

# **El proceso de la Mesa de Negociación y Acuerdos entre el gobierno y la oposición (2002 – 2004) y las perspectivas de futuro**

**Por Francisco Diez y Jennifer McCoy**

*Este artículo constituye el Capítulo 9 del libro “Venezuela en clave de paz. Breve historia de la convivencia nacional (1810-2020)” publicado en 2020 por Ediciones Centro Gumilla. Es una adaptación resumida realizada por Francisco Diez con el apoyo de Jennifer McCoy, de parte del libro titulado “Mediación Internacional en Venezuela” de los mismos autores, publicado por Editorial Gedisa en el año 2012.*

El 11 de abril de 2002, una manifestación masiva contra el gobierno de Chávez terminó con la muerte de 19 personas en circunstancias poco claras, llevando a los militares a remover al presidente Chávez del poder, instalando al empresario Pedro Carmona Estanga. En un lapso de cuarenta y ocho horas, y luego de que muchos salieran a las calles a demostrar su apoyo a Chávez y la comunidad internacional rechazara el golpe, antes de que hubiera más muertes y se presentaran divisiones al interior de las fuerzas armadas, los militares decidieron revertir lo que habían iniciado y reinstalar al presidente Chávez en su cargo.

Conmocionado por el golpe y sintiéndose vulnerable, Chávez invitó a Jimmy Carter, y posteriormente a la Organización de Estados Americanos (OEA) y al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el propósito de facilitar un diálogo que contribuyera a reconciliar el país. Esa convocatoria llevó a que las tres organizaciones se comprometieran intensamente durante dos años para contribuir a resolver el conflicto y a prevenir la violencia en Venezuela. Estos esfuerzos, que incluyeron a seis países que conformaron el Grupo de Amigos en 2003, dieron origen a una “Mesa de Negociación y Acuerdos” que sesionó por siete meses con la presencia personal del Secretario General de la OEA, César Gaviria, y de Francisco Diez por el Centro Carter; a una cantidad de actividades destinadas a construir la paz patrocinadas por el Centro Carter y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), así como al monitoreo de un

proceso electoral de diez meses, que constituyó el primer referendo revocatorio presidencial del mundo.

El trabajo de la comunidad internacional en Venezuela fue inusual en muchos sentidos.

- En primer lugar, fue un intento consciente para contener un conflicto socio-político *antes* de que alcanzara una escala total de violencia.
- En segundo término, representó una alianza inusual entre dos organizaciones intergubernamentales (OEA-PNUD) y una organización no gubernamental (el Centro Carter).
- En tercer lugar, fue un conflicto que se desarrolló en múltiples niveles y sectores dentro de un país sin divisiones claras que se fundamentaran en la etnia, la raza, la religión o la clase (si bien muchos de estos elementos también formaban parte del conflicto).
- Por último, la intervención internacional llevó a muchos líderes mundiales (por ejemplo, Jimmy Carter, José Inácio “Lula” Da Silva, Álvaro Uribe, Fidel Castro) y en especial a César Gaviria, Secretario General de la OEA, a mediar en el conflicto y orientar las complejas relaciones del ámbito de la política internacional.

Después del golpe y el contragolpe de abril de 2002, el índice de popularidad del presidente Chávez se estabilizó en, aproximadamente, 30% de la población venezolana, cuyo núcleo duro se concentraba en los habitantes pobres de las ciudades. Sin embargo, una encuesta realizada en julio de 2002 mostró que incluso entre los pobres de las ciudades, Chávez había perdido el apoyo de la mayoría y que un importante número de personas pensaba votar en su contra. No obstante, amplios sectores pertenecientes a todas las clases coincidieron — tanto antes como durante el gobierno de Chávez— en un rechazo a la clase política tradicional y a la posibilidad de volver a la política del Pacto de Puntofijo. El descrédito de los partidos tradicionales siguió siendo una característica del sistema. Chávez la utilizó para neutralizar y desacreditar la aparición de cualquier otra alternativa política, identificándola siempre con el antiguo régimen.

### **Análisis del conflicto**

El conflicto venezolano se desplegó en dimensiones sociales, económicas, de clase, ideológicas, históricas y culturales. Sin embargo, el eje central del conflicto fue siempre la lucha por el poder entre el gobierno y la oposición, reconociendo también un choque de valores e ideologías.

a) *La lucha por el poder*

La fuerza que dominó la interacción entre los principales actores fue la lucha por el poder político que les permitiera controlar no solo el aparato estatal y la industria del petróleo sino también otros importantes sectores e instituciones: los militares, los medios, los sectores populares, las organizaciones de la sociedad civil, los empresarios, los sindicatos, y también los tribunales, la asamblea nacional, la autoridad electoral y todos los mecanismos de rendición de cuentas. El nuevo gobierno chavista electo en 1998, representante de las clases bajas que habían crecido rápidamente, tradicionalmente excluidas por las élites de los partidos, encaró su conquista del poder de manera sistemática. Comenzó con la redacción de una nueva constitución, para luego pasar a controlar las instituciones políticas y finalmente a los diferentes sectores mencionados, utilizando un discurso muy agresivo e ideologizado. Por su parte, los sectores acostumbrados a participar “naturalmente” del poder (élites empresarias y sociales tradicionales, jerarquía eclesiástica y dirigentes de los grandes partidos políticos) comenzaron a reaccionar frente al avance de estos nuevos sectores emergentes, intentando proteger sus propios intereses. Ellos sumaron a vastos sectores medios de la sociedad agitando miedos y descalificando agresivamente al gobierno. El enfrentamiento quedó así planteado, generando dos extremos polarizados: chavistas y antichavistas.

A medida que la confrontación evolucionó, emergieron y se volvieron más relevantes cuestiones subyacentes vinculadas a la identidad de los grupos y a la percepción de su propia ubicación social en relación a los otros, haciendo que el conflicto sea más profundo y difícil de encarar. Había, por el lado del chavismo, un sentimiento de revancha, mezclado con una necesidad de terminar con su “invisibilidad” y de recuperar la dignidad, y por el lado de la oposición, un sentimiento de temor legítimo mezclado con negación y falta de reconocimiento de los otros. Estos componentes impregnaban todo el tejido social y la dinámica de interacción entre las partes fue generando nuevos significados y mayores enfrentamientos en el tiempo, llevando la naturaleza misma del conflicto más allá de la mera competencia por la distribución de los recursos y el poder, hacia cuestiones de identidad y hacia posicionamientos relacionales de total confrontación.

La dinámica de lucha por el poder, utilizando discursos fuertes, emotivos y divisivos, creó una polarización que enmascaró y subyugó otros aspectos de la realidad. Como expresa Lozada de forma elocuente la polarización:

*"Invisibiliza el conflicto social; genera una representación restrictiva del conflicto político; privilegia o pone el énfasis en la gestión del conflicto y su solución en determinados actores; la representación de*

*las posiciones se limita al núcleo duro del conflicto (círculos violentos, sectores golpistas), pero no a movimientos sociales o diversidad de posiciones grupales; mientras más penetra esta dinámica en el tejido social más quiebra elementos de cohesión y formas de vida cotidiana, con el consecuente daño social, que terminan mediatizadas por aquello que las elites políticas dicen que es el conflicto"<sup>1</sup>.*

b) *El choque de valores*

A otro nivel, y como una consecuencia de lo anterior, el conflicto representó diferentes valores y visiones de país, con cierto contenido ideológico. Aquellos que se oponían a la administración de Chávez caracterizaban su régimen como una amenaza a los valores democráticos fundamentales de libertad individual y propiedad privada. Esos opositores generalmente representaban a los grupos que tradicionalmente habían tomado las decisiones y que ahora eran desplazados. Aquellos que apoyaban la administración de Chávez caracterizaban su gobierno como el que finalmente se ocuparía de los problemas fundamentales que asolaban el país: la pobreza, la desigualdad y la corrupción. Promoviendo una nueva democracia participativa, el gobierno de Chávez se hizo eco de los anhelos de los desposeídos y ofreció a los pobres poder y esperanza sin precedentes y al mismo tiempo alimentó temores y prejuicios en vastos sectores de la clase media. Este aparente conflicto de valores se encarnó en una lucha sobre la naturaleza de la democracia “representativa” versus “participativa”, y sobre la estrategia a seguir acerca del petróleo: una empresa manejada comercialmente fuerte que aumentara la participación en el mercado y reinvirtiera en la industria beneficiando a sus miembros versus una empresa manejada políticamente que aumentara ingresos para invertirlos en la “revolución”.

La lucha por el poder y el control produjo un juego de suma cero entre los principales actores, y el choque de valores hizo que los protagonistas de ambos bandos creyeran que estaban envueltos en una lucha crucial por el futuro del país y que tenían diferencias irreconciliables. La maquinaria de propaganda reflejaba dos “realidades” opuestas del país y fomentaba la división y el conflicto.

