

## **HACIENDO CAMINO AL ANDAR**

### **EXPERIENCIAS DE OCHO GOBIERNOS LOCALES DE AMÉRICA LATINA**

MARTA HARNECKER  
1994

**Haciendo camino al andar**, (1995, última edición 1996) Estudio de 8 gobiernos locales con participación popular: São Paulo, Porto Alegre, Vitoria, Santos y Diadema gobernados por el PT en Brasil; Caracas y Caroní gobernados por la Causa R en Venezuela y la Intendencia de Montevideo, gobernada por el Frente Amplio en Uruguay. Publicado en: Chile, LOM Ediciones, 1ª y 2ª ed., 1995 y en Brasil, Thesaurus, 1996.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN DE ARISTÓBULO ISTURIZ .....	15
INTRODUCCION .....	18
CAPÍTULO I: EL PRIMER AÑO: UN PARTO DOLOROSO .....	23
I. CARONÍ: ORDENAR LA CASA PRIMERO.....	23
1. Caótica situación en la que dejó a la alcaldía la administración anterior ..	23
2. Necesidad de aprender a gobernar .....	24
3. Necesidad de organizarse internamente primero .....	24
4. Fallas al no informar de los problemas a la población.....	24
II. VITORIA: LOS ABATARES DEL PRIMER AÑO .....	25
1. Fuimos prácticamente triturados por el aparato .....	25
2. Resistencia de los funcionarios al nuevo gobierno .....	25
III. SAO PAULO: MUCHAS DIFICULTADES DESPUÉS DEL SORPRENDENTE TRIUNFO ELECTORAL .....	26
1. Muchas deudas .....	28
2. Un aparato hostil se une a la falta de experiencia.....	28
3. Interfiere campaña presidencial.....	28
4. Muchos errores en los primeros cien días de gobierno .....	28
5. Se frustraron las expectativas de la población .....	29
IV. CARACAS: UNA CIUDAD DE POSTGUERRA DONDE REINABA LA CORRUPCIÓN .....	30
1. La crisis es tan profunda que yo gané.....	30
2. Caracas: una ciudad de postguerra .....	31
3. Los barrios no aparecen como datos registrados.....	31
4. Un aparato ineficiente .....	32
5. Paros e ineficientes traban las soluciones .....	33

6. Adverso clima electoral .....	33
7. Corrupción en Rentas Municipales .....	34
V. MONTEVIDEO Y LA CRISIS DE LA MILITANCIA DE IZQUIERDA	35
1. Una izquierda golpeada por la caída del socialismo.....	35
2. Orfandad de militancia .....	37
3. Desconcierto de la militancia de izquierda y sus peligros .....	37
4. El aparato institucional se tragó a los cuadros del Frente.....	38
5. Tabaré, una personalidad avasallante.....	38
6. Gobiernos local y nacional con proyectos diferentes .....	38
7. No se estaba preparado para ganar .....	39
8. Sí hubo una reflexión, pero no conclusiones concretas .....	39
9. Discusión en ámbitos muy reducidos .....	39
CAPÍTULO II: PARA QUIÉN Y CON QUIÉN GOBERNAR.....	40
I. PARA QUIÉN GOBERNAR.....	40
1. Montevideo: que los infelices sean los privilegiados.....	41
2. Porto Alegre: gobernar para la ciudad, pero desde la perspectiva de los trabajadores .....	42
3. Sao Paulo: administrar favoreciendo a los más pobres.....	44
4. Santos: que los que ganan más paguen más.....	45
5. Caroní: un gobierno para los trabajadores .....	46
II. CON QUIÉN GOBERNAR. EL TEMA DE LAS ALIANZAS.....	49
1. Vitoria: cómo gobernar con el PT .....	50
-La práctica exige ampliar las alianzas .....	51
-Participación de los sectores empresariales .....	51
-Aprender a convivir con los aliados .....	52
2. Sao Paulo: quien ayudó a elegir debe ayudar a gobernar .....	54
-Un primer gabinete sólo de militantes .....	54
-Luiza Erundina reconoce el error .....	55
3. Santos: una práctica ejemplar en la política de alianzas .....	55

-Predominio petista porque el PT es más orgánico .....	56
-Se inaugura una posibilidad histórica .....	56
-Integrando en un todo único aquello común a todos .....	57
-No sentirse dueño de la verdad, básico para las alianzas.....	58
4. Caroní: rechazo de las alianzas políticas.....	58
-Gobernar con más aptos, sin copar con militantes .....	58
-Una visión de partido único.....	59
-Gobernar con la mejor gente .....	60
-Una clase que se ha adueñado de la política .....	62
-Todos están convocados .....	64
-Prédica contra la participación .....	66
5. Caracas: gobernar con los “iguales” .....	66
CAPÍTULO III: LA DIFÍCIL RELACIÓN PARTIDO-GOBIERNO .....	67
I. DIADEMA: ENORMES DISCREPANCIAS LLEVAN A RUPTURAS ..	68
1. Vicealcalde petista en oposición al gobierno del PT .....	69
2. El partido no debe institucionalizarse .....	70
3. No existe una estructura orgánica partidaria para dar seguimiento a la administración .....	70
II. PORTO ALEGRE: MADURANDO CON LA EXPERIENCIA.....	72
1. Distanciamiento inicial por poca claridad en los roles.....	72
2. Tentativa del partido de fiscalizar todo.....	78
3. Forma en que superan los problemas .....	79
4. Las tendencias ayudan porque representan diversas sensibilidades .....	80
5. Sobre las críticas públicas al alcalde .....	81
6. Drenaje de cuadros y la necesidad de formarlos .....	81
7. La izquierda no tiene una alternativa elaborada para la transformación del estado .....	83
8. Experiencias de las administraciones petistas fundamentales para la construcción de un nuevo proyecto .....	86
III. SAO PAULO: PARTICIPACIÓN DEL PT AL MÁS ALTO NIVEL .....	86

