

SERIE  
**LECTURAS**  
NUMERO 36. JUNIO 2002

36

**Mesas de diálogo: una herramienta  
para la solución de conflictos  
a través de la participación democrática**

FRANCISCO RODRÍGUEZ L.

**Depósito Legal de la Serie:** If117200030022  
**Depósito Legal del Número:** If75020023001184  
**ISSN:** 0798-3352  
**ISBN:** 980-6424-30-1

**FUNDACION ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL**  
***CIDEGS***

Centro de Información y Documentación de la Escuela de Gerencia Social

Dirección: Av. Alfredo Jahn con 5<sup>a</sup> Transversal, Fundación Escuela de Gerencia Social, Los Palos Grandes, Caracas.

**Teléfonos:** (58-212) 286.28.31 / 286.32.05 / 286.30.74 / 286.25.51. **Fax:** (58-212) 286.18.33

**http:** //www.gerenciasocial.org.ve

**E-mail:** infofegs@gerenciasocial.org.ve

Caracas, Venezuela

Junio, 2002

---

## *Sobre la Serie Lecturas*

---

Uno de los problemas fundamentales que afectan la efectividad de la gestión social está constituido por la carencia de información relevante, actualizada y oportuna que sirva de apoyo a los procesos decisorios. En atención a esta problemática la Fundación Escuela de Gerencia Social tiene entre sus objetivos la organización, tratamiento y difusión de información especializada que contribuya a mejorar el contexto informacional que hasta ahora ha caracterizado al sector social.

La serie *Lecturas* ha sido concebida como un instrumento dinámico de actualización, destinado a poner en manos de los gerentes sociales y del público interesado, documentos seleccionados en base a criterios de calidad y pertinencia dentro de los temas de actualidad que caracterizan la materia social.

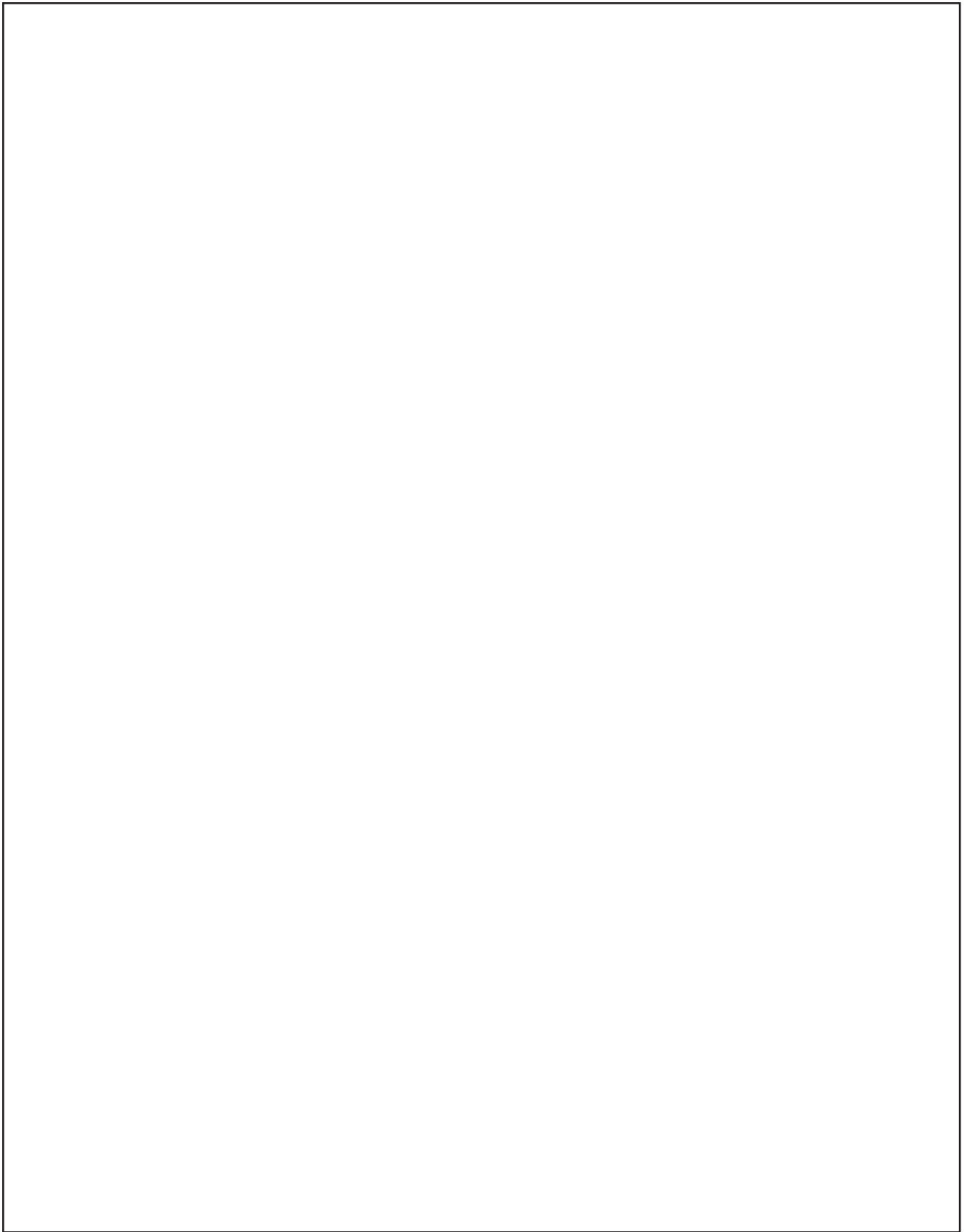
El propósito fundamental de esta serie persigue dar a conocer materiales que, una vez ingresados al Centro de Información y Documentación de la Fundación Escuela de Gerencia Social (CIDEGS), deben ser puestos al alcance de sus destinatarios naturales. En este sentido, en los casos que así lo ameriten, se procede a la traducción del material escogido para la publicación con la finalidad de contribuir a salvar el obstáculo idiomático frecuentemente argumentado entre las causas de desactualización profesional.

Los documentos publicados en la serie *Lecturas* son artículos o monografías elaboradas especialmente para este fin o trabajos tomados de fuentes de difícil acceso, tales como revistas especializadas extranjeras, documentos oficiales, ponencias presentadas en eventos de participación restringida e informes técnicos.

El profesor Francisco Rodríguez aborda en este documento el tema de las mesas de diálogo, término cuyo uso se ha extendido, aunque su significado no es tan claro para muchos. Corresponde a una modalidad de participación democrática para la solución de conflictos (políticos, económicos, sociales, culturales...) surgidos en la arena pública y relativos a la vida colectiva de una comunidad. Aquí se estudian sus características y modos de implementación, y se ofrecen ejercicios prácticos.

