

Fundación Inter-Americana Reporte de Programa/Proyecto:

**Decentralización con Participación:  
Construyendo Mecanismos Locales para la planificación del Uso de  
Recursos Naturales y Resolución de Conflictos de Tierra  
en Guatemala Post-guerra**

Por Ariane C. de Bremond  
University of California, Santa Cruz, USA  
Departamento de Estudios Ambientales  
Programa de Doctorado  
September 15, 1998

**Escrito en función parcial de requerimientos para “Programas de  
Investigaciones de Campo en America Latina y el Caribe a Nivel de Maestria”  
de la Fundación Inter-Americana**

**Instituciones Afiliados:  
CIDECA - Consejo de Investigaciones para el Desarrollo de Centro America y  
Infopress-Centro America**

## **La Mesa de Resolución de Conflictos de Alta Verapaz** ***Una experiencia de incidencia social en la problemática de la tierra***

### **Introducción.-**

El presente estudio pretende dar a conocer una experiencia nueva y potencialmente eficaz para resolver conflictos de tierras. Para la obtención de información, se realizaron varias entrevistas a actores sociales que participan en La Mesa de Resolución de Conflictos de Alta Verapaz (en adelante La Mesa), se analizaron fuentes documentales emanadas de La Mesa y, finalmente, en el mes de agosto, se asistió a dos sesiones en calidad de observadora. Este estudio es descriptivo, en su gran mayoría, y realiza algunas reflexiones en torno a la información recibida.

Se ha dividido este capítulo en ocho partes: Antecedentes, en los que relata el contexto en que surge La Mesa y se aprecia la necesidad de un ente eficaz y oportuno para resolver conflictos en una zona con una problemática de tierras aguda; objetivos que pretende La Mesa; conformación de la mesa; principios que guían el actuar de La Mesa; funcionamiento; estudio de un caso en el que se aprecian tanto los principios y el funcionamiento de La Mesa, así como sus posibilidades y sus debilidades; perspectivas que tiene La Mesa; y, finalmente, a manera de conclusión, se enumeran las dificultades y alcances de La Mesa.

De esta forma, se pretende dar una idea general sobre este novedoso sistema de participación social en la resolución de conflictos en una región del país. Por supuesto, queda mucho por hacerse e investigarse. Este sólo es un primer acercamiento.

### **1. Antecedentes de La Mesa.-**

El departamento de Alta Verapaz se ha caracterizado históricamente por tener una estructura de propiedad concentrada en pocas manos y en fincas de grandes extensiones. Esta situación ha generado múltiples conflictos relacionados con la propiedad y tenencia de la tierra entre los campesinos y los finqueros. Los conflictos más graves de la región requirieron la intervención estatal, como Gobernación y la Inspección Laboral etc.), y la intervención de organizaciones de la sociedad civil, como la Pastoral Social de Alta Verapaz, para la mediación de los conflictos graves de la región. Dichas intervenciones fueron reactivas e informales en el sentido de que se efectuaban cuando los conflictos se agravaban, y no eran, consecuentemente, preventivas. Sin embargo, a lo largo de los años, la problemática lejos de solucionarse cada vez se tornó más explosiva: crecientes cantidades de conflictos y de niveles de conflictividad. Como dato ilustrativo de los niveles de conflicto en comparación con otras áreas de país, se señala que desde la apertura

de CONTIERRA<sup>1</sup> se ha registrado 102 solicitudes que fueron aceptadas, de estas 46 corresponden al departamento de Alta Verapaz (45%).<sup>2</sup>

Previo a la creación de la Mesa de Resolución de Conflictos de Alta Verapaz (en adelante La Mesa), gran parte de los conflictos relacionados a tierras se trataban por vía de reuniones de conciliación en la Gobernación. Sin embargo, parecería que dicho foro no logró adquirir los niveles de confianza suficientes como para servir de espacio efectivo de mediación imparcial y objetiva. Efectivamente, tras el tiempo, dicho organismo sufrió de una crisis de legitimidad frente a la población por no encontrar soluciones adecuadas a las problemáticas planteadas.

En este contexto regional surge La Mesa en Septiembre de 1998, como respuesta de varios sectores de la sociedad civil y entidades estatales<sup>3</sup>, quienes consideraban que se necesitaba de una entidad que pudiese tener iniciativas de mediación regional.