Estaban presentes varias de las características fundamentales de los denominados conflictos intratables: actores con percepción de grave daño; es prolongado en el tiempo; involucra temas de identidad, valores o creencias; presenta una profunda polarización que se traduce en hostilidad, violencia y destrucción; se presentan diferencias morales irreconciliables; hay intereses

---

1. LOZADA, Mireya (2002). “Polarización social y violencia política: Desafíos y alternativas”, paper presentado en las *XI Jornadas Venezolanas de Psicología Social: Tolerancia y ciudadanía*. Caracas: Ateneo de Caracas.

distributivos de alto costo; y una lucha por el poder y el status<sup>2</sup>. En esta clase de conflictos, la violencia abierta es siempre otro escalón "natural", como lo era en Venezuela entonces.

*c) Los cinco ciclos del conflicto*

Entre 2002 y 2005, tiempo que duró nuestra presencia como facilitadores en Venezuela, es posible trazar una línea en el tiempo en la que se manifiestan claramente cinco ciclos del conflicto, que corresponden a cinco etapas de la lucha por el poder entre el gobierno y la oposición. Como en toda interacción conflictiva, al movimiento de una de las partes le corresponde un movimiento “en espejo” de la otra parte (anterior, simultáneo o posterior) y pueden realizarse diferentes puntuaciones en la construcción de la historia que refleja los ciclos del conflicto. Nosotros elegimos una, sólo con el propósito de desplegar el relato cronológicamente y compartir la experiencia de nuestra participación como terceros.

*c.1.- El escenario del poder presidencial (2001-2002)*

A fines de 2001, con la base de la estructura constitucional ya asegurada y el dominio de la mayoría en la Asamblea Legislativa, el presidente Chávez anunció 49 decretos-leyes dirigidos a extender las modificaciones de la base normativa a una variedad de campos sociales, educativos y económicos, afectando los intereses y expectativas de amplios sectores nacionales. Las fuerzas de la oposición aprovecharon la indignación que las medidas provocaron en vastos sectores de las clases medias y llamaron a sus partidarios a movilizarse para impedir el “avance” del Chavismo. La pelea por el poder en este ciclo alcanza un pico en febrero de 2002 cuando Chávez despidió a los gerentes y técnicos de la empresa estatal de Petróleo PDVSA (en su programa dominical de TV, frente a las cámaras, y nombrando uno por uno) e impone a sus aliados en la dirección. La oposición respondió con una serie de movilizaciones populares coronadas por una huelga general, lanzándose por fin al golpe de estado del 11 de abril. Hay un sentimiento de victoria total del lado de la oposición y un verdadero temor del lado de los chavistas, basado en la persecución que sufrieron durante esas 48 horas del gobierno de Carmona. Esta breve experiencia ejercerá una profunda influencia sobre las partes en conflicto durante los ciclos posteriores, ya que la “*ilusión del triunfo total*” en la oposición y el “*temor a la derrota total*” en el chavismo se instalaron como un reflejo básico de ambas partes, condicionando muchas de sus decisiones futuras. Esta experiencia es clave para comprender la

---

<sup>2</sup> Ver BERCOVITCH, Jacob (Ed) (2003) *Studies in International Mediation*. New York: Palgrave Macmillan and BURGESS, Heidi and BURGESS, Guy (2003). “What Are Intractable Conflicts?” in *Beyond Intractability*. BURGESS, Heidi and BURGESS, Guy (Ed). Colorado: Conflict Research Consortium, University of Colorado.

base emocional del objetivo de mantenerse en el poder que tenían los chavistas, por temor al revanchismo y a la persecución que sobrevendría si la oposición lograba conquistar el poder.

El ciclo se cierra con una victoria de Chávez, regresando a la presidencia y adoptando un nuevo posicionamiento frente a los sectores que lograron desalojarlo del poder presidencial por la fuerza.

### *c.2.- El escenario del poder de las armas (2002)*

Después de los episodios de abril, Chávez cobró conciencia de que el control normativo e institucional del Estado que había logrado a través de las elecciones no era suficiente para asegurarse el poder. Mientras recobraba fuerzas, decidió abrir un período de negociaciones e intentos de acercamientos con factores de la oposición, que se debatían entre los que estaban inclinados a aceptar la presidencia de Chávez y querían encontrar una manera efectiva de ponerle límites a su expansión de poder y los que directamente querían desalojarlo de la presidencia de manera urgente y definitiva. Entre estos últimos estaban algunos de los jefes militares que decidieron rebelarse en octubre de 2002 y que se acuartelaron en la Plaza Altamira en Caracas. Ellos y muchos otros líderes opositores (entre ellos, algunos titulares de los medios) esperaban que esa rebelión fuera el núcleo de una onda expansiva de desobediencia cívico-militar que alcanzaría a todo el país y haría caer al gobierno. Chávez reaccionó con prudencia y pasividad, utilizando el desafío para realizar una “purga legal” de la Fuerza Armada Nacional, dar de baja a todos los rebeldes y tomar control de las unidades clave. Utilizó no la fuerza sino la legalidad. Su siguiente paso fue tomar control de la Policía Metropolitana de Caracas (bajo las órdenes de un alcalde opositor) a través de un decreto de intervención del gobierno nacional. La oposición impugnó la medida y el Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) le dio la razón, pero cuando Chávez decidió obedecer al TSJ fue porque ya había logrado su objetivo fundamental de desarmarla y desarticularla como potencial fuerza armada de la oposición política. De esa forma el gobierno logró extender su control a un territorio que se le presentaba inseguro y desde el cual había salido su derrota de abril, mientras la oposición se quedó completamente afuera del espacio en el que dominan las armas y el poder de fuego. El ciclo se cierra con una nueva victoria de Chávez.

### *c.3.- El escenario del poder del petróleo (2003)*

El siguiente ciclo de confrontación se dio como producto del enfrentamiento extremo que generó la dirigencia opositora en diciembre de 2002, declarando una huelga general que se fue extendiendo día a día y que culminó en un paro petrolero general. Una gran cantidad de trabajadores de PDVSA adhirieron a la

huelga, y la paralización de la compañía congeló el país. La oposición consideró que esa medida de fuerza extrema, que cortaba el ingreso de divisas y casi toda la actividad económica y comercial del país, obligaría a Chávez a negociar su renuncia y a dejar el poder. Nuevamente, Chávez utilizó el desafío de la oposición, se puso al frente de un gran operativo de defensa, declaró “sabotaje” a la huelga y despidió a más de 18.000 trabajadores, gerentes y técnicos de la empresa, tomando el control total de la más importante fuente de recursos del estado y el centro de generación de riquezas del país. La derrota de la oposición fue completa, y con el fracaso de la huelga que se extendió por más de 60 días, los dos responsables máximos de la dirigencia opositora huyeron del país perseguidos por la apertura de causas judiciales en su contra. A partir de esta victoria, el gobierno consolidó su control y aumentó considerablemente su poder, porque pasó a manejar sin restricciones no solamente los recursos generados por la empresa petrolera estatal sino también los múltiples negocios periféricos vinculados a PDVSA, que comenzaron a trasladarse de quienes tradicionalmente los manejaban y se ubicaban en el campo opositor hacia sectores, organizaciones y personas vinculadas al gobierno.

#### *c.4.- El escenario de la confrontación electoral (2003-2004)*

La oposición, ya con un liderazgo vinculado a la dirigencia de los partidos políticos y una influencia menor de los dueños de los medios masivos de comunicación en la toma de decisiones, decidió enfrentar nuevamente al gobierno recolectando firmas para solicitar un referendo revocatorio en contra del presidente. El gobierno se resistió de todas las maneras posibles a la confrontación electoral, recurriendo a una serie de maniobras muy discutibles desde los parámetros de la legalidad, que incluyeron decisiones controvertidas del Consejo Nacional Electoral y del Tribunal Supremo de Justicia. Finalmente, la oposición logró cumplir con los requisitos legales mínimos para que el referendo revocatorio fuera convocado. Una vez que Chávez aceptó públicamente la convocatoria electoral, concentró todas sus energías y recursos en una campaña muy efectiva de movilización y conquista del voto. La oposición, por su lado, no logró superar las divisiones, desconfianzas y competencias internas, reflejadas en el “Grupo de los 5” y su campaña fue desordenada y débil. No presentó una opción alternativa al presidente que fuera suficientemente atractiva o bien definida y perdió la votación por 59% a 41%. Nueva victoria de Chávez. La oposición no aceptó los resultados del referendo revocatorio, acusó al gobierno de fraude con diversos y cambiantes argumentos que no pudo mantener y culpó de su derrota a la observación internacional. Sus divisiones internas se profundizaron, y sus líderes políticos se separaron aún más. En esas condiciones, sobre finales del año 2004, enfrentaron sin vigor alguno las elecciones regionales en los estados, perdiendo la mayoría de las gobernaciones y alcaldías a manos del chavismo.

*c.5.- El escenario del poder institucional (2005)*

Luego de la victoria en el referendo revocatorio, el gobierno aumentó su control hegemónico de las instituciones clave del Estado, ampliando el número de miembros del Tribunal Supremo de Justicia, reforzando su control del Consejo Nacional Electoral y asegurándose el control de la Asamblea Nacional. Desde esa posición, promulgó varias leyes que restringen derechos y prerrogativas en varios sectores sociales considerados territorio de la oposición<sup>3</sup>. La oposición, derrotada en las urnas dos veces seguidas, desarticulada y culpabilizando de sus males a otros, no logró hacer nada para detener el avance del gobierno.