Con esta publicación se aspira a contribuir a la comunicación de nuevos conocimientos, tendencias y aportes de carácter teórico o metodológico emanados de las instituciones que se ocupan de la gestión social en el país, y que esperamos sean adaptables a las exigencias de la problemática del sector.

*Clemy Machado de Acedo*



# *Mesas de diálogo: una herramienta para la solución de conflictos a través de la participación democrática*

*Francisco Rodríguez L.\**

## **Introducción**

En el lenguaje de líderes políticos, dirigentes sindicales, representantes de la sociedad civil y funcionarios de alto nivel se ha extendido el uso del término mesas de diálogo, incluso a veces en forma que oscurece su significado. Si bien reconocemos en sus orígenes a la convocatoria para constituir la Comisión Tripartita, integrada por representantes del Gobierno Nacional, Fedecámaras y la Confederación de Trabajadores de Venezuela para que se discutiera la fijación del sala-

rio mínimo nacional, la expresión es de acuñación reciente. Se le utilizó ante la controversia surgida acerca de los procedimientos para la escogencia de representantes al Poder Ciudadano. Otro tanto, en ocasión de la competencia entre fuerzas sindicales por la dirección del movimiento trabajador en las elecciones generales de sindicatos agrupados en la CTV. Asimismo, cuando surgieron las presiones escenificadas por grupos de ciudadanos movilizados ante el auge de la delincuencia y las crecientes demandas por políticas de

seguridad y orden público más efectivas. De esta forma, se ha hablado de mesas de diálogo sindicales, de orden público y seguridad ciudadana; de mesas de diálogo con la sociedad civil, de educación y de deudores hipotecarios. Mas aún, se ha sugerido hace poco, conformar una mesa de política exterior en la cual se debatieran abiertamente los temas de la agenda de relaciones exteriores del país.

Los ejemplos mencionados ilustran el abanico de situaciones y contextos en los cuales, la mesa de diá-

---

(\*) Politólogo egresado de la Universidad Central de Venezuela, menciones Politología y Relaciones Internacionales. Postgrado de Especialización en Política y Derecho Internacional y candidato a Doctor en Ciencias Políticas de esa Casa de Estudios. Ha sido profesor de técnicas de negociación en programas de estudios de postgrado en la Fundación Escuela de Gerencia Social y en la Universidad Central de Venezuela, Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado y Universidad Católica Andrés Bello. En el ejercicio profesional ha sido asesor de la Comisión Presidencial de Negociación con la República de Colombia, de la Comisión Asesora de Relaciones Exteriores, y Presidente y Coordinador de la Comisión de Conciliación y Arbitraje de la Convención Colectiva del Ministerio de Salud y Desarrollo Social. También ha participado como consultor en negociaciones gremiales y sindicales.

logo ha sido considerada un recurso efectivo para la solución de conflictos o una frase invocada en el discurso político que aparece relacionada con participación democrática. Si bien ello pone de manifiesto su utilidad, para conciliar diferencias de interés, ampliar el consenso para la formulación de políticas públicas, y vincular más estrechamente los intereses afectados con los asuntos que configuran la agenda de políticas, no es menos cierto que el uso desmedido del término, para comprender cualquier solución negociada, amenaza con trivializar su significado y diluir su contenido específico. El peligro de que ello ocurra se comprende, toda vez que la mesa de diálogo asegura, como pocos medios de administración de conflictos, un amplio ejercicio de participación y el afianzamiento de relaciones pautadas por los principios de equilibrio, transparencia y reciprocidad entre las partes que concurren a la mesa. Por lo demás, su valoración y sig-

nificación política particular deriva del hecho de que ambos vocablos evocan el propósito de consenso, presente en las decisiones públicas guiadas por el enunciado de la democracia participativa, acogida en el marco constitucional vigente.

El alcance o ámbito de validez de las mesas de diálogo abarca tanto problemas nacionales y regionales, como relativos a la gestión local de un municipio. Particularmente en este último contexto pareciera ser una herramienta muy eficaz, dada la intensidad del contacto cara a cara que propicia la escala de lo local; y, la institucionalización de amplios espacios para la participación en la formulación de políticas o la evaluación de la gestión que propicia el marco legal constituido por la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de Régimen Municipal y el Proyecto de Ley de Participación Ciudadana en discusión. Asimismo, los problemas van desde eventos referidos a

la salud pública y la educación hasta la discusión de leyes sobre cooperativas, representación de los poderes públicos o seguridad ciudadana. Por último, y es válido en cualquiera de los escenarios, la mesa de diálogo intensifica la relación de lo público y lo privado potenciando la interrelación entre la gestión gubernamental y la sociedad civil, al generar zonas de alto contacto, en las que se acomodan y reacomodan los intereses de los agentes gubernamentales y los intereses privados de diversos grupos de la sociedad civil hasta configurar la decisión pública.

## **I. Definición**

En sentido amplio podemos decir que la mesa de diálogo es una modalidad de participación democrática para la solución de conflictos surgidos en la arena pública y relativos a la vida colectiva de una comunidad. De ahí que al ser decisiones interactivas las partes reconozcan y acepten una mutua inter-

dependencia para la solución de ese conflicto.<sup>1</sup>

Ahora bien, en sentido restringido es un medio para el manejo, administración y eventual solución de conflictos a través de la consulta, amplia representación de intereses y participación de la sociedad civil organizada y de otros actores políticos en las instancias y procesos relativos a decisiones públicas que requieren amplio consenso para su adopción o bien suscitan fuertes roces y enfrentamiento de intereses.

## **II. La Identificación y Condiciones de una Mesa de Diálogo**

Como elementos constitutivos de una mesa de diálogo pueden identificarse los siguientes:

### **A. La identidad de las partes y la convocatoria a la mesa**

Una vez conocida la voluntad gubernamental de adoptar o bien implantar alguna medida o decisión pública, los grupos de la sociedad civil organizada focalizan su interés sobre uno o más asuntos de la agenda de políticas, movilizándolo a tal efecto, recursos y desplegando acciones a favor o en contra de aquellas. Así pareciera haber ocurrido en ocasión de la designación de los magistrados del Tribunal Superior de Justicia y de las autoridades del Poder Ciudadano por parte de la Asamblea Nacional. Las organizaciones civiles Queremos Elegir y El Comité de Familiares de las Víctimas del 27 de Febrero de

1989 (Cofavic) junto a los partidos políticos Primero Justicia y Causa R emprendieron una fuerte campaña en contra de la propuesta del partido de gobierno, Movimiento Quinta República (MRV), y el Movimiento al Socialismo (MAS) que promovían la designación en el seno de la Asamblea Nacional de las autoridades de esos poderes públicos, por un Comité de Postulaciones integrado por quince (15) diputados. Luego de fuertes roces y enfrentamientos se acordó establecer una mesa de diálogo constituida como Comité de Evaluación de Postulaciones por veintiún (21) miembros; de ellos, seis (6) eran representantes de la sociedad civil. Este Comité tenía como propósito la evaluación de las postulaciones a Fiscal, Contralor General, Defensor del Pueblo y magistrados del Tribunal Supremo. Luego de estudiar las credenciales de los postulantes, el Comité presentaría una lista a la Asamblea Nacional para su escogencia con ternas de postulan-

---

<sup>1</sup> La noción de interdependencia enfatiza el hecho que la negociación discurre en doble vía y las partes reconocen la mutua dependencia para alcanzar el acuerdo o solución al conflicto. Los resultados dependen de lo que cada parte haga, deje de hacer o crea que hará el otro al cooperar para el logro de un acuerdo sensato. Esto es, que satisfaga intereses legítimos, sea eficiente para resolver los conflictos con equidad y perdure en el tiempo en sus efectos sobre la relación de las partes (FISHER, URY. 1985).

tes por cada rama de esos Poderes Públicos.