## **2. Objetivos.-**

En el escenario departamental, existen ciertos patrones de conflictos: linderos, ausencia de un catastro, falta de mediciones de las tierras, trámites legales de compra-venta de inmuebles, escrituración, registro y los de índole laboral.

La Mesa pretende, como primer objetivo, facilitar espacios de mediación y conciliación mediante el diálogo entre las partes, siempre que las mismas reconozcan y acepten la intervención de la Mesa.

Sin embargo, aún cuando hay conflictos que pueden resolverse mediante el diálogo como alternativa a la vía determinada en el sistema jurídico, existen algunos que requieren la intervención de las entidades estatales, como por ejemplo cuando aparecen dos personas con títulos de propiedad sobre el mismo terreno o las mediciones.

En tales casos, La Mesa busca colaborar con las autoridades estatales para que intervengan en la resolución de los conflictos. En ese sentido, La Mesa pretende, además: 1) orientar a las partes en conflicto hacia las instancias competentes, 2) compartir información, 3) coordinar acciones conjuntas, y 4) solicitar y gestionar ante

---

<sup>1</sup> CONTIERRA es la entidad estatal encargada de intervenir en resolución de conflictos de tierras a nivel nacional.

<sup>2</sup> De los 186 solicitudes hechos a CONTIERRA, 73 eran de Alta Verapaz, seguido por Huehuetenango (24), Petén (23), Quiché (22), Quetzaltenango (17), San Marcos (16), Chimaltenango (10), Escuintla (10), Retalhuleú (9), Baja Verapaz (9), Izabal (7), Zacapa (6), Suchitepequez (6), Santa Rosa (4), Jalapa (4), Sololá (3), Guatemala (2), Totonicapán (2), Jutiapa (2), Sacatepequez (1) y El Progreso (1). Miguel Canassa, "Foro de Tierras y Desarrollo Rural", 23 y 24 de Abril de 1998. No publicado.

<sup>3</sup> El Pastoral Social, La Inspección de Trabajo y otros.

las instancias competentes, como el INTA, Gobernación, la Presidencia, CONTIERRA, FONPAZ, la rápida y eficaz acción en ciertos casos que podrían ser mediados y resueltos.

Para los integrantes de la mesa, el eje fundamental de su existencia es el de servir como un espacio en donde sectores tradicionalmente opuestos, tales como empresarios o finqueros y trabajadores o comunidades indígenas, pueden dialogar y buscar salidas a los conflictos que les atañen. Comenta uno de los creadores de la mesa: *“Estamos concientes de lo que hace falta en Alta Verapaz son espacios, la oportunidad de hablar con las partes y que las dos partes aprendan en primer lugar a escuchar y a no tener temor de hablar.”*

### **3. Conformación.-**

La Mesa está integrada por representantes de organismos del Estado y de la sociedad Civil . Entre los primeros, participan la PDH, COPREDEH, MAGA y la Inspección de Trabajo; estos concurren por compromiso personal y con la autorización previa de sus superiores. Por la sociedad civil, los trabajadores agrarios, representados por UNICAN y CONIC, el sector empresarial, representados por CAFESANO, y otros como ODEPAZ, miembros del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos (CUNOR).

Actualmente, todas las instancias estatales que tienen mandato legal para intervenir en los asuntos de tierras han sido invitadas a participar en La Mesa. Lamentablemente, no todas se han involucrado y hasta algunas se resisten a hacerlo, aún cuando se les convoca especialmente a participar en alguna sesión en la que podrían incidir directa y eficazmente en la resolución de algún caso específico. Por otro lado, la participación estatal ha sido inconsistente por los cambios de personal en las instituciones, que han afectado directamente a la relación institucional con La Mesa.<sup>4</sup>

### **4. Principios**

La Mesa se define como una instancia de buenos oficios, se trata en la medida de lo posible de mediar. No tienen autoridad legal, pero hasta el momento sí reconocimiento y legitimidad por parte de sus “usuarios” para intervenir.