1. Autonomía del gobierno frente al partido .....	86
2. El problema de la selección de los secretarios .....	89
3. Un consejo político al más alto nivel .....	91
4. Llegar al final del mandato junto con el partido .....	93
IV. CARONÍ: UN GOBIERNO HUÉRFANO DE CUADROS DEL PARTIDO .....	94
1. El partido se concentró en el gobierno regional .....	94
2. Conflictiva relación con los concejales .....	96
3. Necesidad de una instancia de conducción política.....	97
4. El gabinete no da la talla .....	99
5. Se agudiza el enfrentamiento y se propone otro candidato .....	100
V. MONTEVIDEO: LA IMPORTANCIA DE UNA INSTANCIA DE INTERLOCUCIÓN	101
1. El intendente expone sus reflexiones .....	102
2. El tema del relacionamiento: un tema vital .....	107
3. Un equipo político que piense más allá de lo cotidiano .....	108
4. La fuerza política debe actuar como una sinfónica.....	113
CAPÍTULO IV: EL VICIADO APARATO QUE SE HEREDA Y EL PROBLEMA DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES .....	113
I. SANTOS: LA EFICIENCIA A TRAVÉS DE LA VALORIZACIÓN DEL TRABAJADOR MUNICIPAL.....	114
-Hacer concurso público para contratar el personal.....	114
1. Control popular de los servicios .....	115
2. Mejoramiento de los salarios.....	115
3. Mejor relación entre los jefes y los funcionarios .....	116
II. PORTO ALEGRE: UN FUNCIONARIADO CON VISIÓN DE CIUDAD	116
1. Esfuerzos por vencer el corporativismo .....	116
2. Una discusión más democrática puede ayudar .....	120
3. Control popular mejora los servicios .....	120
4. Aumenta la eficiencia cuando recupera la dignidad .....	121
III. VITORIA: CORRECTA POLÍTICA SALARIAL ESTIMULA AL TRABAJADOR	122
1. Salarios de acuerdo con los ingresos municipales.....	123

2. Medidas a favor del trabajador estimulan eficiencia.....	124
IV. CARONÍ: ORGULLO DE TRABAJAR EN UN GOBIERNO HONESTO Y TRANSPARENTE.....	125
1. La imagen de la alcaldía ha cambiado.....	125
2. Mejores salarios se traducen en mejores servicios .....	126
3. Cambio en el trato a los funcionarios.....	128
4. Seleccionar por concurso.....	129
5. Una relación diferente a la relación obrero patronal.....	129
6. El sindicato en el marco de una alcaldía popular.....	130
V. SAO PAULO: GRAVES INCOMPRESIONES.....	130
1. Expectativas frustradas .....	130
2. Reunión conjunta funcionarios-movimiento social.....	132
3. Desgaste del sindicato al apoyar a la alcaldía .....	136
4. Trato administrativo y burocrático de los funcionarios .....	136
5. Reivindicaciones lógicas, pero hay límites.....	137
6. Tener el gobierno, no el poder y los sindicatos .....	141
7. La huelga del transporte del 92 y sus enseñanzas .....	142
VI. MONTEVIDEO: DEBILIDADES PARA ENFRENTAR EL APARATO BUROCRÁTICO .....	144
1. Visión crítica de los dirigentes sindicales .....	145
2. Intendencia busca ámbito de discusión: la bipartita .....	147
3. Hubo mejoras salariales, pero no hubo contrapartida.....	148
4. Pensar el tema de la productividad en los servicios.....	149
5. Las Comipas: un intento fracasado.....	150
6. El diálogo: en la relación con los funcionarios .....	155
7. Los trabajadores no se han sentido protagonistas .....	156
8. Un aparato que tiende a reproducirse.....	156
9. Falta una estrategia para desarticular el aparato.....	160
10. Inteligencia del aparato heredado .....	160
VII. CARACAS: TRABAJAR CON AMOR EN SERVICIO DE LA CIUDAD	164

1. Cuadrillas para enfrentar las emergencias.....	165
2. Contra el exceso de horas de trabajo .....	169
3. Dirección colectiva. Selección del personal y normas .....	170
4. El mérito es la única garantía de la estabilidad.....	171
5. Creando mística con el ejemplo de los jefes.....	172
6. Atención al trabajador y una buena remuneración .....	172
7. Alta productividad justifica salario más alto .....	173
8. Eficiencia técnica y mística en el trabajo .....	173
9. Una remuneración mayor por su gran dedicación.....	176
10. Alta tecnología para la eficiencia de los servicios.....	177
11. Corporación de Empresas Municipales: una forma de escamotear el aparato burocrático .....	181
<b>CAPÍTULO V: LA PARTICIPACIÓN POPULAR EN EL GOBIERNO:UN DESAFÍO MAYOR DEL ESPERADO .....</b>	<b>187</b>
<b>I. PARTICIPACIÓN POPULAR EN GESTIÓN DE GOBIERNO .....</b>	<b>187</b>
1. Porto Alegre: Discusión del presupuesto con la gente .....	187
-Fracasado intento de construir consejos populares .....	188
-El presupuesto participativo, la mejor vía.....	189
-Inexperiencia conduce a muchos errores .....	189
-Demandas colosales y frustraciones iniciales .....	190
-Regionalización para facilitar la discusión .....	190
-Espacios de participación.....	191
-Determinar con la población áreas más carenciadas .....	192
-Visitando la ciudad con representantes de microregiones.....	192
-Cada región discute sus prioridades.....	192
-Críticas de dirigentes del movimiento popular .....	193
2. Sao Paulo: de los consejos populares a los sectoriales .....	195
3. Canales de comunicación con la gente.....	197
-Rompiendo el cerco informativo con publicaciones .....	197
-Diadema y el proyecto: “Saliendo a la calle” .....	198