Otro ejemplo ilustrativo viene a ser el enfrentamiento entre gremios docentes y diversos grupos organizados en la Alianza Sociedad Civil, Queremos Elegir y Sinergia con las autoridades del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes al conocerse la intención de implementar el Decreto 1011 que establecía la supervisión itinerante y la facultad de intervención de dichos supervisores en los planteles educativos. Aunado a esto, el concepto de Estado Docente contenido en el Proyecto de Ley de Educación desató una ola de críticas argumentando que se ponía en peligro libertades fundamentales y se “estatizaba la educación”. A partir de allí se trabaron en fuertes debates, que por momentos colocaron a las partes como contendores o antagonistas con intereses diametralmente opuestos; siendo prueba de ello, las movilizaciones que tuvieron lugar en las principales ciudades del país

para manifestar en contra del mencionado Decreto. Pues bien, luego de fuertes presiones y agrios debates se constituyó una mesa de diálogo que hizo operativa la participación de diversos grupos de la sociedad civil en la formulación consensual de un nuevo Proyecto de Ley de Educación.

En los casos anteriores, la formación de mesas de diálogo surgió de la relación que oponía a las partes como contendores. Pero es posible que la convocatoria a una mesa de diálogo parta de las autoridades gubernamentales, con el propósito de coordinar el diseño de una política pública determinada con los entes públicos que tengan competencia en ella, e involucrar a los grupos y organizaciones de la sociedad civil que puedan ser afectados en sus intereses al implementarse. Por otra parte, de esa manera bajo un enfoque o encuadramiento del “asunto” como problema común, la decisión pública nace de un consenso mayoritario

que la fortalece y legitima. Este sería al menos el caso de la convocatoria por parte de la Comisión de Política Interior de la Asamblea Nacional para integrar una mesa de diálogo sobre seguridad ciudadana ante la escalada de violencia y el auge de la delincuencia en el país. En aquella serían partes las fuerzas políticas, la Defensoría del Pueblo, los Consejos Legislativos regionales y organizaciones no gubernamentales como la Red de Apoyo por la Justicia y la Paz o el Foro por la Vida. El postulado común es que se trata de un problema de Estado, en el cual estaría comprometida toda la sociedad.

Otro tanto ocurre con la convocatoria y organización de una mesa de diálogo en el sector salud y desarrollo social. En efecto, de forma novedosa las autoridades del ente ministerial han organizado grupos de trabajo por áreas de problemas, en los cuales están representadas directamente las diferentes

unidades organizacionales internas a través de sus funcionarios. En este punto del desarrollo, un aspecto que debe comentarse es el siguiente. Una fortaleza de la mesa de diálogo reside en incorporar sin exclusiones actores cuyos intereses lo hagan parte de los asuntos negociados. Pues de lo contrario se corre el riesgo que los intereses no representados objeten y eventualmente persigan la modificación de los acuerdos alcanzados, y consecuentemente la desestabilización del equilibrio logrado en la mesa.

### **B. Conflictos que enfatizan la complementariedad de intereses y agendas integrativas**

En la arena pública, los conflictos<sup>2</sup> sean políticos, económicos, sociales, culturales, o bien una combi-

<sup>2</sup> Entendemos la noción de conflicto como confrontación o choque de voluntades entre actores (grupos y organizaciones sociales) que están motivados por intereses que se oponen entre sí.

nación de éstos, poseen al menos los siguientes elementos constitutivos:

- 1. La intensidad del conflicto.** Las partes perciben y evalúan “lo que está en juego” y tratan de establecer, como cálculo de utilidades, las pérdidas y ganancias potenciales que de ello se deriva.
- 2. Un marco normativo.** El conflicto puede o no estar regulado por normas y en contextos más o menos estructurados, por lo que ciertas situaciones se definen como conflictos agonales conducidos como competencia entre las partes, donde éstas reconocen ese marco regulador y no persiguen el aniquilamiento o supresión del adversario. En cambio, los conflictos existenciales se encauzan como luchas y enfrentamientos abiertos, en los que una parte persigue alcanzar sus objetivos suprimiendo al otro.

- 3. El objetivo de las partes.** El conflicto puede girar alrededor de una modificación de derechos o de su reafirmación frente a la otra parte, de lo cual se desprende relaciones y capacidades de poder e influencia que las partes despliegan frente a la otra.

- 4. La evaluación acerca de la controversia.** Las partes tratan las diferencias de interés como una relación de confrontación donde el “ganador” se apodera de todo. O bien, como un problema común cuya solución requiere de un esfuerzo cooperativo conjunto. En el primer sentido, la relación potencia contextos *gana–pierde* en los procesos de negociación, en tanto que el segundo afianza la interdependencia y resultados *gana–gana*.

La naturaleza del asunto y la percepción de las partes acerca del interés en juego conducen a éstas a

fijar posturas en el conflicto. Esas posturas definen dos tipos básicos de negociaciones: distributivas e integrativas según la clasificación de Walton y Mckersie<sup>3</sup>. La primera se caracteriza por dividir un producto ante un conflicto centrado en objetivos enfrentados. En tanto, la segunda proyecta un esfuerzo común hacia metas compartidas (Hoppmann T. 1990). En una agenda de negociación resulta común que haya más de un asunto sobre la mesa y que se entrelacen asuntos distributivos e integrativos. No obstante, en las mesas de diálogo, en principio, la tendencia predominante es a establecer negociaciones integrativas. Sin embargo, factores culturales, desigualdades de poder y los prejuicios pueden erigirse como formidables obstáculos; empujando a las partes a posicionamientos, estrategias de fuerza y tácticas engañosas que terminan

<sup>3</sup> En Hopmann, 1990.

por fundamentar la relación sobre la lógica del “*gana-pierde*”. Como veremos en el siguiente punto del desarrollo, este peligro puede convertirse en una “amenaza” para la misma mesa de diálogo, por lo cual, habrá que multiplicar los esfuerzos de las partes hacia la solución conjunta del problema. Un ejemplo de negociación distributiva pareciera ser la mesa de diálogo sindical, en la cual conflictos de intereses entre la Fuerza Bolivariana de Trabajadores, el Nuevo Sindicalismo y la Junta de Conducción Sindical condujo en varias oportunidades a suspender y luego reanudar negociaciones. Incluso la primera de las fuerzas mencionadas llegó finalmente a romper con la mesa. No obstante el hecho que haya habido una fuerte competencia por el control del movimiento laboral venezolano, el interés común hizo posible la elaboración de un estatuto electoral acogido por todos, para la elección de representantes de los trabajadores en las distintas confederaciones, federa-

ciones, sindicatos y otras asociaciones sindicales.