Los miembros participan por conciencia y por voluntad, no son remunerados, y lo que los mantiene en la Mesa es el compromiso de servir a quienes tienen conflictos

---

<sup>4</sup> En el caso de CONTIERRA, la mesa había desarrollado una muy fluida relación con el antropólogo encargado del equipo móvil que estaba encargado del área de Alta Verapaz. Pero este funcionario salió de la institución hace dos meses, y aún cuando la mesa repetidamente ha intentado establecer contactos institucionales, no se ha podido coordinar con ellos. Mientras tanto, La Mesa, dada su grado de ausencia en el departamento, ha intentado suplir su rol.

de tierras. Se permite la participación de cualquier persona y no existe calificaciones personales para participar.

En La Mesa se exige el cumplimiento de tres reglas básicas: puntualidad, respeto y tolerancia. Escuchar al otro y dialogar son aspectos en los que los miembros destacan y tratan de poner en práctica, para crear un ambiente en donde se pueda plantear y definir la problemática en una forma amistosa y consensuada.

Otro principio fundamental es el de la igualdad. Las dos partes en conflicto tienen el mismo derecho de ser escuchados. No se da importancia al poder económico como tampoco a la presión numérica. Se procura, por tanto, que ambas partes estén en igual de condiciones al momento de dialogar.

Desde la perspectiva de la comunicación, La Mesa considera que una de las maneras de garantizar la calidad del espacio, es realizar las reuniones con traducciones del español al Q'eqchi' y viceversa, dado que usualmente una de las partes suele ser del sector indígena, para que todos se sientan escuchados:

*“La gente siempre se han sentido no escuchada. En este sentido no ha habido un espacio, porque siempre queremos oír en nuestra idioma y no lo oímos en idioma de ellos. Algo que fue fundamental en la Mesa y que sigue siendo fundamental es que nosotros consideramos de que debería ser en Q'eqchi', oírlo en Q'eqchi' y contestarlo en Q'eqchi'. Eso creo que ha sido un factor sumamente importante.”<sup>5</sup>*

Por otro lado, el mecanismo de solución de los conflictos, cuyo procedimiento se detalla en *infra* 5. *Funcionamiento*, tiene como eje central la mediación. El procedimiento es informal en doble sentido: no está reconocido en el sistema jurídico y en la práctica no existen normas preestablecidas de actuación y resolución para cada caso. Las reuniones se desarrollan en un ambiente de respeto mutuo en el que todos pueden opinar y preguntar. La Mesa, por su naturaleza, no cuenta con medios coercitivos para la comparecencia de una de las partes como tampoco para la ejecución y seguimiento de la resolución. El objetivo final, como se ha mencionado y lo reiteramos, es llegar a un acuerdo en el que se solucione el problema. El compromiso de las partes, en lo que de ellos dependa, garantiza el cumplimiento del acuerdo.

## **5. Funcionamiento** (ver cuadro #1).-

La Mesa se reúne cada martes en la tarde. A ella acude libremente cualquier persona o comunidad que crea tener un conflicto de tierras o, en ocasiones, las dos partes en conflicto. Se les escucha y se recibe la documentación que crean pertinente presentar. En la siguiente reunión, si es que no han concurrido ya las dos

---

<sup>5</sup> Entrevista con Juan Antonio de León, Inspector Departamental del Trabajo, 19 de Agosto, 1998.

partes, se invita a la otra parte involucrada y, si libremente quiere acudir y exponer su versión de los hechos, se le escucha imparcialmente. Luego, reunidas las partes, con la mediación de La Mesa, confrontan sus posiciones y clarifican sus puntos de desacuerdo. *“Llamamos a las comunidades, llamamos a los interesados, los oímos directamente y muchas veces en presencia del otro, para que el otro ahí mismo les pueda responder.”*<sup>6</sup> *En algunas ocasiones se han realizado reuniones de mediación fuera de Cobán, en el lugar mismo del conflicto: reunión in situ.*

Si es un caso que puede mediar, La Mesa en conjunto con las partes aclaran los puntos controversiales, opinan, se procede a la dinámica de buscar soluciones *“satisfactorias para ambos (ganador-ganador) en vez de la salida heterocompositiva (ganador-perdedor)”*<sup>7</sup> y, si hay la disposición de las partes, se llega a un arreglo, que se transcribe en un acta suscrita por las partes.