*d) Características comunes a todos los ciclos*

En los cinco ciclos descritos, fue la interacción entre gobierno y oposición, luchando por el poder, lo que le dio vida al conflicto. En cada uno de esos ciclos el eje dominante fue diferente, pero en todos ellos la dinámica fue muy similar y estuvo caracterizada por tres elementos:

- La “lucha total”. En todos los escenarios de confrontación el gobierno manifestó su aspiración de lograr un control completo del poder, y a su vez, la oposición siempre presentó al gobierno un desafío total y definitivo, amenazando el centro del poder y reclamando el desalojo o la renuncia del presidente. Ambas partes jugaron a “todo o nada”.
- La personalización en Chávez. Mientras el gobierno movía sus piezas para ocupar y controlar resortes específicos de poder, desplazando de ellos a sus adversarios, la oposición concentraba sus ataques, con todos sus recursos y desvelos, en el cargo y la figura del presidente, sin ocuparse de los otros sectores y perdiendo terreno de manera creciente en todos ellos (Fuerza Armada, PDVSA, instituciones, sectores medios moderadamente progresistas, Universidades, Gobernaciones, legisladores, alcaldías, etc.).
- Un fuerte contenido simbólico y emocional. Quizás como una manifestación de la naturaleza emocional y expresiva del pueblo venezolano, lo cierto es que el conflicto estuvo teñido de símbolos y mensajes de un fuerte contenido emocional acompañando cada episodio. Chávez utilizó desde el inicio un lenguaje simbólico muy fuerte, identificando su “misión” y su persona con el héroe nacional, Simón Bolívar, y rodeándose de frases, imágenes y apelaciones específicas a la imaginaria popular. Por su parte la oposición actuó de nuevo en espejo, se

---

<sup>3</sup> Incluyeron la Ley de Responsabilidad Social de la Radio y la Televisión, reformas al Código Penal, Ley de Tierras, etc.

apropió de los colores de la bandera y recurrió permanentemente a símbolos e imágenes alternativas, algunas religiosas, también con fuerte arraigo en lo popular. Un ejemplo paradigmático de esta dimensión simbólica de la confrontación es el nombre mismo del país<sup>4</sup>.

e) *La dinámica interna de las partes. Los dos “archipiélagos”*<sup>5</sup>

*e.1. La oposición*

Sin dudas la figura que mejor representa la característica diversa y fragmentada de la oposición es la de un archipiélago, es decir, un conjunto de islas, grandes y pequeñas, cada una con sus características, necesidades y visiones propias de la realidad, aunque -al mismo tiempo- consideradas como una entidad que constituye un “territorio común”. Cuando la oposición conformó la “Coordinadora Democrática” (CD) como un espacio plural que le permitiera sumar todas las fuerzas opositoras al gobierno y le proveyera una nueva orientación, la ilusión de unidad se fortaleció. El fallido golpe de abril había debilitado a los sectores más radicales, y nuevos líderes intentaban abrirse paso. Se sumaban desde sectores de la sociedad civil que se habían organizado en protesta al Decreto 1011 hasta las nuevas autoridades de la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), pasando por viejos y nuevos dirigentes de los partidos políticos y representantes de pequeñas y grandes agrupaciones. De ese espacio participaban también los titulares de los medios masivos de comunicación privados (no en las instancias deliberativas, pero sí en las instancias decisorias). La dinámica interna de la CD era vertiginosa y agotadora, y nunca estuvo muy claro para nadie cómo funcionaba el sistema de toma de decisiones. El margen de acción y de propuesta de los actores políticos del campo opositor hacia sus propios seguidores se hallaba muy limitado por la desconfianza. Una desconfianza que emergía de diferencias nunca procesadas en pos del objetivo de luchar contra el chavismo.

Esa dinámica interna afectó gravemente la capacidad de la oposición para desarrollar una estrategia política más sofisticada y eficiente. La oposición contaba con avezados dirigentes políticos que entendían perfectamente la naturaleza de la confrontación y que podían hablar privadamente con mucha claridad sobre las limitaciones y posibilidades de la estrategia opositora. Pero sus análisis y el contenido de esas conversaciones privadas no podían ser llevadas fácilmente a su propio campo político sin correr el riesgo de ser acusados de débiles, temerosos o traidores. La confrontación abierta y total con Chávez era el único territorio público políticamente seguro para cada uno de los dirigentes de la

---

<sup>4</sup> Cambiado en la Constitución de 1999 a República Bolivariana de Venezuela, luego abolido por el brevísimo gobierno de Carmona durante el golpe de abril retornando al nombre anterior, y luego reinstalado con el regreso de Chávez al poder.

<sup>5</sup> Idea original de Arnaldo Esté, miembro fundador del grupo “Aquí Cabemos Todos”.

oposición, y quienes más apoyo obtenían eran los más radicales. Eso llevó a que muchas veces los dirigentes más realistas ocultaran sus temores o simplemente reinterpretaran sus análisis para hacerlos coherentes con la mayoría<sup>6</sup>.

En una primera etapa, esa dinámica interna dominada por la confrontación en la calle generó el liderazgo de Carlos Ortega, Secretario General de la CTV y de Carlos Fernández, presidente de Fedecámaras (la Federación de Empresarios) quienes -alentados por la atención de los medios masivos de comunicación- representaron “la voz pública” de la oposición y desplazaron a “los políticos” a un segundo plano. En una segunda etapa, cuando se privilegió la búsqueda del camino electoral a través del referendo revocatorio contra Chávez, los políticos y sus agrupaciones asumieron el liderazgo con la creación del G-5 (Grupo de los 5)<sup>7</sup>, relegando a un segundo plano a las otras agrupaciones. En ambas etapas, la característica de archipiélago se impuso sobre los intentos de unidad y coherencia en la acción, y el circuito de toma de decisiones se vio siempre entorpecido por divisiones y desconfianzas nunca superadas.

Por otro lado, esa naturaleza diversa y plural de la oposición los llevó muchas veces a pensar que ellos eran el reflejo de una amplia representación social de su sector, al que consideraban naturalmente mayoritario, subestimando la representatividad del chavismo y la amplitud de su base social.

### *e.2. El chavismo*

Como en un espejo, Chávez era un archipiélago en sí mismo. Él era el único territorio común para todo el chavismo, pero al mismo tiempo él procuraba representar una pluralidad de intereses e ideologías y de visiones muchas veces contradictorias entre sí. Desplegaba tácticas y metodologías muy variadas que se transformaban en decisiones adaptadas al contexto y a su peculiar manera de entenderlo y manejarlo en cada momento. Así, algunas veces priorizaba el frente interno sobre el externo, o el político sobre el militar, o el social sobre el económico o el partidario sobre el institucional, o viceversa en todos los casos. Ni sus colaboradores más cercanos y confiables podían decir con certeza cuál era la posición que Chávez adoptaría en los asuntos políticos sensibles. No había líneas ideológicas estrictas, ni concepciones estratégicas permanentes que hicieran previsible sus decisiones.

Por otro lado, el propio presidente se ocupaba de alimentar la tendencia a concentrar la lucha política en su persona. Al personalizar la confrontación,

---

<sup>6</sup> Un cuadro similar a lo que Lederach describe como las características del liderazgo de alto nivel. LEDERACH, Jean Paul (1997) *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington DC: USIP Press. P. 67-69

<sup>7</sup> Integrado por el Secretario General del Partido Acción Democrática -Henry Ramos Allup-, el gobernador del Estado Miranda y líder del partido COPEI -Enrique Mendoza-, el líder del partido Proyecto Venezuela -Henrique Salas Romer- el líder del partido Primero Justicia -Julio Borges- y el líder de los gerentes desplazados de la empresa petrolera PDVSA -Juan Fernández.

Chávez agrandaba su imagen y su poder personal, tanto frente a sus adversarios como en su propio campo político. Utilizaba frecuentemente un discurso descalificador, peyorativo y provocador que alentaba la confrontación y hasta la violencia. La gran diferencia con el archipiélago de la oposición, y a nuestro juicio uno de los factores que le permitió ganar todas las peleas, es que, en el caso de Chávez, él mantenía la estrategia de definiciones múltiples (alentando a los que sostenían una posición, pero también a los que sostenían otra diferente sobre el mismo punto) solo mientras percibía que su propia situación de poder personal no estaba amenazada. Pero cuando él percibía que había un riesgo cierto o que era necesario dar una pelea, se ponía al frente de manera decidida y ejercía su liderazgo de una forma muy efectiva y consistente. Cosa que era casi imposible del lado de la oposición.

Hacia adentro del gobierno y de su fuerza política Chávez siempre desplegó un control absoluto e indiscutido. Su poder no estuvo nunca vinculado a las alianzas o a los grupos políticos que lo acompañaban, ni tampoco a una red de vínculos personales o a la fuerza de un proyecto político al cual los demás adherían. Su poder emanaba de su capacidad de comunicarse con la masa, generando lealtades masivas e incondicionales. Su fuerza surgía del apoyo popular, que era personal e intransferible y que nadie se atrevió a desafiar nunca. El mismo Chávez se ocupó de mantenerlo de forma exclusiva, evitando y bloqueando el surgimiento de posibles competidores. Como un espejo invertido de la oposición, el chavismo estuvo siempre homogéneamente alineado detrás de su líder, despreciando las contradicciones de la oposición a la que consideraba “estructuralmente” minoritaria.