Algunos ejemplos de agendas en las que predominan asuntos integrativos son la Mesa de Diálogo Social, convocada en febrero de este año por el sector privado y un sector sindical, para la discusión del tema salarial y el empleo.

Toda vez, la instancia de la Comisión Tripartita contemplada en la Ley del Trabajo no se había reunido. Pues bien, en un documento elaborado por los sectores representados en ella se sostenía que “...resulta imperativo concertar los esfuerzos de todos los actores sociales para generar a través de la concertación fuentes de trabajo sustentables, altamente generadoras de valor agregado, productivas y creadoras de riquezas, distribuidas bajo criterios de equidad...” (El Universal. 14-02-2001: E-1) Otro tanto vale decir de la Mesa de Seguridad Ciudadana, pues el control del delito no es enfocado como re-

sultado de políticas que enfatizan la represión, sino de un esfuerzo común entre las comunidades, la población en general y las autoridades policiales para la prevención de aquél.

### **C. La mesa de diálogo conforma una arena**

En un sentido, la mesa de diálogo es una arena o escenario donde confluyen lo público y lo privado, orientando esfuerzos comunes al bienestar colectivo. Lejos de configurar esferas separadas o polaridades enfrentadas, en las mesas de diálogo la interconexión de los intereses particulares de grupos, asociaciones, sindicatos, gremios y comunidades organizadas con los propios de las instituciones gubernamentales van dibujando un paisaje de la decisión pública, el cual recoge las mutuas penetraciones y supera el trazo de cada interés particular. Ahora bien, esto supone y requiere establecer como principios o reglas de juego reconocidas por las partes, la transparencia y actuación

sin engaño y el fundamento de la relación en la reciprocidad y el equilibrio, o al menos, la minimización del uso del poder como instrumento de negociación.

Veamos algunos ejemplos. Luego de la transferencia del servicio de salud a la Alcaldía Metropolitana de Caracas, en los catorce hospitales que antes dependían de la Gobernación del Distrito Federal estalló un conflicto con las nuevas autoridades, en el mes de abril del 2001. El móvil era tanto deudas no canceladas, que ascendían a un monto estimado de 15 millones de bolívares, como la exigencia laboral de respetar las conquistas laborales como derechos adquiridos. Pues bien, las acciones de protesta que incluían paralización de los servicios no esenciales y movilizaciones del personal entre otras acciones, se suspendieron mientras se discutía en una mesa de diálogo las propuestas hechas por los empleados.

Otro caso que podemos mencionar es el siguiente. En julio de 2001, tras una audiencia pública que durara más de tres horas, un tribunal declaró con lugar parcialmente una acción interpuesta por varias organizaciones no gubernamentales, entre las que figuraban los Centros Comunitarios de Aprendizaje (CECODAP), el Programa Venezolano de Educación-Acción en Derechos Humanos (PROVEA) y la Acción Ciudadana contra el Sida, que solicitaban frente a la Alcaldía Mayor un amparo en favor de los niños que sufren de cardiopatías congénitas y se encontraban en lista de espera para ser intervenidos en el Hospital J.M. de los Ríos.

En la decisión judicial se sancionaba el establecimiento de una mesa de diálogo integrada por dichas organizaciones, los familiares y las autoridades de la Alcaldía, para encontrar soluciones al problema de los niños cardiopatas. Orientada al logro de un arreglo práctico, los resul-

tados después de una veintena de reuniones fueron: la apertura de una cuenta bancaria, en la cual se depositarían los fondos asignados para atender este problema, por parte de la Presidencia de la República; se incrementaron los turnos quirúrgicos semanales de tres a cinco; se asignaron recursos para mejorar el servicio de atención cardiovascular; se procedió a la contratación de treinta y una enfermeras; y la adquisición de productos farmacéuticos y medicamentos para atender este tipo de enfermedad. Un último ejemplo es el de las cooperativas y la petición en enero de 2001 para formar una mesa de diálogo, en la cual se discutiera la Ley General de Asociaciones de Cooperativas, incluida en el paquete de Leyes de la Habilidad. El Centro de Estudios de la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo (Cepre) de la Universidad Central de Venezuela sostenía la coincidencia con el interés gubernamental de reformar la

ley vigente desde 1975, que estaría desactualizada y contendría vacíos acerca de la participación y debilidades relativas al marco institucional y económico del cooperativismo.

Ahora bien, la propuesta de la mesa de diálogo tiene como propósito llevar a cabo una amplia discusión y búsqueda de consenso, para adoptar un marco normativo que regule eficientemente al sector y fortalezca a las asociaciones existentes. En un documento elaborado al respecto sostienen que “en nuestras manos está masificar y profundizar la discusión con la dirección correcta. Ello sería, además, una manera de cumplir con el precepto constitucional de la participación y el protagonismo del pueblo, pues somos pueblo organizado. Nuestro éxito dependerá en mucho de nuestra movilización, capacidad de discusión, y de los proyectos de leyes que queremos y elaboremos”. (EL Universal. 19-01-2001: 1-2).

#### **D. Las mesas de diálogo fortalecen la condición de gobernabilidad del sistema democrático**

En efecto, la gobernabilidad como ejercicio del buen gobierno envuelve sobremanera las dimensiones de efectividad para la resolución de problemas por medio de decisiones públicas; la legitimidad o consentimiento surgido del consenso y la participación de los actores en la formulación de esa decisión; y la justicia portadora de un sistema de valores, pero al mismo tiempo conformando un fin o propósito de la gobernabilidad en democracia. Así por ejemplo, en el Proyecto de Ley de Educación un argumento que favorecería su aprobación legislativa es el hecho que haya surgido de una mesa de diálogo convocada por la Asamblea Nacional, y que su articulado sea resultado de un consenso entre autoridades, líderes políticos, representantes de asociaciones educativas y de la sociedad civil. En la

práctica, la Asamblea Nacional ha venido progresivamente constituyéndose en un importante centro alrededor del cual se tejen algunas de las mesas de diálogo más reconocidas. Asimismo, en el caso de la propuesta de una mesa de diálogo sobre cooperativas, los valores invocados pasan por el fortalecimiento de una economía social y las libertades económicas consagradas en la Carta Constitucional vigente.