*Si es un caso que no puede mediar, como aquellos cuyos resultados dependen de una instancia estatal, como por ejemplo los conflictos de linderos y la doble escrituración de propiedades, se remite a la institución pertinente para que intervenga. Previamente a la remisión, los integrantes de la mesa formulan, siempre a través del diálogo con las partes, una estrategia acordada entre ambos y de ser posible con la institución involucrada. Es decir, al momento de pedir alguna intervención estatal, de instituciones que no participan en la mesa, se las convoca con el objetivo de generar espacios de negociación con ellos. Se pretende, pues, solucionar el conflicto de una manera consensuada y no impuesta. Al respecto un representante de la mesa afirma:*

*“No es tan lógico que una institución del Estado, sin agotar los recursos de diálogo, de conciliación y negociación, vaya a imponer su mandato... las instancias que están realmente deberían de agotar los recursos.”*

Si la institución estatal no asiste, La Mesa remite el caso y pasa a asumir un papel *“fiscalizador en el sentido de que los casos que se conoce por parte de los organismos estatales sean procesados adecuadamente.”* No siempre las solicitudes de La Mesa han sido bien recibidas por parte de las instituciones, sin embargo se han constituido en una forma de presión para la agilización de los trámites.

## **6. Estudio de caso: el conflicto Pancús-Chiquib.-**

En el caso de la Finca Pancús, el propietario sometió a La Mesa el siguiente problema: campesinos q'eqchis de la comunidad de Chiquib invadieron su finca desde marzo de 1997. La intervención de La Mesa se propició en oposición a la solución formal, que era ejecutar una orden de desalojo en contra de la comunidad ocupante. En una primera etapa, se escucharon a las partes y se discutieron todas

---

<sup>6</sup> Entrevista con Juan Antonio de León, Inspector Departamental del Trabajo, 19 de Agosto, 1998.

<sup>7</sup> Entrevista con Miguel Canessa, miembro de la Oficina Regional de MINUGUA-Cobán. 24 de Julio.

las posibilidades de solución. Finalmente, al principios de diciembre de 1997, se llegó a una solución consensuada, que se plasmó en un acuerdo, suscrito por las partes. Por un lado, la comunidad se comprometió a abandonar la finca pacíficamente entre un periodo de aproximadamente dos meses, pudiendo cosechar sus sembríos que estaban en la finca hasta el mes de marzo de 1998. Por otro lado, el propietario se comprometió a presentar su oferta de venta de su propiedad al Fondo de Tierras, abriendo así la posibilidad de que los campesinos puedan solicitar un préstamo y, posteriormente, adquirir el terreno.<sup>8</sup>

La razón por la cual se consideró que la comunidad debía salir de la finca fue porque el Fondo de Tierras no puede gestionar compras de fincas invadidas. Con el apoyo del alcalde de Tukurú se logró reubicar a la comunidad temporalmente en una fracción de otra comunidad, llamada Las Flores, mientras se hacían las gestiones para viabilizar el acuerdo.

El mismo mes en que se suscribió el acuerdo, La Mesa tuvo su primera reunión con el Fondo de Tierras. El funcionario que representaba a dicho fondo, Carlos Echevarría, se comprometió a dar prioridad al caso denominado Pancús. Lamentablemente, semanas después, cuando todo parecía que se encontraba encaminado y que se podía cumplir a cabalidad lo acordado, comunicaron a La Mesa que dicho funcionario ya no continuaba laborando y que el Fondo de Tierras se encontraba en un proceso de reestructuración administrativa.

Este hecho refleja como la resolución del caso escapa de la buena intención de La Mesa y de las partes en conflicto, y la dependencia de entidades estatales, que no valoran ni se han comprometido con la Mesa, que muchas veces es vista hasta como una amenaza. La mediación y las soluciones consensuadas al no ser una política estatal, hacen que un simple cambio de funcionario puede llegar a detener un proceso de resolución y poner en peligro el acuerdo al que llegaron las partes.

A causa del desplazamiento, la comunidad empezó a sufrir graves problemas de seguridad alimenticia. A pesar de que se solicitó en repetidas ocasiones al Gobernador de prestar atención al caso y de intervenir, éste se negó a visitar a la comunidad. En Mayo de 1998, La Mesa volvió a establecer contacto con el Fondo de Tierras, y juntos pidieron al MAGA que la comunidad sea trasladada temporalmente a la Finca Nacional Papalhá (Panzos, A.V.) debido a las condiciones graves de salud y desnutrición en que se encontraba la población a raíz del traslado. Con esta actuación, se demuestra que la intervención de La Mesa no concluye con el acuerdo firmado de las partes, sino que hace grandes esfuerzos por dar seguimiento a los compromisos y por preocuparse por cuestiones accesorias al problema principal.