Como terceros, frente a dos partes enfrentadas con estas características de archipiélago, nos vimos en la necesidad de entenderlos y adaptarnos. Fuimos aprendiendo que los “diagnósticos” y las “previsiones” hechas desde una racionalidad clásica y con el presupuesto de estrategias más o menos permanentes y medianamente coherentes, apoyadas en los valores, los intereses y las necesidades *declaradas* de cada uno, no necesariamente funcionarían. Debíamos enfrentar la paradoja de estar preparados, siempre, para lo imprevisible.

#### *f) El contexto internacional*

La naturaleza del conflicto en Venezuela se vio afectada por el contexto internacional de principios del siglo XXI. El rol que cumplieron las ideas y normas internacionales provocó un impacto evidente en los actores, dado que cada uno intentaba incrementar su propia legitimidad tanto en el plano nacional como internacional utilizando las normas de promoción de la democracia y de derechos humanos que siguieron a la Guerra Fría. Venezuela, junto con el resto

del hemisferio, había aprobado la Carta Democrática Interamericana en el año 2001 y se había comprometido a llevar adelante una forma particular de práctica democrática y a someterse a sanciones internacionales en caso de incumplimiento. Esto representaba una limitación para el gobierno y una fuente potencial de poder para la oposición<sup>8</sup>. De todas maneras, los límites de la capacidad de presión internacional eran claros, particularmente en lo que respecta a la limitada influencia que puede ejercerse desde afuera sobre un país que cuenta con una fuente independiente de ingresos del exterior proveniente del petróleo y los consiguientes intereses de política exterior de los gobiernos extranjeros que podrían entrar en controversia.

Al igual que en muchos conflictos en los que intervienen terceros, en este caso cada uno de los bandos locales quería contar con un aliado internacional para enfrentar al otro. El gobierno quería legitimar su posición en el poder; la oposición quería obtener ayuda para derrocar al gobierno. Las dos partes ejercían una presión continua sobre los actores internacionales para respaldar su propia posición y adoptaron una postura muy crítica con respecto a la OEA y al Centro Carter en diferentes momentos.

### **El inicio del proceso con participación de terceros (junio – octubre de 2002)**

El 4 de junio de 2002, el ex presidente de los Estados Unidos de América, Jimmy Carter, recibió una carta del entonces vicepresidente de Venezuela, José Vicente Rangel, en la que le solicitaba facilitar un diálogo entre el gobierno y la oposición. Rangel ya conducía un pretendido diálogo nacional, pero los miembros de la oposición se habían ido retirando gradualmente. Al darse cuenta de que ese diálogo no funcionaba y frente a presiones internacionales, el gobierno invitó a Carter.

El presidente Carter y los autores viajaron a Caracas el 6 de julio de 2002. El primer objetivo del Centro Carter era facilitar una reunión entre el presidente Chávez y los dueños de los canales de televisión, de las principales estaciones de radio y de los diarios<sup>9</sup>, donde en ese momento estaba a nuestro criterio el “nudo” de la confrontación. Sin embargo, los medios en su conjunto, después de escuchar la propuesta de Carter, pusieron como condición para participar que fuera todo el espectro de la oposición (la naciente Coordinadora Democrática) quien se reuniera con Chávez. Si bien no estaba en los planes del Centro Carter a esa altura llevar adelante una propuesta de reunión entre Chávez y todo el

---

<sup>8</sup> Para un análisis de la Carta Democrática Inter-Americana y sus previsiones, ver los documentos de MCCONNELL, Shelley; MCCOY, Jennifer; NIKKEN, Pedro; y AYALA, Carlos (2005) *The Collective Defense of Democracy: Concepts and Procedures*. Atlanta. Comisión Andina de Juristas y El Centro Carter.

<sup>9</sup> Gustavo Cisneros y el presidente Chávez habían asegurado al Centro Carter que esa reunión sería bienvenida.

espectro opositor, el presidente Carter resolvió en ese mismo momento, intentar hacer arreglos para esa reunión colectiva. Se reunió individualmente con cada uno de los muchos grupos opositores; algunos expresaron interés, y la mayoría de los otros, escepticismo sobre reunirse tan pronto con Chávez. Carter incluyó doce puntos en una agenda que reflejaba las quejas más relevantes y significativas de los opositores, y ellos solicitaron tiempo para discutir la propuesta entre sus propios miembros y entre sí.

En el ínterin, Carter acercó a Chávez la propuesta de reunirse con toda la oposición y le solicitó que la reunión no se realizara en el Palacio Presidencial, sino en terreno neutral – su suite en el Hotel Meliá–, y que se invitara a la Iglesia, la OEA y el PNUD como testigos. Chávez aceptó. Cada grupo de la oposición consultó con sus miembros, y luego todos los grupos se reunieron en sesiones maratónicas para discutir la propuesta. Hubo división en la oposición sobre la propuesta de reunirse con Chávez pues habían planeado una gran marcha de protesta para el 11 de Julio y pensaron que una negociación los debilitaría. Luego de una reunión de Carter con más de sesenta líderes opositores que rechazaron la invitación, este expresó que mantendría la reunión planificada para el día siguiente, según estaba estipulado, y que, si alguno de los presentes cambiaba de idea y decidía asistir, sería bienvenido.

A la mañana siguiente, Chávez y los testigos internacionales de OEA y PNUD se presentaron a la hora prevista en el Hotel, y también lo hicieron tres representantes de la sociedad civil favorables a la oposición y un representante de la Conferencia Episcopal de Venezuela (Iglesia Católica). Carter manifestó que el propósito de la reunión, en vista de la ausencia de figuras de la oposición, sería presentarle a Chávez la lista de quejas planteadas por la oposición, recibir la respuesta de Chávez (ya fuera una explicación de su posición o sus planes para remediar esas quejas) y luego informar al público. Ese mismo día la oposición envió una carta de agradecimiento al presidente Carter por sus esfuerzos, en la que solicitaba que mantuviera su participación como tercero en el conflicto.

Mirando retrospectivamente, esta fue una oportunidad de oro que la CD desperdició y que podría haber cambiado el rumbo de todos los acontecimientos posteriores.

### *El Grupo de Trabajo Tripartito*

Inmediatamente después del viaje del ex presidente Carter, el Centro Carter invitó a representantes de la OEA y del PNUD a una reunión en Atlanta el 18 de julio, a fin de explorar la posibilidad de realizar esfuerzos conjuntos para asistir a los venezolanos en la renovación de un diálogo nacional. En esa reunión, se formó el Grupo de Trabajo Tripartito, un esfuerzo conjunto sin precedentes por

parte de una ONG (el Centro Carter) y de dos organizaciones intergubernamentales (la OEA y el PNUD), con el propósito de sentar las bases para una vía diplomática múltiple, coordinada como nunca antes se había hecho<sup>10</sup>. El primer acuerdo interno del Grupo fue requerirle a las partes enfrentadas una solicitud por escrito para que el Grupo participara en carácter de terceros facilitadores, como una prueba explícita de que se comprometían con el proceso de diálogo<sup>11</sup>.

El gobierno fue el primero en aceptar mediante una carta de invitación que envió a las tres organizaciones el 2 de agosto, solicitándoles que oficiaran de facilitadores en el diálogo nacional. La oposición demoró más tiempo porque el tema se debatió en múltiples niveles dentro de la Coordinadora, institución difícil de manejar. Sin embargo, el 14 de agosto también invitó por carta a las tres organizaciones. En las cartas de invitación se manifestaba claramente que ellos no se reconocían mutuamente, y que no compartían ningún territorio conceptual en común. Al contrario, en cada oportunidad que tenían, buscaban alejarse y diferenciarse, criticando, al contrario. Sin embargo, en esas mismas cartas, ambas partes se autoproclamaban defensores de principios vinculados a la defensa de la paz y la democracia (acusando al contrario de atentar contra ellos). Apoyados en la “teoría de las narrativas”, el grupo tomó giros idiomáticos de las mismas cartas enviadas y elaboró el borrador de una “Declaración de Principios para la Paz y la Democracia”<sup>12</sup>. El grupo decidió presentar el borrador a las partes y pedirles que reconfirmaran su voluntad de entrar en un proceso de búsqueda de consensos, facilitado por el Grupo Tripartito.

El ejercicio completo tomó más de un mes de trabajosos intentos, incluyendo la visita del Secretario General de la OEA, César Gaviria, y su pedido explícito de aceptar el documento a ambos lados. El caótico desarrollo de este ejercicio fue una prueba clara de que las partes no estaban naturalmente dispuestas a iniciar ninguna negociación de buena fe y que su principal incentivo para trabajar con los actores internacionales era el intento de sumar aliados para asegurarse una victoria sobre el contrario<sup>13</sup>.

### *Una nueva escalada del conflicto*

Durante el mes de octubre de 2002, el gobierno tomó una serie de decisiones de naturaleza defensiva-ofensiva. Buscó asegurarse el control de la

---

<sup>10</sup> Para una discusión de la diplomacia multivías, consultar a DIAMOND, Louise y MCDONALD, John W. (1996). *Diplomacia Multivías: Un Enfoque de Sistemas para la Paz*. West Hartford: Kumarian Press.