II. LAS ALCALDÍAS Y LA MOVILIZACIÓN POPULAR.....	199
1. Santos: Telma encabeza una huelga portuaria.....	200
-Uso del espacio institucional para articular luchas del movimiento popular.....	200
-Modernización sin despidos.....	201
-La alcaldía apoya, no sustituye a los sindicatos .....	202
2. Vitoria: ¿se desestimula la movilización popular? .....	204
-Sobre el descenso de las movilizaciones.....	204
-Más concesiones que conquistas .....	207
-La administración concepción de partido único .....	207
-No se pueden atribuir los errores a las tendencias .....	208
-Movimiento popular debe impedir burocratización .....	208
3. Sao Paulo: el problema de la vivienda .....	208
-Diferencias con alcaldías anteriores en tratamiento del problema.....	209
-Dificultades de una alcaldía petista.....	210
-La mitad de la población de Sao Paulo vive mal.....	211
-La mayor frustración de la Secretaría de Vivienda .....	212
-Dirigentes petistas están funcionando como escudo.....	214
-Un consejo democrático y popular para la vivienda .....	214
4. Polémica sobre el uso de la policía.....	215
-El caso del Buraco de Gazuzza en Diadema .....	216
-La toma de una obra en construcción en Sao Paulo .....	219
III. BUSCANDO LA IRREVERSIBILIDAD DEL PROCESO.....	220
1. Caroní: Capacitación y mesas de trabajo .....	220
-Capacitando evaluadores de la gestión municipal.....	220
-Mesas de trabajo para discutir el presupuesto .....	222
-Consolidación democrática de las obras .....	222
-Participación empieza por problemas cotidianos.....	223
-La responsabilidad de La Causa R.....	224
CAPÍTULO VI: LA DESCENTRALIZACIÓN: CONDICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA	



GENTE EN LAS GRANDES CIUDADES .....	225
I. MONTEVIDEO: DONDE LA DESCENTRALIZACIÓN HA MADURADO MÁS.	225
1. Una descentralización diferente al proyecto neoliberal.....	226
-De la desconcentración administrativa a la descentralización política .....	226
-Tres aspectos del proyecto de descentralización .....	227
-No sólo descentralizar, sino también reestructurar el área central	227
-Necesidad de amplio consenso para su marcha.....	227
2. Los centros comunales zonales .....	229
-Agencias descentralizadas de monitoreo .....	229
-El aparato central continuó en su propia lógica.....	230
-Oficinas administrativas y de servicio.....	230
-Trámites descentralizados .....	231
-No se han desconcentrado realmente los servicios.....	231
-Avances en la desconcentración administrativa.....	232
-Una planificación diferente .....	233
-Los funcionarios y el centro comunal .....	233
3. Las juntas locales .....	236
-Elecciones en juntas locales y concejos vecinales. Escasa participación ...	236
-Servicios que se dan en forma descentralizada .....	238
-Relación ediles-director administrativo.....	239
-Necesidad de un plan director de la ciudad .....	240
-El papel del secretario de la junta .....	241
-Resistencia de los cuadros técnicos de nivel central .....	242
-Técnicos en comisiones del concejo vecinal .....	243
4. Los concejos vecinales .....	244
-Cómo surge la idea.....	244
-Cómo se eligen .....	244
-Funcionamiento y sus efectos .....	245

-Una mesa directiva.....	245
-Plenario.....	245
-Comisiones barriales se desilusionan del concejo .....	246
-La población no ve al concejo .....	246
-Tendencia a burocratizarse .....	247
-Comisiones del concejo.....	248
-Destinar recursos humanos a la organización .....	249
5. Los espacios ideales de participación.....	249
-Cómo expandir el protagonismo de la gente.....	250
-Pensar la política desde el territorio.....	251
6. Quién debe estimular la participación .....	251
-El corte del cordón umbilical y sus efectos .....	253
-Militantes no acostumbrados al trabajo barrial .....	253
-La diferencia entre ser oposición y ser gobierno.....	254
7. Lo que no harían de nuevo .....	255
-No apurarse. Faltó planificación .....	255
-No se crearon formas nuevas.....	256
-No se difundió el proyecto de descentralización .....	256
-Errores en relación con el funcionariado .....	257
8. Obstáculos y méritos .....	257
-Toda la oposición entorpeciendo la gestión .....	257
-Ausencia de respaldo de los trabajadores municipales .....	258
-Transformar todo el aparato municipal .....	258
-La descentralización no se discute en el Frente .....	259
-Dificultad en reconvertir el personal.....	259
-Miedo a perder poder.....	260
-Enormes resistencias hacen el proceso espasmódico.....	260
II. CARACAS: DONDE LA PRÁCTICA ANTECEDE A LA IDEA .....	262
1. Gobierno de la gente.....	262