---

<sup>8</sup> Ibid.

En junio de 1998, el Fondo de Tierras convocó a una reunión abierta dedicada a las Verapaces para informar sobre las solicitudes que le habían presentado. El caso de Pancus/Chiquib estuvo entre las solicitudes rechazadas por no llenar los criterios de compra del Fondo.<sup>9</sup>

El caso revela, por un lado, las potencialidades de La Mesa para enfrentar graves problemas de tierras, resolverlos con rapidez y en una forma satisfactoria para las partes involucradas. Este hecho adquiere más relevancia todavía cuando se considera que la solución “normal” del mismo caso hubiera requerido del uso de la fuerza a través del cumplimiento de la orden de desalojo. Por otro lado, el éxito en llegar a acuerdos justos se ha visto frustrado -hasta el momento- por la debilidad e incomprensión de algunos organismos del Estado para poder dar una respuesta adecuada y oportuna. Parecería que ciertas instituciones del Estado deberían poner más interés a las iniciativas nuevas y positivas que se presentan en el seno de la sociedad, y en lugar de frustrar los esfuerzos, apoyarlos.

---

<sup>9</sup> Los cuatro criterios del Fondo de Tierras para la compra de fincas son: la finca debe tener cultivos productivos; el terreno debe ser productivo; el terreno debe ser preferiblemente plano y sin piedras; debe existir una fuente de agua; y, estar ubicada junto a un camino. Los integrantes de La Mesa consideran que estos criterios imposibilitan la compra de la gran mayoría de los predios por las características de los terrenos en Alta Verapaz.

## **7. Perspectivas de los integrantes de la Mesa sobre su visión del futuro en relación a la conflictividad de la tierra y la llegada del Catastro.-**

La preocupación principal de los miembros de La Mesa en cuanto al catastro es que el mismo llegue a ser una fuente de nuevos conflictos. Un actor importante nos confirma esta percepción generalizada:

*“Hay momentos en que da miedo el Catastro, si uno mira la dimensión de conflictos que pueden venir. En Guatemala existen ya tres niveles en el Registro de la Propiedad. Va a ser una fuente de innumerables conflictos y Dios quiera que los técnicos que estén en esto tengan una actitud de apertura al diálogo, y poder hacer correcciones. Si van a estar en posiciones sumamente rígidas, la verdad que a mi me da miedo. Ahora, si va a ver una apertura de poder encontrar soluciones y realmente de poder llegar a acuerdos que permitan salir de los conflictos, negociar las soluciones, oír a todas las partes que sean afectadas, porque ahí va ser nuestro espacio. Ahí vamos a estar dispuestos a colaborar.”<sup>10</sup>*

Otro de los integrantes de la Mesa opina que un elemento fundamental va a ser la calidad de los técnicos, en el sentido de su madurez para tratar los conflictos que surgen en forma creciente. Como comenta el Inspector de Trabajo de Alta Verapaz: *“Van a tener que tener mucha visión por que los conflictos sociales a futuro se van a agrandar.”* Según Roberto Alvarado, representante de COPREDEH en La Mesa, el Catastro corre el riesgo de acarrear un sin fin de conflictos. Cree que la capacidad de las instituciones del Estado para preveerlos será limitado.

Por el momento, parecería que solo CONTIERRA reconoce casos de conflictividad, pero por su mandato de no intervenir en casos donde hay una previa intervención jurídica, posiblemente se limitará a no intervenir en una gran proporción de casos relacionados al catastro.

A pesar de las preocupaciones respecto al catastro, La Mesa reconoce que el mismo será la única solución de resolver muchos casos y, por lo tanto, espera poder participar en el diálogo sobre su ejecución en el departamento de Alta Verapaz.

Por otro lado, en cuanto a su propio futuro, la mesa decididamente no busca conformarse como institución o ONG, sino seguir como mesa de trabajo, como ente aglutinador y fiscalizador conformado por organismos del Estado y de la sociedad civil.