<sup>11</sup> Para la teoría del compromiso, ver BERCOVITCH, Jacob. *Op. Cit.*

<sup>12</sup> Para una discusión de la teoría narrativa, véase WHITE, Michael y EPSTON, David (1990). *La significación de la narrativa con fines terapéuticos*. Adelaide: Centro Dulwich.

<sup>13</sup> Esto ilustra el principio descrito por Fisher en el que las partes en conflicto buscan siempre un aliado, no un tercero neutral. Ver FISHER, Ronald (2001). “Métodos de la intervención de terceros”. En *Manual Berghof para la resolución de conflictos*, Alemania: Centro de Investigación para el Manejo Constructivo de Conflictos. P. 11.

fuerza y desarticular cualquier posibilidad de que le dieran un nuevo golpe armado. Realizó cambios en la cúpula de la Fuerza Armada Nacional y por decreto prohibió a los helicópteros de la Policía Metropolitana –en manos de un alcalde de la oposición– sobrevolar Caracas sin permiso de la Fuerza Aérea. También decidió establecer zonas de prohibición para marchas opositoras en la ciudad, alegando razones de seguridad nacional. Por su parte, la Coordinadora Democrática realizó varias marchas callejeras de protesta contra el gobierno, sumando cada vez más adeptos y llegando a casi un millón de personas en la protesta del 10 de octubre. Con el marco de esa demostración de fuerza, convocaron a una huelga general para el 21 de octubre. El clima de enfrentamiento se volvió cada día más tenso. Toda la comunidad internacional comenzó a alarmarse y desde la Unión Europea, la ONU y los EE.UU. (entre otros) hubo declaraciones a favor del diálogo y la moderación. La huelga de un día de la oposición se realizó sin mayores problemas, pero al día siguiente un grupo de 15 oficiales disidentes lanzó una proclama en contra del gobierno y convocó a “ocupar” la Plaza Altamira en el este de la ciudad, baluarte de la oposición.

Sorpresivamente, el gobierno pareció ignorar a los militares disidentes que –junto con cientos de opositores– se instalaron en la plaza, que pasó a ser el centro de las noticias de las emisoras de la TV privada, 24 horas al día. A medida que transcurrían los días, se sumaban más militares en rebeldía presentándose en la Plaza Altamira ante las cámaras de TV. Para entender la posición del gobierno frente a estos hechos, tomamos contacto con el presidente de la Comisión de Defensa de la Asamblea Nacional, Francisco Ameliach, un ex militar muy cercano a Chávez, quien luego de varias horas de conversación y en tono de confidencia nos dijo que esta rebelión militar en la Plaza Altamira era lo mejor que podía pasarle al gobierno. A medida que los oficiales en actividad se sumaban a los rebeldes, ellos eran dados de baja y automáticamente perdían su rango y su posición de comando. Así, la oposición le brindaba al gobierno la oportunidad de “depurar” la Fuerza Armada Nacional.

### *La Síntesis Operativa para la creación de la Mesa*

El Grupo de Trabajo Tripartito elaboró un borrador titulado “Síntesis Operativa” que contenía los aspectos procedimentales del ejercicio de facilitación, y lo presentó a los representantes principales de ambos lados, Timoteo Zambrano y José Vicente Rangel, con César Gaviria como facilitador. Se realizaron más de tres “rondas” de modificaciones del texto, hasta que hubo acuerdo en cada uno de los párrafos del documento, salvo en el título que tendría la Mesa. La oposición insistía en llamarla “Mesa de Negociación”, y el gobierno sólo aceptaba la denominación “Mesa de Diálogo”. Finalmente, el día que Gaviria dejaba Caracas y luego de intensos debates, el vicepresidente le anunció que aceptaban

el contenido de la Síntesis Operativa, incluyendo el título de *Mesa de Negociación y Acuerdos*, y que designarían su representación<sup>14</sup>.

### **Del inicio de la Mesa al paro petrolero (octubre 2002 a marzo 2003)**

A fines de octubre, Gaviria retornó a Venezuela y este período fue quizás el más álgido y peligroso, ya que el riesgo de un enfrentamiento abierto y violento estuvo siempre presente. Las partes se enfrentaban por el control de las armas y del dinero. La lucha de poder tuvo momentos de máxima tensión y se desplegó en varios escenarios: en los cuarteles, en la empresa estatal de petróleo PDVSA, en la arena internacional y por supuesto en las marchas y protestas callejeras. También las iniciativas de los terceros facilitadores se multiplicaron. El Centro Carter continuó acompañando a la OEA en la Mesa, incluyendo la participación de Jimmy Carter, pero además generó dos espacios adicionales: uno de construcción de paz con sectores sociales, redes y grupos intermedios y otro de negociación a alto nivel entre el gobierno y los titulares de los medios masivos de comunicación.

En este período también se constituyó el grupo de países amigos del Secretario General de la OEA. Todas estas iniciativas se combinaron en un conjunto de esfuerzos que contribuyeron a contener la escalada de violencia y a encauzar el conflicto. La Mesa de Negociación y Acuerdos funcionó durante toda esta etapa como una válvula para aliviar la presión, permitiendo que el proceso se mantuviera relativamente contenido dentro los parámetros formales de un tímido respeto de las partes por la paz y la democracia.

El Gobierno fue el primero en designar una delegación de muy alto nivel, integrada por: el vicepresidente José Vicente Rangel, el canciller Roy Chaderton, el ministro de Educación Aristóbulo Isturiz, la ministra de Trabajo María Cristina Iglesias, el diputado ante la Asamblea Nacional Nicolás Maduro y el gobernador del Táchira Ronald Blanco La Cruz. Como Asesor, el Embajador Jorge Valero, representante de Venezuela ante la OEA y de fluido trato con Gaviria y su equipo. La Coordinadora Democrática finalmente designó como sus representantes al diputado del Parlamento Latinoamericano Timoteo Zambrano del sector de los políticos; el diputado de la Asamblea Nacional Alejandro Armas (ex aliado de Chávez); el gobernador de Yaracuy, Eduardo Lappi; un representante de Fedecámaras (empresas) Rafael Alfonzo; el Secretario General Adjunto de la CTV (Central de Trabajadores de Venezuela) Manuel Cova y las ONGs que funcionaban en el seno de la alianza opositora, luego de una muy fuerte discusión interna, nominaron al experimentado político de izquierda, Américo Martín. Como asesor,

---

<sup>14</sup> Véase el texto de los términos de referencia acordados el 7 de noviembre de 2002, en el CENTRO CARTER. *El Centro Carter y el Proceso de Consolidación de la Paz en Venezuela (junio 2002 - febrero 2005)*, <https://www.cartercenter.org/documents/2138.pdf>

fue designado el abogado constitucionalista Juan Manuel Raffalli, del partido Primero Justicia. Esa delegación abarcaba a todos los sectores, al más alto nivel posible de representación, sin que se viera afectada la convivencia entre ellos.

No se integró a la delegación ninguno de los “jefes políticos” de la Coordinadora Democrática, que en ese momento eran el líder sindical Carlos Ortega, el empresario Carlos Fernández, y los políticos de los partidos opositores, como Eduardo Fernández de COPEI, Rafael Marín de AD, Enrique Salas Römer de Proyecto Venezuela o Julio Borge de Primero Justicia, así como el gobernador del Estado Miranda, Enrique Mendoza. Por supuesto tampoco estaba el jefe único del gobierno, Hugo Chávez.

El viernes 8 de noviembre de 2002, a las cuatro de la tarde, empezó la primera reunión de la Mesa con la presencia de los miembros de las dos delegaciones. A la segunda semana de sesiones Gaviria propuso dejar de grabar para que las delegaciones puedan hablar con tranquilidad y menos prevenciones, y se aceptó. Los representantes dejaron de hablar para el grabador, pero aún no comenzaron a hablarse entre ellos. Como cada parte tenía que salir luego de la reunión ante las cámaras de TV para hacer un reporte al país de lo que había pasado en la mesa, cada vez que pedían la palabra lo hacían para quedar autorizados a repetir en cámara lo que estaban diciendo en la mesa, más que para comunicarse con sus adversarios políticos. Los reportes cotidianos al final del día de sesiones seguían siendo sólo de confrontación, aunque conservaron el hábito de turnarse y quien reportaba primero un día, lo hacía en segundo lugar el día siguiente. Finalmente, Gaviria les dijo que dichas declaraciones públicas al finalizar cada sesión estaban comenzando a dañar la imagen de la Mesa y al hacerlo se apoyó en el único interés común emergente: la imagen pública de la mesa. Las delegaciones acordaron que en adelante solamente Gaviria informaría sobre los avances de la mesa al final de las reuniones.

Simultáneamente, el facilitador realizó también otra innovación procesal: comenzó a tener alguna que otra reunión privada con cada parte, durante los recesos. El efecto positivo de estos movimientos en la calidad del proceso fue inmediato y, finalmente, luego de dos semanas de existencia, la mesa comenzó a ocuparse de nuevos temas sustantivos, incluso de algunos temas “tangenciales” muy importantes. Por ejemplo, se impulsó una verdadera negociación política entre las partes alrededor del conflicto con la Policía Metropolitana. Se promovieron reuniones entre los principales protagonistas de ese conflicto, en las que los miembros de las delegaciones de gobierno y oposición actuaron como facilitadores y promotores del diálogo y hasta llegaron a proponerse soluciones y fórmulas de conciliación diversas. Aunque no fue posible construir ningún acuerdo sobre ese tema, la mesa cobró una existencia política incuestionable y sus miembros reforzaron su compromiso con el espacio generado.