-Gobernar con la gente: una fase de transición.....	263
-Asambleísmo no es democracia .....	263
-Se llega a los activistas, no a la gente .....	264
2. Parroquialización del gobierno: un proceso en construcción ..	264
-En cada parroquia una realidad distinta .....	265
3. Juntas parroquiales.....	265
-Lo que se encuentra .....	265
4. Gabinetes parroquiales .....	266
-Parroquializar las direcciones creando gabinetes técnicos .....	266
-Composición del gabinete .....	267
-Programación con los vecinos y sus límites .....	267
-Balance de la selección por concursos.....	268
5. La idea del gobierno parroquial.....	269
-Crear un escenario mayor en las parroquias .....	269
-Democratizar las asociaciones de vecinos .....	270
-Detectar las no partidizadas .....	270
-Nombramiento de la comisión electoral .....	270
-Censo de los electores .....	271
-Conteo de votos abierto y democrático.....	271
-Espacio preferencial de participación .....	272
-Apostar a la organización de la gente.....	273
-Talleres de liderazgo .....	273
-Organizar según su prioridad, pero motivarlos para la solución de otros problemas .....	273
-Situación económica afecta la participación .....	274
-Adecos y copeyanos ganados para el proyecto .....	274
-Confrontación política y construcción de movimiento .....	274
6. Vecinos participando .....	276
-Situado parroquial: primer paso en la participación .....	276

-Discusión del destino del situado con los vecinos .....	276
-Administración del situado y organización de la parroquia .....	276
-Conocer el presupuesto y controlar su utilización .....	276
-La población establece sus prioridades.....	277
-El gobierno de la parroquia tiene su propia autonomía.....	277
-Preparar a la gente para administrar recursos.....	278
-Mesa técnica de agua en Antímano .....	279
-Vecinos asumen tareas de gobierno.....	280
-El ingeniero de aguas .....	281
-Actitud de la oposición .....	281
-El gobierno parroquial puede cambiar a Venezuela .....	282
-No dejarse arrastrar por el efectismo .....	282
-La “Casa de la Gente” .....	283
-Conformación de la idea.....	283
-Una casa sin puertas ni ventanas .....	283
-Opciones que da la Casa .....	284
-Utilización de espacios alternos suma colaboradores.....	285
-Otros proyectos: atención a los ancianos.....	286
-Participación de los vecinos en el aseo parroquial.....	286
-El proyecto “Vuelta a la manzana” .....	287
-Dar la vuelta con ojos clínicos .....	287
-Criterio de selección de la manzana.....	288
-Los vecinos buscan soluciones .....	288
-Importancia del diagnóstico.....	289
-Conocer la historia de la ciudad .....	289
-Encuentro de organizaciones comunitarias .....	290
7. No todo es color de rosa, pero un proceso irreversible.....	291
-La gente se organiza, pero no hay respuesta.....	291
-Las comunidades necesitan ser oídas .....	292

-Liderazgos políticos tradicionales son un estorbo .....	292
-Saboteo del gobierno central y necesidad de transformar la legislación vigente	293
-Incapacidad política de los miembros de las juntas .....	293
-Falta de coordinación interdirecciones .....	294
-Saturación de proyectos .....	294
-La organización no se decreta, pero deja sus saldos positivos...	294
-Se empiezan a romper las barreras partidistas .....	295
-Posibilidades que otorga el espacio parroquial.....	296
8. De la descentralización neoliberal que reparte problemas a repartir realmente el poder .....	296
-Se transfieren problemas más que competencias.....	296
-Hacia la descentralización del poder .....	296
BREVES DATOS DE LAS ALCALDÍAS .....	298
LISTADO DE ENTREVISTADOS .....	300
DIADEMA .....	300
ALCALDIA DE SANTOS.....	300
ALCALDIA DE PORTO ALEGRE .....	301
ALCALDIA DE VITORIA.....	302
ALCALDIA DE SAO PAULO: .....	303
INTENDENCIA DE MONTEVIDEO.....	304
ALCALDIA DE CARONI .....	305
ALCALDIA DE CARACAS .....	307
RESEÑA DE LOS PARTIDOS.....	311
PARTIDO DE LOS TRABAJADORES (PT).....	311
FRENTE AMPLIO .....	312
LA CAUSA R .....	314

Lo que aquí presentamos no son testimonios de vida, es el registro de una verdadera epopeya colectiva: ocho gobiernos locales que – en una época de desorientación y de búsqueda; de despolitización y crisis de militancia; de marginación creciente de cada vez mas amplios sectores de la población- buscan superar un estilo de “gobierno profundamente anti-democrático, cogollérico, populista, con una enorme concentración de poder en pocas manos, que ignora a la gran mayoría de la población y decide por ella” poniendo en práctica un gobierno en que “la gente – como dice el alcalde de Caracas- juegue un papel protagónico”, y que, con su practica cotidiana, están haciendo camino al andar.

Conocer cómo fueron recorriendo este inédito camino, los desafíos que fueron encontrando y cómo los fueron resolviendo, es lo que me interesa indagar al entrevistar a sus más destacados protagonistas: alcaldes, dirigentes, y funcionarios del aparato estatal municipal; dirigentes políticos y de los movimientos sociales de la localidad; miembros de los órganos representativos y simples ciudadanos.

## PRESENTACIÓN DE ARISTÓBULO ISTURIZ<sup>1</sup>

Nosotros tenemos una tremenda responsabilidad. Lo que ocurre en el país está ocurriendo en el continente: hay un derrumbe del modelo de estado-nación, un derrumbe del estatismo, del cepalismo, un derrumbe de la democracia representativa. Y, por supuesto, en la medida en que la crisis se profundiza más, se va liquidando un modelo político de relación entre el estado y la gente. Hasta ahora los gobiernos de América Latina han venido estableciendo ese modelo estatista, populista, clientelar, ese modelo en que la relación del estado con la gente es la de solucionar las cosas a la gente y donde la gente está pasiva esperando que le resuelvan los problemas. Yo digo que ese es el modelo de los solucionadores de problemas y por eso la gente se ha venido castrando, y ha permanecido oculta la potencialidad y la capacidad de cada uno de los hombres de América Latina.