### **III. Organización y funcionamiento de las mesas de diálogo**

La mesa de diálogo es en sí un mecanismo ad hoc, temporal y flexible. Comentemos brevemente estos rasgos enumerados

---

<sup>4</sup> Al menos así pareciera concluirse al estudiar la mayoría de los casos, a excepción de la decisión judicial tomada por la Sala IV de los tribunales de Protección del Niño y del Adolescente que estableció una mesa de diálogo para buscar soluciones a la situación de los niños cardiopatas atendidos en el Hospital J. M. De los Ríos (El Nacional. 11-07-2001: C- 2).

en la afirmación. La temporalidad o duración limitada en el tiempo del proceso tiene que ver con la razón por la cual llegó a constituirse el procedimiento. Una mesa de diálogo se establece para la solución de un asunto particular, con independencia de la escala del problema o su ámbito de acción.

Por su parte, la flexibilidad es un requisito relacionado con la libertad y autonomía de las partes para acordar entre sí las reglas y procedimientos que regularán su funcionamiento. Asimismo ocurre con el hecho de que a lo largo del proceso se puedan combinar la negociación directa entre las partes, con otros medios de autosolución como la conciliación o la mediación. Al ser un medio de resolución de conflictos de naturaleza política antes que jurídica, las partes se orientan sobremanera a la búsqueda de un arreglo práctico, conforme a principios y criterios reconocidos y adoptados por ellos. Pero

conservando para sí un poder de reserva o control sobre la decisión final. El procedimiento mismo no es obligante<sup>4</sup>. No obstante, hay presión de carácter moral, por estar sujetas al escrutinio de la opinión pública y ser negociaciones abiertas.

Por último, la mesa de diálogo no es una instancia procesal, ni una dependencia funcional en algún organigrama, sea organización pública o privada. Sin embargo, encarna la institucionalización de una modalidad de diálogo, orientada a la búsqueda de consensos y al fortalecimiento de la cooperación social. Esto fundamenta a la definición de la democracia como participativa y protagónica expresada en la Constitución Nacional en vigencia.

Los elementos anteriores confluyen en una visión que redimensiona la noción tradicional del poder de negociación, utilizado para acumular utilidades individuales; pues el ejercicio del dominio e in-

fluencia en la voluntad del otro, para hacer que actúe en base a los intereses del que ejerza tal poder, no sólo desequilibra sino contraviene el diálogo y la cooperación entre dos o más partes que la mesa de diálogo supondría. De allí que el poder deba orientarse aquí como una dimensión social transformadora e integradora de voluntades, proyectando las capacidades de cada una de las partes hacia un objetivo o propósito compartido. Esta concepción del poder en equilibrio amplía las posibilidades de ganancias conjuntas.

Para la organización de una mesa de diálogo se debe prever en el diseño y funcionamiento, los

<sup>5</sup> Se identifica como parte interesada a una organización política, institución de naturaleza gubernamental o un grupo de interés que valora la importancia o es afectado en sus ganancias por una decisión pública específica.

<sup>6</sup> A. Schoonmaker (1990) plantea que el enfoque de solución conjunta adopta el criterio gana – gana fundamental en intereses comunes, un proceso cooperativo, compartir información y crear confianza en la relación, lo cual pasa por evitar las comunicaciones distorsionadas y las actitudes irracionales.

elementos descritos a continuación:

#### **A. La convocatoria de las partes que se sentarán a la mesa**

En la mesa de diálogo deben participar sin exclusiones los actores interesados<sup>5</sup>. El punto de partida es reconocer la legitimidad de los intereses de las partes y la autoridad de esa representación. Asimismo, adoptar como principio la igualdad y la transparencia sin engaño en la comunicación. Recordemos que el propósito final es el compromiso de los actores que puedan estar involucrados en la implementación en el tiempo de la decisión pública. Por lo cual, las exclusiones erosionan y abren el camino a posteriores cuestionamientos y críticas acerca de la legitimidad de esa decisión. En la convocatoria, si fuere el caso, las instituciones gubernamentales y las organizaciones políticas deben evitar causar la impresión de manipular o subordinar a los grupos organizados de la

sociedad civil, respetando su autonomía y reconociendo con un trato respetuoso la igualdad en la mesa.

#### **B. La identificación del problema y el afianzamiento de la cooperación en el marco de las decisiones interactivas**

Un aspecto de la mayor importancia en una mesa de diálogo, dado que en aquella suelen estar presentes pluralidad de actores e intereses, es la identificación de los asuntos que definen la agenda de negociación. Al entrecruzarse los actores e intereses con esos asuntos es posible precisar áreas de conflicto y de cooperación. Es a partir de los intereses coincidentes que se puede adoptar un discurso y lenguaje cooperativo, que desarrolle una visión integradora de la decisión pública y acoja el enfoque de la solución conjunta de problemas, impulsando así el intercambio entre las partes como decisión interactiva.<sup>6</sup>

El desarrollo de una relación *gano-ganas* no sólo es una estrategia<sup>7</sup> en el discurso que aminora resistencias y facilita vencer desconfianzas, sino también desbrozar el camino de prejuicios, percepciones negativas y otros factores que distorsionan y ocultan la naturaleza objetiva del problema, dificultando las posibilidades de solucionarlo y conduciendo a posicionamientos ineficientes.

### **C. La organización de la agenda y el tratamiento de los asuntos**

Es necesario adoptar una metodología que facilite a las partes reglas de juego claras, y que permita:

- Acordar con precisión los asuntos que van a negociar y el procedimiento a seguir (lugar, días y hora de reunión, procedimientos a seguir, etc.).
- Establecer de común acuerdo los criterios objetivos para la discusión, y los valores y principios reconocidos como válidos.
- Fijar un orden o secuencia para la discusión de los asuntos orientada a la solución conjunta de problemas.
- Adoptar como principio común un trato respetuoso y considerado entre las partes.
- Convenir si en caso de “entramparse” la negociación será posible o no convocar a personalidades o instituciones con autoridad, que pueden actuar de mediadores o conciliadores para restablecer la comunicación en la mesa.
- Establecer la condición de que todo lo relativo a los asuntos de la mesa es negociable, hasta tanto no se llegue a acuerdos.

### **D. La preparación inicial**

La mesa de diálogo sigue los pasos de cualquier negociación entre partes, por lo cual, deberá dedicar tiempo a prepararse y, cuanto más lo haga, el resultado final será mejor. La preparación y planeación del proceso son aspectos de la mayor importancia en el proceso de negociación. Con ese propósito el negociador debe: elaborar un listado de asuntos y agruparlos; fijar sus objetivos e identificar sus alternativas; analizar la situación desde el punto de vista de la contraparte, clarificando sus intereses, objetivos y alternativas; preparar su argumentación y seleccionar las estrategias y tácticas para negociar que considere más idóneas.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Hay una extensa literatura que establece de forma metódica los pasos para planificar la estrategia. Algunos de esos textos a manera de referencia son: Peter Economy. **El Arte de la Negociación** y Alann Schoonmaker. **Negocie y Gane**. Ambos están contenidos en la Bibliografía.