### *La introducción de la idea del "Tercer Lado"*

Una parte fundamental del diagnóstico inicial del Centro Carter era que el país se encontraba atravesado por divisiones de diversa naturaleza, origen y características y que todas ellas se estaban concentrando en la grieta abierta por Chávez. La dinámica de polarización política comenzaba a encontrar anclajes en cada uno de los espacios sociales, profundizando las divisiones y arrastrando a todos hacia uno u otro lado de la confrontación. En ese contexto, el Centro Carter decidió pedir la ayuda del experto de Harvard, William Ury, creador del concepto del Tercer Lado, el cual es concebido como un espacio social desde el cual una comunidad puede trabajar activamente en favor de la convivencia pacífica, sin necesidad de renunciar a sus creencias, preferencias y simpatías <sup>15</sup>. Con el patrocinio del PNUD, el Centro Carter organizó un seminario cerrado para fines de octubre. Era necesario generar un espacio equilibrado y seguro que pudiera convocar a participantes con simpatías por el gobierno y por la oposición, para que trabajaran juntos, durante al menos una jornada. Se presentó como un evento académico y se integró un Panel de alto nivel, con dos rectores de universidades muy relevantes –ceranos a la oposición- y dos destacados representantes del gobierno para que comenten la exposición de Ury. El Centro Carter les pidió a los panelistas entregaran sus propios listados de participantes a invitar, a fin de hacer un evento cerrado y al que asistirían solamente aquellos que ellos mismos indicaran como invitados. También se reclutó a los primeros facilitadores voluntarios entre las organizaciones de Derechos Humanos (las menos polarizadas), para generar una dinámica de trabajo en grupos luego de las exposiciones de Ury y de los panelistas. Participaron casi 200 personas invitadas especialmente y por primera vez, en una misma sala, chavistas y anti-chavistas formaron 10 grupos por sector de actividad, cada uno con un facilitador, para construir un listado de iniciativas que permitieran “bajar a la realidad” los conceptos de construcción de paz explorados. Muchos participantes se mostraron entusiasmados por tener la oportunidad de hablar con la gente "del otro lado" y trabajar juntos para imaginar la coexistencia.

Un producto importante de la actividad fue generar, frente a unas cuantas personas y organizaciones, una primera apertura simbólica de un espacio nuevo y diferente, alternativo a la polarización chavismo-antichavismo. Pero lo más importante fue el conjunto de relaciones del Centro Carter con actores sociales y académicos de nivel intermedio que comenzó a tejerse.

### *El control del petróleo y el paro nacional*

---

15 URY, William (1999). *Getting to Peace: Transforming Conflict: At Home, at Work, and in the World*. Boston: Viking Press.

La estrategia del archipiélago opositor expresado en la Coordinadora Democrática para enfrentarse a Chávez durante estos meses se apoyaba en la idea de presionar al gobierno desde todos los sectores posibles y mantener la mesa como un espacio para negociar los términos de su “rendición”, en concreto, para obtener la renuncia de Chávez o una enmienda constitucional que acorte su mandato. Dentro de esa lógica, las diarias declaraciones por TV de sus máximos líderes, Ortega y Fernández, estaban dirigidas a mantener el espíritu combativo y de enfrentamiento. Había marchas, demostraciones y todo tipo de actividades de calle alrededor del hotel Meliá y en diversos puntos emblemáticos de la ciudad. Los planes para una huelga general cobraron impulso a finales de noviembre. Ante la inminencia del paro, Gaviria impulsó sesiones maratónicas de la Mesa de Negociación proponiendo negociar un texto de declaración que condenara la violencia y afirmara la preeminencia de la Constitución (interés del gobierno) y al mismo tiempo hablara de una “salida electoral” (interés de la oposición) con la expectativa de que un acuerdo evitaría el paro. A pesar de que se llegó a sesionar un par de días hasta las 5 de la mañana, no fue posible avanzar en un texto, ni tampoco se intentó negociar los temas que justificaban el lanzamiento del paro.

Finalmente, la oposición convocó, para el lunes 2 de diciembre, una huelga general que sería, en principio, por uno o dos días. Los líderes (sindical-empresarial) dijeron que evaluarían la situación diariamente y decidirían, también diariamente, por cuánto tiempo más seguiría el paro. Casi inmediatamente después de esas declaraciones, el Gobierno anunció que se retiraba de la mesa mientras durara el paro. En esa circunstancia Gaviria se aplicó al máximo. Habló con las partes en privado, fue a la sede del gobierno, llamó a los líderes de la oposición y habló con los dueños de los medios. Su objetivo era que el Gobierno volviera a la mesa y que la oposición negociara el paro. Luego de 4 días de paro general, cuando estaba claro que la medida se acataba solamente en las zonas comerciales urbanas “controladas” por la oposición, y dada la insistencia de Gaviria, el gobierno aceptó volver a la Mesa. Ese mismo día, se sumó al paro toda la gerencia de la empresa estatal PDVSA y el gobierno comenzó a hablar de sabotaje en la mesa. La decisión de adherir PDVSA al paro de la Coordinadora de oposición fue tomada de una manera bastante confusa por los líderes de las organizaciones que representaban al personal superior de la empresa durante una emotiva asamblea de trabajadores. Algunos dirigentes políticos opositores mostraron cautela, pero la mayoría aplaudió con entusiasmo la iniciativa.

Chávez montó un operativo para utilizar la oportunidad que le daba el paro y tomar control total de la empresa. Para febrero de 2003, luego de dos meses de lucha sin cuartel, el gobierno había logrado regularizar la mayoría de las operaciones vitales de la empresa y Chávez tenía a sus propios hombres en comando. Había ganado su principal batalla. El paro duró sesenta y dos días,

produjo pérdidas multimillonarias al país y cambió todo el escenario político por venir.

### *Las propuestas de Carter*

En enero de 2003, Jimmy Carter estuvo dispuesto a venir a Venezuela a presentar una propuesta de salida electoral y le ofreció a Gaviria que hicieran la propuesta juntos. Gaviria declinó la oferta, pero afirmó que era muy buena idea que la hiciera el presidente Carter. El Centro Carter generó dos opciones de negociación, una alrededor de una enmienda constitucional para acortar el mandato presidencial y convocar a elecciones y otra para activar un referendo revocatorio. Ambas propuestas incluían, además, la necesidad de abordar otros puntos que alimentaban el conflicto: garantías en el tema de separación de poderes (controles y balances), protección los derechos humanos, promoción de la justicia social, e implementación de un monitoreo internacional para la totalidad del acuerdo. El lunes 20 de enero Carter se reunió con Chávez y éste le dijo que cualquiera de los dos mecanismos electorales estaba en la Constitución y que, si eran activados, él los acataría. Carter también le dijo a Chávez que era importante garantizar la reintegración de los miles de trabajadores petroleros en huelga y no castigarlos. A pesar de que Chávez no quería incluir este punto en la propuesta, le dijo a Carter que los trabajadores no serían castigados (como ya se sabe, más tarde serían despedidos sin recibir compensación alguna). Luego, Carter asistió a una reunión de la Mesa y presentó allí las dos propuestas. Las delegaciones tomaron “con beneplácito” la iniciativa y prometieron considerarlas y responder por escrito.

Al decidir que las propuestas Carter serían un “aporte” a la Mesa facilitada por Gaviria, la iniciativa entró en la dinámica de ese espacio y se diluyó su potencial efecto disparador de una negociación para tomar decisiones. A mediados de febrero de 2003 el país no había explotado y -aunque no estaba claro si Chávez podría manejar bien y eficientemente PDVSA-, era evidente ya que no necesitaba al personal jerárquico que se había declarado en huelga porque, poco a poco, se restablecía la normalidad. Con su victoria ante la huelga petrolera, Chávez también acusó a los líderes de la Coordinadora de complot y ordenó la detención de Carlos Fernández –que se concretó sorpresivamente- y de Carlos Ortega que escapó del país. Hubo un cambio dramático en la relación de fuerzas. El gobierno había consolidado ya su control de las armas y al tomar control de PDVSA pasó a manejar los principales resortes de la economía. La oposición intentó asimilar la nueva situación y rearmarse para mantener la presión de calle y comenzar, de a poco, el camino de la confrontación en el terreno electoral.