Pero lo que pasa en Venezuela no es algo exclusivo del país, no hay salida a la crisis si la gente no juega un papel protagónico.

¿Cómo hacer, entonces, para saltar de una democracia representativa a una democracia participativa, si no tenemos cultura de participación? Eso no es fácil, Marta lo recoge, recoge las dificultades, las experiencias, recoge lo que significa cambiar este modelo en la práctica. Yo digo que la democracia representativa se expresa en una frase que dice “gobernar para”, encontrar gente que gobierne para los demás, “para” la gente. Y el objetivo estratégico es que la gente se pueda “gobernar a sí misma”. Pero la gente no está ahora en capacidad de hacer esto y como no sabemos gobernar, porque siempre han gobernado las camarillas y nosotros somos parte de ese pueblo que no sabe gobernar, estas primeras experiencias de gobierno tenemos que hacerlas con la gente. Yo digo que para pasar del “gobernar para” a “governarse a sí mismo” es necesaria una transición que es “gobernar con” la gente. Eso es lo que estamos intentando hacer: hacer las cosas con la gente. Esto lo recogió Clemente Scott<sup>2</sup> en una frase histórica: “Es preferible equivocarse con la gente que acertar solos”, porque haciendo las cosas bien pero solos seguimos reforzando el modelo político representativo que ha colapsado. De manera que tenemos que hacer las cosas con la gente e ir nosotros, que formamos parte de la gente, aprendiendo a gobernar.

Debemos ir aprendiendo a gobernar con la herencia que recibimos. ¿Cómo afrontamos esa herencia populista, clientelar, de corrupción, de pillaje; la herencia de una ausencia de gerencia, del facilismo; la herencia de los partidos que deciden por la gente, hábito que

---

<sup>1</sup>. Estas palabras fueron pronunciadas por el Alcalde de Caracas el 26 de octubre de 1995, en el lanzamiento de la serie de ocho trabajos sobre alcaldías de participación popular de América Latina de Marta Harnecker, en la Librería del Ateneo de Caracas.

<sup>2</sup>. Alcalde de Caroní y militante de La Causa R.

forma parte de la cultura política que tenemos que desterrar y que es parte de una conceptualización que nosotros hemos llamado “el pasado”. Esa ruptura con el pasado también implica que tenemos que dar un salto que algunos, por ser tímidos lo ven como un salto al vacío, porque no tenemos elaborado el modelo sustitutivo: ¡Ese es el gran problema!

Los conservadores se quedan sin dar el salto. Nuestra labor es que la gente pierda ese temor. Que se atreva a derrumbar ese pasado y se lance a construir el modelo sustitutivo. Pero todo esto lo tenemos que hacer como si tuviésemos que reparar una nave en vuelo en medio del océano. No podemos decir: “Párate aquí, vamos a endereza esto y vamos a empezar de nuevo.” La ciudad, el país, son seres vivos que están andando, que están caminando, y tenemos que hacer las reparaciones volando. Eso es lo que nos ha tocado y yo me siento muy orgulloso de ello y más orgulloso me siento de que Marta haya tomado la iniciativa, por lo que ella ha significado para la gente progresista en América Latina y de este país. Yo creo que no hay un hombre, una mujer progresista que, de alguna manera, no haya conocido a Marta antes de que ella supiera que la conocíamos: aquellos instrumentos fundamentales, el ABC de cómo entrarle a estos cambios. Ella contribuyó mucho con sus cuadernos, con su libro sobre el materialismo histórico, a desarrollar todo un pensamiento y a promover la discusión.

Pienso que este trabajo que ha hecho con nosotros es parte de su esfuerzo, es parte de su trabajo, de su labor de difusión, de su labor educativa, de su labor pedagógica y de formación, porque entiendo que este trabajo no se queda aquí. Nosotros a través de él estamos conociendo otras experiencias: la del gobierno del Frente Amplio de Uruguay, los tropiezos de las alcaldías del Partido de los Trabajadores en Brasil y las experiencias que ha tenido La Causa R en los gobiernos locales de Caroní y Caracas.

Recoger esas experiencias, sistematizarlas, hacerlas circular para la discusión, para que veamos donde están las trabas, para que nosotros mismos comencemos a reflexionar sobre lo que estamos haciendo, creo que es una labor que debemos agradecerle. Esto es parte del pensamiento político de América Latina.

A mí me da mucha pena decir algunas cosas que creo uno no debe decir, pero estoy convencido de que nosotros estamos elaborando teoría en materia municipal. Maneiro explicaba, en su libro sobre Maquiavelo, cómo es la relación entre la teoría y la práctica. Esta es una célebre discusión teórica en el seno de los sectores progresistas: qué es lo primero, qué es lo fundamental, ¿la teoría o la práctica? Maneiro en ese libro planteaba una concepción distinta. Decía que teníamos que aprender a elaborar teoría a partir de las experiencias prácticas, sistematizando esas experiencias.

Por supuesto que esta es una relación muy dinámica, porque nosotros, de alguna manera, nos hemos nutrido de la teoría para poder estar claros y hacer estas cosas que hemos hecho en la práctica, pero no podemos conformarnos con lo que hemos visto y hemos aprendido. Nosotros estamos aprendiendo todos los días y estamos generando insumos para el aprendizaje con la práctica diaria, con lo que hacemos todos los días.



