ha estado en los MARC. Del pasado solo nos quedan las lecciones aprendidas, nos resta el presente para planificar el futuro.

Tenemos una oportunidad de oro para desarrollar en Venezuela una verdadera cultura respecto a los MARC y así construir el sistema de justicia que este noble pueblo merece. ¡Asumamos todos este compromiso!

---

<sup>8</sup> <https://www.coursera.org/learn/negociacion/lecture/KDt84/una-negociacion-para-realizar-un-trato-o-de-resolucion-de-conflictos>