<sup>8</sup> Idem.

### **E. El factor de corrección: mantener hasta donde sea posible el equilibrio en la mesa**

Las desigualdades que existan entre las partes afloran con pasmosa rapidez en una mesa de negociación. Más aún, lo más probable es que sean explotadas como ventajas de una parte sobre las demás. El listado de desigualdades es extenso y abarca diversas situaciones que van desde el uso de tácticas engañosas y estrategias de dominación y fuerza, pasando por la mayor disposición de recursos que otros, hasta la mejor preparación para negociar, habilidad y experiencia de los negociadores de una de las partes. Algunos especialistas como P. Kritek reconocen la dificultad de afrontar este problema y recomiendan maneras de estar en la mesa, como son: decir la verdad, defender su integridad, renunciar a la compasión, ampliar el contexto, innovar, mantener el diálogo y finalmente saber en qué

momento y cómo romper con la mesa. (Kritek. 1998).

### **IV. Un ejercicio de Mesa de Diálogo: la Casa de la Cultura**

Con el propósito didáctico de ilustrar y ejercitar esta herramienta para la resolución de conflictos, presentamos a continuación un ejercicio de simulación de roles cuya duración está concebida para tres (3) horas. Los participantes recibirán como material de lectura común una Situación General que describe el contexto inicial en el cual están involucrados todos los actores y una hoja de Datos Informativos que complementa la información suministrada por la Situación General. Los datos y situaciones descritos en esas hojas impresas son de conocimiento común para todos los jugadores. Luego se sortean los roles mencionados a continuación entre los participantes.

- El Gobernador del Estado Salvador Quiñones
- El Presidente de la Asamblea Legislativa
- El Director Social de Desarrollo de la Gobernación del Estado
- Dos líderes de las asociaciones de vecinos

Una vez leído el material general, cada rol tiene un perfil cuyas instrucciones son confidenciales y no deben comunicarse a los otros, más allá de su interés y de las tácticas y estrategias que haya decidido emplear. Adicionalmente dispondrá de una Guía para la Planificación de la Negociación, la cual deberá rellenar luego de leer el material y antes de iniciar las rondas formales en la mesa de negociación. Se podrán realizar contactos conjuntos o por separado, y celebrar tantas rondas de negociación como las considere necesarias en el tiempo de juego establecido.

Al finalizar el ejercicio, el facilitador o la persona que lo administre organi-

zará una sesión de críticas y comentarios sobre la actividad llevada a cabo.

### **A. Situación General**

En la ciudad de San Mateo de Alayones, capital del Estado Salvador Quiñónez, los líderes vecinales y las autoridades regionales mantienen tensas relaciones. Desde hace tres semanas las comunidades de vecinos han escenificado varias marchas y tomado la sede del Poder Ejecutivo Regional, pidiendo la renuncia del Gobernador y la destitución del Director de Desarrollo Social, a quienes tildan de “corruptos” y “politiqueros mentirosos”. El detonante de las protestas fue la decisión del Gobernador de llevar a cabo un proyecto de construcción en unos terrenos, para un nuevo terminal de pasajeros y un centro comercial anexo que albergaría a unos cuarenta (40) comerciantes. En cambio las activas asociaciones de vecinos agrupadas en las organizaciones “Cultura Popular Participativa”

y “Comunidades en Acción” con el apoyo de otros grupos promovían, desde hacía tiempo el proyecto de la “Casa de la Cultura Diego Baltasar”, hijo ilustre de Alayones. Este proyecto por lo demás había sido acogido y presentado en su programa de gobierno por el Gobernador, cuando lanzó su candidatura en las elecciones pasadas.

Los grupos de vecinos, durante la toma de la Palacio de Gobierno, entregaron un documento en el cual reclaman la paralización de las obras apenas iniciadas y que se respeten los términos de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, que establece el mecanismo de consulta con las comunidades organizadas en las decisiones del gobierno regional. La defensa de una democracia participativa es la consigna que voccean las comunidades de vecinos organizadas.

### **B. Datos Informativos Adicionales**

- El actual Gobernador fue electo por abrumadora mayoría y su partido político se llama Movimientos del Cambio y Revolución Democrática. Transcurridos dos (2) años desde su elección, hoy goza de mucha popularidad.
- Faltan aún dos (2) años para convocar a nuevas elecciones en el Estado Salvador Quiñónez.
- La Asamblea Legislativa se compone de tres miembros, dos (2) del partido Movimientos del Cambio y Revolución Democrática y un (1) independiente.
- La Ley de Participación Ciudadana recientemente aprobada establece en su artículo 30 que: las comunidades organizadas serán una instancia de consulta y evaluación de la gestión del gobierno regional y municipal, que promoverá lo conducente para desarrollar una democracia participativa.
- Las partes que intervienen en el conflicto son:

El Gobernador, líder carismático y popular perteneciente a Movimientos del Cambio y Revolución Democrática; el Director Social de Desarrollo y Planificación, funcionario técnico de la Gobernación; el líder de las Asociaciones de Vecinos, dirigente de amplio ascendente en las comunidades, y el Presidente de la Asamblea Legislativa, máximo dirigente del partido que ejerce el gobierno y personalidad de prestigio y liderazgo regional.

### **c. Roles de los jugadores**

#### **Perfil del Gobernador**

Hace cinco meses fue sancionada y promulgada la Ley de Participación Ciudadana, la cual establece un marco legal para la participación de las comunidades organizadas en la gestión del Estado. Usted en lo personal tiene objeciones al respecto, pues sostiene que se están abriendo las puertas para la intromisión de grupos y

personas que, si bien pudieran tener buenas intenciones, no están preparadas, en principio, para participar en las áreas técnicas del manejo de los asuntos estatales. Por eso Usted considera que habría intromisión y lentitud en una gestión, que en sus manos ha sido eficiente y transparente.

Por otra parte, no están claras las vinculaciones político-partidistas de esos grupos organizados, por lo cual teme que si cede a las presiones de estos, pueda ser entorpecido y controlado por sus adversarios políticos, que poco a poco están reagrupándose.

Los recientes acontecimientos son para Usted un desafío, pero no está dispuesto a dejarse amedrentar por gritos o insultos. Usted es una persona de firmes convicciones y posiciones claras, no cede con facilidad y presiona a sus contrarios en la mesa de negociaciones. Por naturaleza Usted es desconfiado; opina que las

personas y más en política, nunca dicen lo que realmente piensan y siempre ocultan sus intereses verdaderos.