Cómo un partido al que le toca gobernar enfrenta la burocracia sindical. Esa es una experiencia contradictoria, difícil. Uno descubre que no todos los trabajadores son honestos, que hay una gran corrupción sindical y de ahí el planteamiento de un nuevo sindicalismo<sup>3</sup>.

¿Cómo abordar las desviaciones, la corrupción sindical, cuando encontramos aparatos sindicales que han sido el soporte de lo que necesitamos derrumbar y nosotros somos un partido de trabajadores? Allí hay una contradicción y nos hemos sentido mal en algunos momentos en que hemos tenido que tomar algunas determinaciones, pero son decisiones políticas que hay que tomar. Marta recoge eso.

Cómo enfrentar la burocracia, cómo abordar el problema de la burocracia que ha sido un trauma para los sectores progresistas y los gobiernos de izquierda, porque a veces no queda otro camino que tomar decisiones de despido, de enfrentamiento, cuando uno viene de una lucha donde ha encabezado enfrentamientos. Evidentemente que esas son cosas que tenemos que ir aprendiendo en la práctica.

Yo creo que su labor es muy importante y es valorada por todo el pensamiento latinoamericano y creo que esto es apenas el inicio, porque yo estoy convencido de verdad, como hombre de historia que soy, que los pueblos no echan marcha atrás.

Tenemos una enorme responsabilidad porque nos ha tocado el momento en que se produjo la ruptura y debemos iniciar los cambios. Se nos plantea entonces cómo continuar, cómo reflexionar esta experiencia sin aislarnos del resto de las experiencias que están ocurriendo en América Latina y en el mundo. No podemos, por el trabajo diario, estar en un contacto permanente con lo que está ocurriendo en otras partes. Alguien tiene que hacer eso, ¿quién lo va a hacer?, eso es lo que le pedimos a los teóricos, a los pensadores, a la gente de la cultura, a los intelectuales. esa es la labor del intelectual. Yo creo que aquí hay que reflexionar muchísimo sobre cuál es la labor de los intelectuales, cuál debe ser su tarea fundamental, porque aparecen muchas veces como divorciados de estas realidades prácticas de elaboración cotidiana que estamos haciendo los luchadores sociales. Creo que nuestros aliados del mundo intelectuales, los hombres del mundo intelectual que están ligados al pueblo, tienen una alta labor.

La labor de Marta es un ejemplo de lo que puede ser la función de un intelectual en este proceso político contemporáneo.

Finalmente yo quiero decir que es muy importante estudiar los gobiernos locales, porque siempre se ha estudiado el proceso político a partir de lo que acontece en los gobiernos centrales en América Latina y en el mundo. Hoy hay una nueva realidad: la ciudad es el nuevo espacio. América Latina para el año 2 000 tendrá más del noventa por ciento de su población viviendo en las ciudades. Quien está pendiente del futuro y no aborda el

---

<sup>3</sup> La Causa R plantea la necesidad de crear un nuevo movimiento sindical, de carácter democrático, contra el movimiento sindical manipulado por Acción Democrática y COPEI.

espacio político llamado ciudad como la nueva realidad está equivocado, está en una posición antihistórica. Yo creo que hay que partir de ese espacio y profundizar en cómo gobernar ese espacio, profundizar en cómo la gente asume responsabilidades, en cómo se producen los cambios de conciencia y los cambios culturales en el venezolano y en el latinoamericano. Yo creo que eso es parte fundamental de este proceso político.

Quiero agradecer y reconocer aquí en nombre de esta ciudad, en nombre del pensamiento progresista de nuestro país, la labor que Marta y todo su equipo ha hecho y espero que dentro de algunos años podamos reunirnos de nuevo a ver cómo esta alcaldía logró atornillar la esperanza<sup>4</sup>.

## **INTRODUCCION**

Lo que presentamos no son testimonios de vida, es el registro de una verdadera epopeya colectiva: ocho gobiernos locales que -en una época de desorientación y de búsqueda; de despolitización y crisis de militancia; de marginación creciente de cada vez más amplios sectores de la población- buscan superar un estilo de “gobierno profundamente antidemocrático, cogollérico<sup>5</sup>, populista, con una enorme concentración de poder en pocas manos, que ignora a la gran mayoría de la población y decide por ella”, poniendo en práctica un gobierno en que “la gente -como dice el alcalde de Caracas- juegue un papel protagónico”, y que, con su práctica cotidiana, están haciendo camino al andar.

Conocer cómo fueron recorriendo este inédito camino, los desafíos que fueron encontrando y cómo los fueron resolviendo, es lo que me interesó indagar<sup>6</sup> al entrevistar a sus más destacados protagonistas: alcaldes, dirigentes y funcionarios del aparato estatal municipal; dirigentes políticos y de los movimientos sociales de la localidad; miembros de los órganos representativos y simples ciudadanos.

Estos gobiernos a los que he denominado “gobiernos de participación popular” -entre los que incluyo a cinco alcaldías del Partido de los Trabajadores de Brasil, dos de La Causa R en Venezuela y la Intendencia Municipal de Montevideo del Frente Amplio de Uruguay- se diferencian, tanto de los gobiernos autoritarios y elitistas de derecha, que hasta ahora han sido y siguen siendo inmensamente mayoritarios en América latina, como de los gobiernos populistas de derecha o de izquierda.

Los gobiernos autoritarios de derecha ganan las elecciones apoyados, muchas veces, por los sectores más pobres de la población -que por su atraso cultural son más fácilmente manipulables por la propaganda electoral- y usan el poder que les confiere el acceso a las alcaldías para beneficiar, con un estilo autoritario, verticalista, a los sectores sociales de

---

<sup>4</sup> . En alusión al título del trabajo sobre Caracas: “**La alcaldía donde se juega la esperanza**” de Marta Hamecker.