Consideran de suma importancia en el futuro, además, contratar a una persona que podría dedicarse a tiempo completo como secretario/a, y establecer una base de datos sobre los casos tratados, con el fin de tener una memoria de lo actuado y una

---

<sup>10</sup> Entrevista con Juan Antonio de León, Inspector Departamental del Trabajo, 19 de Agosto, 1998

forma de dar seguimiento a los casos tratados. Cabe resaltar que La Mesa, por el momento, no recibe apoyo financiero alguno. Consecuentemente, cualquier conciliación que se realiza *in situ*, corre de cuenta de los integrantes de los integrantes (combustible, vehiculos, viáticos, otros). De esta manera, los integrantes consideran que sería posible mantener la mística de La Mesa. Por otro lado, coinciden en que sería conveniente asegurar el financiamiento necesario para desarrollar sus labores, a través del “acompañamiento” de alguna institución que les brindaría una especie de “fondo de contingencia”, idealmente manejado por una organización fuera de la Mesa.

## **8. Dificultades, retos y alcances de la Mesa. A manera de conclusiones.-**

La más grande dificultad que tiene La Mesa es la ausencia de participación e interés por parte de ciertas entidades estatales importantes para la resolución de conflictos. Cuando nos referimos a participación estatal, se trata de su integración en las reuniones de mediación y en la facilitación de trámites *desde sus instituciones*, los cuales resultan frecuentemente ser indispensables para la resolución cabal y de fondo de un caso.

Otro reto importante para la mesa es la cuestión de la representatividad desde la perspectiva indígena, en lo cual se encuentra trabajando ahora. Aún cuando se reconoce el hecho de que existe traducción simultánea, la participación indígena en términos numéricos es inferior en comparación con la ladina. Sin embargo, al terminar el curso de mediación de conflictos que se encuentra desarrollando la OEA-PROPAZ, que cuenta con una amplia participación de miembros de organizaciones de la sociedad civil, se espera que se integren nuevos miembros indígenas. Además, un integrante de La Mesa propuso el involucramiento de ancianos, quienes en muchas comunidades indígenas aún gozan de credibilidad y confianza por su sabiduría. De esta manera, se espera que los conflictos puedan ser resueltos en una forma más concordante con la cultura y las formas tradicionales mayas-Q'eqchi'.

En cuanto a los logros, sin duda La Mesa está contribuyendo valiosamente a la construcción de la paz y de una cultura de diálogo, al tratar voluntariamente y sin intereses económicos o políticos de resolver conflictos en una forma no violenta. Es decir, La Mesa primordialmente contribuye al fomento de la cohesión social, a diferencia de los mecanismos formales impulsados en Guatemala, que se basan en modelos autoritarios, litigiosos y a veces violentos.

Otro logro de La Mesa ha sido su capacidad de fomentar confianza en varios sectores de la sociedad. Tanto el sector empresarial como el sector campesino han tenido razones para depositar su confianza en dicha entidad. Como se ha señalado a lo largo de este artículo, la mesa ha logrado su legitimidad social por vía de hechos y no por ser una institución legalmente reconocida.

Para concluir, citamos las palabras de Juan Antonio de Leon, Inspector de Trabajo y miembro de La Mesa:

*“Pensemos en qué le vamos a dejar a nuestros hijos, qué va a ser de las nuevas generaciones. ¿Las vamos a dejar en una sociedad de violencia o les queremos en una sociedad en la que se pueda sentarse a hablar? Yo creo que el reto del futuro realmente es eso...”*

**Abbreviations:**

CAFESANO	Caficultores Asociados del Norte
CONIC	Coordinadora Nacional Indígena y Campesina
CONTIERRA	Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra
COPREDEH	Comisión Presidencial de Derechos Humanos
CUNOR	Centro Unidad Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala
INTA	Instituto Nacional de Transformación Agraria
FONAPAZ	Fondo Nacional Para la Paz
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MINUGUA	Misión de Verificación de Derechos Humanos en Guatemala
ODE-PAZ	Organización para el Desarrollo y la Paz
PDH	Procuraduría de Derechos Humanos
RGP	Registro General de la Propiedad
UNICAN	Union Indígena Campesina Nacional

**Cuadro #1: Funcionamiento de la Mesa**