Acerca del problema en cuestión, está consciente de que la Casa de la Cultura fue una oferta electoral en su programa de gobierno, con la cual ganó un buen apoyo de la comunidad. Pero hoy estando al frente de la Gobernación tiene un parecer distinto, por lo que en sus prioridades el mayor esfuerzo debe orientarse a la construcción del terminal de pasajeros y del centro comercial. Con ello se lograría crear una fuente de ingresos para el estado, puestos de trabajo para la población alayonense y oportunidades de inversión para el sector comercial. Pondrá empeño en que las asociaciones de vecinos, si bien reconocería que deben ser consultadas, no “fiscalicen” su gestión, pues ceder en esta batalla bien pudiera ser el precedente para que controlen su gestión en adelante. En todo caso Ud.

está dispuesto a iniciar un diálogo, si lo convocaran a negociar en una mesa.

### **Perfil del Director de Desarrollo Social de la Gobernación**

Usted es un funcionario seleccionado para el cargo que desempeña por su experticia y competencia. Está identificado plenamente con la gestión que adelante el Gobernador y convencido de la bondad del proyecto de construcción del terminal de pasajeros. No obstante comprende y es sensible a las demandas de las comunidades que promueven el proyecto de la Casa de la Cultura.

El estudio técnico que usted coordinó plantea que el proyecto del terminal y el centro comercial anexo tendría un costo total de 1,5 millardos y tardaría 2 años en concluirse. Durante el primer año –que va en curso– se invertirán 600 millones y 900 millones el próximo. La Casa de la Cultura requeriría a su vez una inversión estimada de

800 millones si se construyera hoy, y se requiere un año para su edificación. Por cada año de retraso en el inicio de la obra se estima un incremento de 200 millones.

Para este año todos los recursos, incluso créditos adicionales ya están comprometidos. Pero podría considerarse en el presupuesto del próximo año, y comenzar a construirse en el segundo semestre de ese mismo año. No obstante, un problema que confronta es que mientras el terreno donde se construirá el terminal es inmejorable, los otros terrenos disponibles para el proyecto están ubicados en Laguna Alta y San Pedro, que son de menor calidad y cercanos a zonas de alto índice delictivo. Por ello tendría que asegurar protección policial y en estos momentos hay déficit de policías, pues no se cuenta con presupuesto para remediarlo en los próximos dos años. A la brevedad deberá reunirse con el Gobernador e informarle pormenorizadamente acerca de

estos asuntos, y asesorarlo sobre los cursos de acción que podrían resultar más efectivos para enfrentar el problema.

### **Perfil del Líder de la Asociación de Vecinos**

Usted es un líder aguerrido, duro, identificado con las necesidades de las comunidades vecinales que representa. Es un decidido defensor de la nueva Ley de Participación Ciudadana y no está dispuesto a ceder un milímetro sacrificando posiciones. Para Usted la construcción de la Casa de la Cultura es un proyecto que debería ser prioritario para la actual gestión. Le resulta inconcebible que siendo presentada en el programa del Gobernador cuando era candidato, como una línea estratégica de gestión si ganaba, hayan transcurrido ya dos años sin hacerse nada al respecto. Por eso no aceptará demoras más allá de seis meses contados a partir de este momento. Está dispuesto a sentarse y negociar para buscar una

salida, pero no sacrificando el proyecto de la Casa de la Cultura, el cual considera fundamental para la Comunidad y su desarrollo futuro.

Para usted el lugar más adecuado para su construcción son los terrenos donde quieren ubicar al terminal y el centro comercial, por lo cual abogará para que se paralice este proyecto y se inicie la Casa de la Cultura. Pero en caso de no lograrlo, tendría mucho cuidado con otros terrenos donde pueda ubicarse aquella, pues los disponibles son Laguna Alta y San Pedro, que son de menor calidad y cercanos a zonas con altos índices delictivos. De manera que la Gobernación tendría que dar protección policial y construir un módulo en el propio complejo cultural. Por otra parte, Usted exigirá en las negociaciones que a partir de este punto se forme un Consejo Consultivo de vecinos que participe junto con el Gobernador en la priorización de los programas de

desarrollo de las comunidades, solo así la democracia participativa será una realidad.

### **Perfil del Presidente de la Asamblea Legislativa**

En los actuales momentos, hay un diálogo de sordos que no beneficia a nadie, por lo que Usted, apoyado en su prestigio y liderazgo como máximo dirigente del Movimiento del Cambio y Revolución Democrática, tratará de promover un diálogo que permita alcanzar un acuerdo justo y equitativo para las partes. Por eso explorará los intereses de cada uno, fomentará la confianza entre ellos y buscará que se acerquen disminuyendo la animadversión y recelos que pudiera haber entre ellos. Al final su interés es evitar una confrontación que terminaría por delinear un campo de batalla, donde las comunidades organizadas serían un bando y el gobierno municipal que encabeza su partido, el contrario.

## **GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN**

- **Elabore el listado de asuntos a ser negociados.**
- **Agrupe los asuntos de acuerdo con algún criterio conveniente.**
- **Identifique sus intereses y objetivos en la negociación.**
- **Elabore un orden de preferencias de los objetivos.**
- **Establezca sus alternativas al acuerdo negociado.**
- **Analice la situación desde el punto de vista del otro (intereses, objetivos y alternativas).**
- **Seleccione las tácticas y las estrategias más adecuadas.**

## BIBLIOGRAFÍA

ALCÁNTARA SÁEZ, Manuel. (1995). **Gobernabilidad, crisis y cambio. Elementos para el estudio de la gobernabilidad de los sistemas políticos en épocas de crisis y cambio.** México. Fondo de Cultura Económica.

BECK KRITIK. Phyllis. (1988). **La negociación en una mesa despareja. Un abordaje práctico para trabajar con las diferencias y la diversidad.** Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

ECONOMY, Peter. (1994). **El Arte de la Negociación. Bases de la Efectividad en las Relaciones Comerciales.** Madrid, España. Irwin Inc.

FISHER, Roger; ERTEL, Danny **Si.... ¡De Acuerdo! En la Práctica.** Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

HOPPMANN, Terrence. (1990). **Teoría y Procesos en las Negociaciones Internacionales.** Santiago de Chile.

LECA, J; BAECK, L. y Otros. (1993). **¿Es gobernable la democracia?** Caracas, Venezuela. Monte Ávila Editores Latinoamericana.

LÓPEZ CABALLERO, Alfonso. (1999). **Hagamos un trato. La negociación en la vida cotidiana.** Bilbao, España. Ediciones Mensajero.