<sup>5</sup> . Esta palabra viene de cogollo, que en Venezuela significa cúpula.

<sup>6</sup> . Lo hice cuando consideré que esas experiencias ya habían madurado suficientemente. Todos los gobiernos estudiados llevaban más de tres años de gestión, salvo el de Caracas, que es más reciente y sólo lleva dos años.

mayor poder adquisitivo, buscando perdurar en la memoria de la ciudad con grandes obras urbanísticas que marquen su historia. En este sentido, existe una diferencia nítida con los gobiernos de participación popular. Estos últimos se orientan por el lema artiguista: “los infelices deben ser los privilegiados” y tratan de buscar prioritariamente soluciones para los que siempre fueron humillados y estuvieron desamparados, sin que ello signifique que abandonen su preocupación por la ciudad como un todo. Se trata de invertir las prioridades, de pagar la deuda social acumulada con los sectores más desvalidos, sin por ello abandonar a los que siempre fueron atendidos.

Los gobiernos populistas del más diverso matiz se caracterizan, a diferencia de los autoritarios, por poner en práctica políticas de beneficio popular, y en esto tienen semejanzas con los gobiernos de participación popular, pero hay algo que los separa en forma abismal: ellos gobiernan para el pueblo, pero no gobiernan con el pueblo y, por eso, su estilo de administración es similar a los gobiernos autoritarios de derecha. Las grandes obras urbanísticas son reemplazadas por obras sociales: vasos de leche para suplir el déficit alimentario, policlínicas, escuelas; obras que son ejecutadas y administradas por personal de la alcaldía y que el pueblo recibe pasivamente como una dádiva; obras que, al mismo tiempo, tienen un carácter clientelista, porque están dirigidas a ganar el apoyo electoral de los ciudadanos.

Inicié estas entrevistas en junio de 1991, con el frenteamplista Tabaré Vázquez<sup>7</sup>, electo meses antes intendente de Montevideo, como parte del libro que luego publiqué sobre el Frente Amplio de Uruguay. Pero este trabajo tomó cuerpo como estudio específico sólo en 1992 cuando, a propósito de otro libro, esta vez sobre el Partido de los Trabajadores de Brasil, me decidí a estudiar cinco alcaldías gobernadas por este partido: las tres alcaldías capitales de estado que el PT entonces controlaba: Sao Paulo, Porto Alegre y Vitoria, y otras dos alcaldías con grandes contrastes: Diadema y Santos, ambas pertenecientes al Estado de Sao Paulo. El resultado de este trabajo se materializó en cinco libros que abordan, cada una de estas experiencias petistas<sup>8</sup>. Como lo que pretendía no era, solamente, el registro de los hechos, sino obtener reflexiones y enseñanzas de experiencias que duraban ya más de tres años, traté de reunir a mis entrevistados para hacer un recuento colectivo.

No siempre pude reunir en una sola mesa redonda a todas las personas invitadas, esto me obligó a recoger los diversos enfoques a través de mesas parciales o entrevistas personales, para luego retomar la discusión en una segunda vuelta, donde los principales entrevistados esta vez sí se reunieron a discutir sus divergencias o, al menos, tuvieron la posibilidad de responder a las observaciones, críticas o sugerencias recogidas de aquella

---

<sup>7</sup> Marta Hamecker: entrevista a Tabaré Vázquez, intendente de Montevideo en el libro: **Frente Amplio. Los desafíos de la izquierda legal**, Ediciones La República, septiembre de 1991.

<sup>8</sup> Alcaldía de Santos: **Encabezando las luchas**; Alcaldía de Diadema: **Administración versus Partido**; Alcaldía de Vitoria: **Triturados por el aparato institucional**; Alcaldía de Porto Alegre: **Aprendiendo a gobernar**; Alcaldía de Sao Paulo: **Una alcaldía asediada**. El trabajo, realizado en portugués, fue traducido luego al español y editado en cuatro tomos, reuniendo el primero las alcaldías de Diadema y Santos bajo el título: **De armonía y conflictos**, y manteniendo el mismo título las otras tres.

manera. No es extraño, entonces, encontrar cabos sueltos, temas apenas esbozados y muchas interrogantes. Esto no es sino el fiel reflejo de la vida misma.

Cuando estaba en el proceso de edición del material brasilero, en 1993, comencé a estudiar con el mismo método la Alcaldía de Caroní<sup>9</sup> y, algo más tarde, la Alcaldía de Caracas, retomando paralelamente el estudio de la Intendencia de Montevideo.

Este libro reúne lo más ilustrativo de estas ocho experiencias. Nuestros entrevistados nos narran sus vivencias y nos hacen partícipes de sus reflexiones. Se podrá constatar sorprendentes puntos de coincidencia, a pesar de la distancia y el desconocimiento mutuo.

Además de la inexperiencia propia de quienes, habituados a ser partidos de oposición, pasan a asumir, por primera vez, tareas de gobierno, y de las indefiniciones acerca de cuál debe ser el carácter de la participación popular, estos gobiernos se han encontrado con grandes limitaciones objetivas, entre ellas: la crisis general del estado nacional y el enorme peso del aparato burocrático heredado -denunciado muchas veces por la izquierda, pero por primera vez experimentado en carne propia-. Al asumir tareas de gobierno, han percibido con mayor claridad que no basta cambiar al chofer para que el mismo vehículo transite por los empedrados caminos de la participación popular. Se hace imprescindible cambiar también el vehículo.