## **Del acuerdo en la Mesa a la recolección de firmas (marzo a octubre de 2003)**

Sobre fines de marzo de 2003, en las pocas reuniones que se pudieron mantener, las delegaciones conversaron muy abiertamente sobre cuáles serían las condiciones necesarias para la realización de un referendo revocatorio y, en reuniones reducidas, se identificaron varios puntos en los que la Mesa podría adelantar acuerdos, entre ellos: la designación de un Consejo Nacional Electoral (CNE) confiable para las dos partes; el rol de los medios de comunicación durante las campañas; la provisión de recursos económicos por parte del gobierno y el rol de las Fuerzas Armadas en la implementación del “Plan República”, operativo que habitualmente despliega la Fuerza Armada durante jornadas electorales; el sistema de recolección y validación de las firmas necesarias para activar el referendo; la posibilidad de que el funcionario revocado participe en la elección para el mismo cargo; la asistencia técnica internacional; el fortalecimiento del sistema electoral y los mecanismos de verificación electoral. El 11 de abril del 2003, exactamente dos años después del golpe de Estado que había desalojado a Chávez, tres representantes del gobierno (sin la presencia del vicepresidente) y cinco de la oposición, confirmaron su acuerdo con el texto y se estableció el 22 de abril como la fecha para su firma.

Pasaron las semanas y ante el silencio del gobierno para confirmar el compromiso con el acuerdo, en mayo de 2003 regresó Gaviria y pidió reunirse con el vicepresidente, pero nunca le contestaron a su pedido de audiencia. Se reunió con el Canciller y con el Ministro de Educación, ambos miembros de la Mesa, pero no obtuvo ninguna respuesta sobre el texto del acuerdo. En ese contexto, Jimmy Carter llamó a Chávez y obtuvo de éste el compromiso de que recibiría a Jennifer McCoy el 19 de mayo por la noche.

### *La negociación directa con Chávez*

El silencio del gobierno sobre el texto propuesto a fines de abril era ominoso. Realmente el Centro Carter no sabía a qué atenerse. Los autores hablaron con algunos de los representantes de la oposición y con Gaviria. Estaba claro que el gobierno quería deshacerse de la Mesa y de la presencia de Gaviria lo antes posible. El día 19 de mayo por la mañana McCoy y Diez fueron a ver al vicepresidente que los recibió junto con otros miembros de la Delegación del gobierno a la Mesa. Hablaron de la situación en términos generales, ellos dijeron que la Mesa había servido a su propósito pero que estaba totalmente agotada y que ya no se podía esperar nada más de ella. Pero cuando McCoy y Diez les p si ellos aceptaban o no el texto que les había sido propuesto, respondieron elusivamente diciendo que “(...) las diferentes fuerzas políticas que apoyan al gobierno tienen derecho a opinar y ese es un proceso que lleva tiempo porque es muy complejo (...)”. Cuando McCoy y Diez se retiraban, ya de pie y camino a la

salida, el vicepresidente Rangel dijo: *“Ustedes tienen una reunión esta noche con el presidente, ¿no? Bueno... ¡pregúntenle a él!”*. Quedó clarísimo que la opinión de la complejidad de las fuerzas políticas, se reducía al presidente mismo. Esa tarde le dijeron a Gaviria que verían al presidente y que buscarían una respuesta clara. Gaviria pidió que lo llamase al salir de la reunión, cualquiera fuese la hora.

Esa noche, McCoy y Diez llegaron a al palacio de Miraflores a las 9 de la noche. Les recibió el presidente sólo en su despacho y comenzaron una breve conversación protocolar. Luego, le dijeron que se extrañaba mucho el silencio del Gobierno ya que pensaban que el texto del acuerdo propuesto era muy positivo y le dijeron que querían saber su opinión personal. Él dijo que sí, que lo había estado mirando y que tenía algunas “cositas” que no le gustaban, llamó a su asistente y le pidió *“los papeles en los que estaba trabajando”*.

Los tres se sentaron en una gran mesa para ver las modificaciones y comparar los textos. El presidente comenzó a leer las correcciones que de su puño y letra había escrito en el margen del documento que él tenía. Se leyeron uno por uno todos los puntos del acuerdo propuesto. Había varias correcciones gramaticales y expresiones generales que a Chávez le preocupaban porque podían malentenderse. Diez y McCoy sabían que las correcciones gramaticales serían completamente insustanciales para la oposición. Hasta que llegaron a los tres últimos puntos, referidos a la ley del sufragio, el fin de la Mesa y la continuidad de la facilitación internacional. La cuestión de contenido más importante era la referencia al compromiso de no modificar la Ley del Sufragio (en el párrafo 17 del texto) mientras se buscaba activar el referendo revocatorio. La oposición temía que el gobierno, utilizando su mayoría en la Asamblea Nacional, modificara las reglas del juego en el campo electoral. El gobierno había eliminado esa referencia en su versión modificatoria del texto consensuado el 11 de abril y la oposición leyó eso como una señal que confirmaba sus peores temores. Ahora el presidente volvía a eliminar esa referencia. McCoy y Diez le dijeron *“presidente, si quitamos eso, la oposición no firma”*. A lo que él respondió: *“¡Pero nosotros no podemos asumir derechos o compromisos que no nos corresponden! ¡Eso es atribución de la Asamblea, ellos verán!”* Quedó claro para los autores que el temor de la oposición y la preocupación del presidente respondían a motivos diferentes, no a intereses opuestos, y entonces le preguntaron: *“¿pero Ud. quiere impulsar un cambio de legislación electoral ahora?”* y él dijo: *“¡No, no, yo no!”* A lo que le dijeron: *“Entonces, pongamos eso que Ud. dice, como un compromiso suyo en el texto”*. Redactaron una frase diciendo que el Ejecutivo se comprometía a no proponer ni impulsar una reforma de las leyes electorales y esa reformulación salvó el punto en cuestión.

También hablaron con franqueza sobre su interés de terminar con la Mesa y él dijo: *“Mira chico, yo respeto el trabajo que Gaviria ha hecho aquí. ¡El se fajó y*

*la verdad es que ayudó mucho! Sin esa Mesa quién sabe qué hubiera pasado en este país. Pero yaaa...yaaaaa*". En su gesto estaba claro que no había ya más espacio para la Mesa. Pero la frase que él había sugerido era francamente agresiva y resultaba inaceptable. Le propusieron usar el siguiente giro "(...) *con la firma de este acuerdo, la Mesa culmina constructivamente su función*" y eso resolvió el punto.

Al terminar toda la revisión del texto, Jennifer McCoy le dijo: "*presidente, necesito su palabra de que este texto no tiene que aprobarlo nadie más por su lado*". Chávez no entendió lo que le decía. Ella insistió, le agarró sus manos sobre el escritorio y lo miró fijamente a los ojos diciendo: "*Necesito su compromiso de que, si la oposición acepta este texto, el gobierno firma el acuerdo. Que no nos van a decir después que los partidos y movimientos sociales que le apoyan tienen que opinar sobre el texto*". Él se rió a carcajadas y le dijo "*No, Jennifer, despreocúpate, yo te lo aseguro*". Finalmente, sabiendo que él valoraba mucho su propia imagen internacional le dijeron: "*¿Se imagina presidente, llegar a la cumbre de la OEA con un acuerdo bajo el brazo y con Gárriga a su lado?*" a él le brillaron los ojos y dijo: "*¡Oye, eso sería un milagro!*" Salieron los autores del Palacio de Miraflores a la 1 de la madrugada del 21 de mayo de 2003, con un texto que comprometía al mismo presidente.

### *El acuerdo con la Oposición*

Los autores pasaron en limpio el texto final, se lo enviaron a la secretaria del presidente y, previa luz verde de Miraflores, al vicepresidente José Vicente Rangel, cabeza de la delegación del gobierno, por fax. Las siguientes 48 horas fueron una maratón. Gárriga y Diez se instalaron en la suite del Hotel que ocupaba la OEA para recibir, en primer lugar, a la delegación de la oposición. Gárriga los conminó a considerar muy seriamente el texto y logró controlar las airadas discusiones entre ellos mismos. Luego fueron llegando diferentes actores políticos del amplio espectro opositor: jefes de partidos políticos, empresarios, sindicatos, medios, etc. Para todos Gárriga tuvo paciencia y mucha firmeza. Mientras tanto, McCoy se juntaba con los líderes de los partidos políticos para presentarles el texto y animarlos a firmar un acuerdo sobre esa base. Los titulares de dos de las televisoras (Alberto Ravel por Globovisión y Víctor Ferreres por Venevisión) se transformaron en "operadores políticos" de Gárriga a favor del acuerdo. Hablaban con todos, traían dirigentes discolos a hablar con él, empujaban a otros y mantenían largas conversaciones con todo el mundo para que se aceptara el acuerdo. En un punto crítico de ese confuso proceso, Gárriga conminó a los representantes de la oposición en la Mesa a que le dijeran si iban a trabajar en el texto o no, porque si no estaban dispuestos a trabajar sobre el papel, en el texto, en algún que otro punto específico, de forma de tener un texto consensuado, él se retiraba de las negociaciones y dejaba Caracas. Fue muy

efectivo. Se comenzaron a introducir algunas correcciones al texto a pedido de los representantes de la oposición.