MACHADO de ACEDO, Clemy (1996). "Individuo, Sociedad, Estado: Tensiones y Oposiciones entre el interés privado y el interés público". En: **Lo Público y lo Privado. Redefinición de los ámbitos del Estado y de la Sociedad.** Caracas, Venezuela. Fundación García Pelayo. Tomo I: páginas 63–94

SCHOONMAKER, Alann. (1990). **Negocie y Gane.** Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

SORIANO de GARCÍA PELAYO, Graciela. (1996). "Aproximación Histórica a "lo público" y "lo privado", a otras nociones afines y a sus mutuas relaciones, desde una perspectiva pluridimensional". En: **Lo Público y lo Privado. Redefinición de los ámbitos del Estado y de la Sociedad.** Caracas, Venezuela. Fundación García Pelayo. Tomo I.: páginas 27–62.

URY, William. (1998). **¡Supere el No!. Como negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas.** Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

El Universal. Caracas, Venezuela. Varios meses, Enero-Diciembre 2000 y Enero-October 2001.

El Nacional. Caracas, Venezuela. Varios meses, Enero-Diciembre 2000 y Enero-October 2001.



FUNDACIÓN  
**ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL**  
MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

## **FEGS DIRECTORIO**

CLEMY MACHADO DE ACEDO

**Presidente**

YONAIDE SANCHEZ

**Directora Ejecutiva**

MILADYS CAMARGO

**Directora de Docencia**

SIXTA ADRIAN

**Directora Centro de Información y Documentación**

NILSA GOMEZ DE TORRES

**Directora de Administración y Servicios**

MARIA CARLOTA RUESTA

**Directora de Relaciones Interinstitucionales**

## ***CIDEGS***

**Centro de Información y Documentación  
de la Escuela de Gerencia Social**

SIXTA ADRIAN

**Directora Centro de Información  
y Documentación**

SELIME KATTAR

**Coordinadora de Procesos**

CRISTOBAL ALVA

**Coordinador de Productos y Servicios**

ESTELA BERMUDEZ

**Responsable de Publicaciones**

NICOLINA MASULLO

**Documentalista**

Edición y Diagramación: **Equipo CIDEGS**

Las publicaciones de esta serie son arbitradas  
por los miembros del Consejo Editorial  
de la Fundación Escuela de Gerencia Social  
y por especialistas vinculados al tema



## SERIE LECTURAS



### **Titulos publicados:**

- N° 1: “Los municipios y la participación. Desafíos y alternativas”. Pedro Jacobi.
- N° 2: “Desafíos de la investigación social para los nuevos retos de la política social”. Marisela Padrón Q.
- N° 3: “Orientaciones de políticas e intervención social de los organismos internacionales”. Maritza Izaguirre.
- N° 4: “Qué es lo social en relación con la inteligencia social”. Blaise Cronin.
- N° 5: “El nuevo desafío del municipio y la política social”. Ludwig Güendell y Luis Bernardo Villalobos.
- N° 6: “La participación ciudadana en el diseño y gestión de los programas sociales”. Gustavo Salas.
- N° 7: “La gerencia de los programas sociales”. Clemy Machado de Acedo.
- N° 8: “La gestión de lo social en los estados”. Carlos Mascareño.
- N° 9: “Inteligencia gubernamental: su evolución y su rol”. Michael Herman.
- N° 10: “Las privatizaciones y el bienestar social”. Robert Devlin.
- N° 11: “Exportaciones y microempresa latinoamericana”. Norma Socorro.
- N° 12: “Pobreza, políticas sociales y desarrollo: principales problemas y líneas de intervención a nivel local”. Félix Bombarolo.
- N° 13: “Evaluación de programas sociales”. Ernesto Cohen.
- N° 14: “Desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para la gerencia social”. Miladys Carmargo y Yonaide Sánchez.
- N° 15: “Definición e implementación de objetivos en las organizaciones públicas de salud”. Sheyla María Lemos Lima.
- N° 16: “Evaluación de programas del sector social: utilización oportuna de diseños experimentales”. John Newman, Paul Gertler, y Laura Rawlings.
- N° 17: “Evaluación de políticas sociales: sus fundamentos y la experiencia de los Estados Unidos”. Jean Baldwin Grossman.
- N° 18: “La pobreza en los contextos de expansión y de crisis de los modelos de desarrollo latinoamericano”. Clemy Machado de Acedo.
- N° 19: “La formación de recursos humanos en el sector social: Una perspectiva desde lo público”. Yonaide Sánchez Ferrer.
- N° 20: “El debate actual de la política social en América Latina”. Irma Arriaga.
- N° 21: “La integración regional y la “transfronterización” de las políticas sociales: experiencias subregionales latinoamericanas y futuros desafíos”. Boris Cornejo Castro.
- N° 22: “La gestión y la evaluación de los proyectos sociales: hacia el desarrollo de un enfoque comunicativo”. Angel Patricio Chaves Zaldumbide.

- N° 23: “Municipalización de la salud: un reto para el proceso de descentralización en Venezuela”. Waldo Revello.
- N° 24: “Orientaciones de las políticas de desarrollo social fronterizo”. Freddy Hermoso y Ana González N.
- N° 25: “La problemática de las drogas en Venezuela”. Rosa del Olmo.
- N° 26: “El desarrollo social factor clave del municipio”. Josefina Hernández D.
- N° 27: “Gerencia social comunitaria: propuesta de promoción y animación”. Frank A. Salcedo.
- N° 28: “El desafío latinoamericano y sus grandes retos: sociedad”. Maritza Ruocco y Josefina Hernández D.
- N° 29: “El municipio en el sistema de relaciones fiscales intergubernamentales: En camino hacia una gestión pública local más eficiente”. Armando Barrios.
- N° 30: “Limitaciones y posibilidades de la coordinación institucional: el caso del Gabinete Sectorial Social”. Moisés Carvallo.
- N° 31: “Opciones para el financiamiento de la gestión municipal”. Armando Barrios.
- N° 32: “¿Somos pobres por ser muchos, o muchos por ser pobres? Reflexiones sobre fecundidad, capital humano y capital social en América Latina?” Gustavo J. Villasmil Prieto y Ana M. Alemán Coronel.
- N° 33: “El proceso de reforma del sistema de salud francés de los años 90: breves apuntes sociológicos a partir de los referentes de la práctica médica”. Paula Vásquez.
- N° 34: “¿Empresa vs. familia? Reflexiones sobre las características familiares de las pequeñas y medianas empresas y su influencia en el desarrollo empresarial”. Germán Paredes García y Jessica Millán.
- N° 35: “La gestión social empresarial en la perspectiva histórica venezolana”. María Elena González Deluca.

Si desea recibir alguno de estos números publicados con anterioridad marque en el cuadro correspondiente a su selección y devuelva vía fax o correo electrónico este formulario a las oficinas del CIDEGS.

**Fax:** (58-212) 286.18.33 / **e-mail:** [infofegs@gerenciasocial.org.ve](mailto:infofegs@gerenciasocial.org.ve)

### Datos del Solicitante

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

**Institución:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Teléfonos:** \_\_\_\_\_

**Fax:** \_\_\_\_\_ **Email:** \_\_\_\_\_