Una vez definidas las correcciones, Gaviria hablaba por teléfono con el vicepresidente y le enviaban cada propuesta de párrafo por fax. Él consultaba con el presidente -que estaba de gira por el interior del país-, y luego de eso respondía con contrapropuestas. Fue agotador. En el medio del cruce de mensajes, la Secretaría de la Presidencia le confirmó a Gaviria que Chávez lo invitaba a viajar con él a la cumbre de la OEA en su avión presidencial, que saldría a la medianoche de ese día. Ya había un límite temporal clarísimo. Si no se “cerraba” un texto consensuado antes de ese viaje, luego de él no habría ningún acuerdo. A las 11:45 de la noche, se aprobó finalmente el último punto en discusión, muy importante para la oposición, que insistía en que hubiera continuidad de la Mesa de alguna forma. La solución fue reflotar el “Mecanismo de Enlace” que preveía el texto de la “Declaración contra la Violencia” que ya ambas partes habían firmado en febrero. Cuando terminaron de repasar todo el documento del acuerdo, Gaviria les dijo a los representantes de la oposición que aún estaban en su suite: *“Este texto no se puede cambiar más. Yo vuelvo de mi viaje y si están preparados, lo firmamos. Pero no aceptaré ni un cambio más, ni de la oposición ni del gobierno.”* Ellos asintieron. Gaviria salió de inmediato a esperar el avión presidencial que lo llevaría a la cumbre de la OEA en Quito, a la que Chávez llegaría, ahora sí, con el acuerdo bajo el brazo y Gaviria a su lado.

Finalmente, el 29 de mayo por la mañana, todo se dispuso para realizar el solemne acto en el Hotel Meliá de Caracas, con las dos delegaciones firmando el texto del Acuerdo y los representantes de la OEA, el Centro Carter y el PNUD<sup>16</sup>.

### *El contenido del acuerdo*

El acuerdo reconoció el derecho constitucional de los venezolanos a pedir un referendo revocatorio para contribuir a resolver la crisis venezolana, reconoció la libertad de expresión como así también la necesidad de equidad en el acceso y la cobertura de los medios de comunicación durante las campañas políticas, pidió asistencia internacional para el desarme de civiles, y reconoció la oferta de las organizaciones de la tripartita para proporcionar asistencia técnica electoral y observación electoral y para acompañar el proceso de cumplimiento del acuerdo. El acuerdo también reconoció los compromisos sobre derechos humanos y la firma de la Carta Democrática Interamericana por parte de Venezuela, y pidió por el cumplimiento de las obligaciones internacionales. El acuerdo puso fin a la Mesa y creó un mecanismo de seguimiento denominado "enlace", integrado por

---

<sup>16</sup> Aun cuando el PNUD no había participado de ninguna de las negociaciones de la Mesa, se decidió invitar al Representante Residente del sistema de Naciones Unidas a la ceremonia de firma del Acuerdo como miembro originario de la Tripartita y socio estratégico del esfuerzo más amplio que desplegó el Centro Carter en Venezuela.

dos representantes de cada lado, con Francisco Diez por el Centro Carter actuando como facilitador. Pero no disminuyó en nada la polarización, y en lugar de lograrse la reconciliación, al recurrir a un mecanismo de suma cero como es una contienda electoral, donde uno gana y otro pierde, uno de los bandos pudo imponer su punto de vista y su estrategia de cambio sobre el otro.

El referendo revocatorio no hubiera ocurrido sin la activa participación de los terceros en la negociación del acuerdo de mayo de 2003, en los posteriores procedimientos de recolección de firmas que activaron efectivamente ese referendo y en la decisión del gobierno de efectivamente realizarlo. Sin embargo, una salida electoral no podía resolver la confrontación subyacente y las limitaciones que enfrentaron los terceros internacionales para poder cambiar las percepciones y actitudes de los actores venezolanos fueron claras.

## **Cierre**

El proceso que llevó al Acuerdo de la Mesa, en la práctica, sirvió para dos objetivos: el primero, evitar la explosión de violencia abierta y el segundo, abrir la puerta al referendo revocatorio presidencial de Hugo Chávez. Respecto al primer objetivo, en aquel tiempo, la mayoría de los dirigentes chavistas en el gobierno y en los movimientos sociales estaban dispuestos a recurrir a las armas si eran desalojados del poder por un nuevo golpe de estado como el de abril del 2002. El escenario de la formación de una guerrilla chavista al estilo de las FARC colombianas siempre estuvo en el trasfondo del análisis de los autores. La única manera legítima y viable de desalojar al chavismo del poder era -y sigue siendo aún hoy, a nuestro criterio- la de los votos y no la de las balas. Y en aquel momento el mecanismo aceptable era el del referendo revocatorio. Chávez ganó la votación, como ganó tantas otras votaciones antes y después gracias, entre otras cosas, a la inhabilidad de la oposición que se pensó a sí misma como un movimiento mayoritario y no supo presentar una opción competitiva.

Pero el Acuerdo de la Mesa no fue el único producto de los esfuerzos que se hicieron en aquellos años. Hubo otros dos que mirados en perspectiva son tan importantes como aquellos: por un lado, se crearon una gran cantidad de espacios relacionales como fruto de las iniciativas de "Tercer Lado". Luego que el Centro Carter se retirara de Venezuela, varios de los miembros de grupo "Aquí Cabemos Todos" creó la ONG llamada "Ojo Electoral" que fue la única organización que tuvo el apoyo del chavismo y de la oposición para hacer observación electoral nacional. También se mantuvieron varios programas de mediación en especial en el ámbito educativo y algunas otras iniciativas focalizadas. A medida que el gobierno de Chávez se fue radicalizando a partir de 2006, los miembros de aquellas iniciativas que originalmente simpatizaban con la

revolución bolivariana se fueron alejando, y casi todos ellos terminaron en la acera opuesta al gobierno. Por otro lado, aquella intervención internacional también abrió la puerta a que el conflicto interno de Venezuela se mantuviera como prioridad en la agenda internacional y que personalidades y países de todo el mundo estuvieran, como lo están hoy, dispuestos a contribuir con una salida negociada, conteniendo la violencia.

Finalmente, quince años después del inicio de aquella intervención, entre finales de 2016 y principios de 2018, trabajando ya afuera del Centro Carter y en conjunto con algunos de los colegas venezolanos del grupo Aquí Cabemos Todos, se propuso una iniciativa completamente diferente, basados en la experiencia aquí relatada: pensar el país 15 años en el futuro, utilizando la metodología de la Planificación Transformativa por Escenarios<sup>17</sup>, porque una de las constantes del conflicto venezolano es que sus actores están todo el tiempo pensando solamente en el cortísimo plazo. Las iniciativas y las soluciones negociadas que se intentan sólo se enfocan en cómo salir del atolladero actual, y nunca hay una mirada prospectiva. La propuesta tuvo buena acogida en prácticamente todos los sectores de Venezuela, llegando hasta el final de la primera fase. No obstante, algunos de los funcionarios del gobierno nacional simplemente la ignoraron y no pudo continuar. Como lo compartimos con varios colegas venezolanos en ese momento, nunca nos hubiéramos imaginado que 15 años después de las intervenciones entre 2002 y 2005, el país estaría en el estado en que se encuentra hoy. Sin embargo, a junio de 2019, la mayoría de las tendencias actuales indican que, si no hay un cambio de rumbo que incluya un inicio de aceptación mutua entre los sectores enfrentados, los próximos años serán de mayor decadencia y degradación. Porque aún hay mucho espacio para estar peor que hoy. Ojalá los venezolanos puedan encontrarse verdaderamente y detener el desastre humanitario en que hoy se encuentra el país.

---

<sup>17</sup> Basada en la metodología de Adam Kahane, la iniciativa se denominó *Venezuela construye escenarios de futuro. Hacia una paz inclusiva y sustentable*.

## Fuentes

BERCOVITCH, Jacob (Ed) (2003) *Studies in International Mediation*. New York: Palgrave Macmillan.

BURGESS, Heidi and BURGESS, Guy (2003). "What Are Intractable Conflicts?" in *Beyond Intractability*. BURGESS, Heidi and BURGESS, Guy (Boulder (Ed), Colorado: Conflict Research Consortium, University of Colorado.

CENTRO CARTER (2005). *El Centro Carter y el Proceso de Consolidación de la Paz en Venezuela (junio 2002 - febrero 2005)*. Atlanta.

DIAMOND, Louise y MCDONALD, John W. (1996). *Diplomacia Multivías: Un Enfoque de Sistemas para la Paz*. West Hartford: Kumarian Press.

DIEZ, Francisco y MCCOY, Jennifer (2012). *Mediación Internacional en Venezuela*. Argentina: Editorial Gedisa.

FISHER, Ronald (2001). "Métodos de la intervención de terceros". En *Manual Berghof para la resolución de conflictos*, Alemania: Centro de Investigación para el Manejo Constructivo de Conflictos. P. 11.

MCCONNELL, Shelley; MCCOY, Jennifer; NIKKEN, Pedro; y AYALA; Carlos (2005) *The Collective Defense of Democracy: Concepts and Procedures*. Atlanta. Comisión Andina de Juristas y El Centro Carter.

LEDERACH, Jean Paul (1997) *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington DC: USIP Press.

LOZADA, Mireya (2002). "Polarización social y violencia política: Desafíos y alternativas" (paper presentado en las *XI Jornadas Venezolanas de Psicología Social: Tolerancia y ciudadanía*. Caracas: Ateneo de Caracas. s/p.

URY, William (1999). *Getting to Peace: Transforming Conflict: At Home, at Work, and in the World*. Boston: Viking Press.

WHITE, Michael y EPSTON, David (1990). *La significación de la narrativa con fines terapéuticos*. Adelaide: Centro Dulwich.