El intendente de Montevideo usaba un ejemplo biológico para describir esta situación: “La burocracia -solía decir- es un monstruo que camina solo, si nos vamos sigue caminando” y por eso se requiere, como afirma uno de sus directores<sup>10</sup>, “una estrategia de desarticulación del poder burocrático, tema sobre el cual la izquierda ha reflexionado poco.”

Tarso Genro, alcalde de Porto Alegre<sup>11</sup>, concuerda con este planteamiento y sostiene que “los gobiernos de izquierda, a los que les ha tocado vivir la crisis del socialismo, tienen tres posibilidades: un abordaje reformador o reformista del estado, una inserción de la reforma del estado dentro de una perspectiva transformadora revolucionaria o la destrucción del estado”, y confiesa que él no ha “conseguido visualizar cuál es el potencial de reformas que tiene el actual estado y cuáles son los resultados de estas reformas para nuestro proyecto socialista, ni cuál es el nuevo tipo de estado que es necesario crear para responder a un nuevo orden económico, social y cultural; a una nueva política, a una nueva moral y, en última instancia, a una nueva ética.”

El alcalde de la capital del Estado de Río Grande do Sul considera que, a pesar de todo, en Porto Alegre, como en otras administraciones del Partido de los Trabajadores de Brasil,

---

<sup>9</sup>. En proceso de publicación bajo el título: **Alcaldía de Caroní: gobernar: tarea de todos.**

<sup>10</sup>. Carlos Coitiño, exdirector de Casinos, Hoteles y Turismo, una de las áreas de la Intendencia que sufrió en carne propia todas las limitaciones de este aparato.

<sup>11</sup>. En el momento de la entrevista era vicealcalde.

se consiguió avanzar en esa búsqueda y que “la experiencia vivida como administradores de esa fracción del estado, por su seriedad e importancia, les ha enseñado enormemente y ha sido fundamental para la construcción, de acuerdo a la realidad imperante, de un nuevo proyecto político.”

Pero estos gobiernos, que han debido enfrentarse a ese “monstruo que camina solo” y que tiene una gran tendencia a reproducirse, se han encontrado también con otro fenómeno que no entraba en sus cálculos: la despolitización y apatía de la población y su débil grado de organización.

Existe un gran escepticismo en la gente, generado, no sólo por los fenómenos de corrupción cada vez más omnipresentes y escandalosos, sino también por la forma habitual de hacer política de los que sólo se acercan a la población en momentos electorales.

“Una de las tragedias de este país ha sido que sólo los profesionales de la política se sienten con derecho a opinar, a formular hipótesis, a tomar decisiones -sostiene el alcalde de Caroní, la ciudad más industrial del Orinoco-. Le han robado al pueblo el derecho a hacer política. Las decisiones han sido tomadas siempre por las cúpulas de los partidos. Se ha invitado mucho a los secretarios generales y se ha invitado poco a este pueblo a participar”.

Para promover la participación popular en la gestión de gobierno estas alcaldías han tenido que luchar contra esta cultura de despolitización, contra la cultura de la no participación, contra el estilo de adoptar líneas políticas que se imponen desde arriba y han tenido que demostrar, con hechos, que se trata de administraciones con un perfil innovador, que realmente están dispuestas a escuchar a la gente, a tomar en cuenta sus opiniones y comenzar a construir un gobierno diferente con la propia gente.

Este tema de la participación de la gente en la gestión de gobierno -que constituye el meollo de nuestro trabajo- es abordado en los dos últimos capítulos de este libro. Y como aquí aparece con toda su fuerza el tema de la descentralización, no sólo administrativa y presupuestaria, sino también del poder, que es lo que básicamente la diferencia del proyecto descentralizador neoliberal, finalizo el libro con este tema. El lector podrá constatar las similitudes y contrastes entre un proceso que se pone en práctica, con un alto grado de reflexión previa, en la Intendencia frenteamplista de Montevideo, ciudad de alrededor de un millón y medio de habitantes; y otro que camina a tientas, pero por el mismo sendero, en la caribeña Caracas, capital del Distrito Federal, una ciudad de más de dos millones de habitantes.

Finalmente quiero expresar que hacer posible el intercambio de experiencias de derrotas y victorias en la difícil, pero apasionante tarea de gobernar con democracia, es lo que pretende este esfuerzo. Difundirlo es romper el bloqueo ideológico al que se ven sometidos estos esfuerzos, por lo subversivo de su ejemplo.

Lograr estos testimonios sólo fue posible gracias a la colaboración que me otorgaron mis numerosos entrevistados -alrededor de ciento ochenta-<sup>12</sup>. Algunos de ellos, comprendiendo la trascendencia de este trabajo, estuvieron dispuestos a quitarle horas al sueño para contribuir a este acucioso registro.

“Este debate, a ti, Marta, y a mí nos es importante y clave -me dijo Clemente al terminar la última sesión de trabajo-, porque aquí están cuajados muchos sueños, en la redacción de esta cosa tuya y en esto que estamos haciendo aquí. Si para tí no fuera importante, si fueras simplemente una periodista que está haciendo una entrevista, bueno, con franqueza, habríamos dicho hace rato: ‘Mira, ya yo estoy muy cansado y me voy’. Para nosotros es muy importante esto que está pasando, porque pensamos que, en la medida en que tú traduzcas en verdad todo esto, esto puede ayudar y servir y contribuir para que muchas otras gentes, que están en su propia búsqueda, en su propia angustia, en su propia dinámica, sepan que no están tan solos porque, finalmente, los burros se van juntando para rascarse”.

Me he dedicado con verdadera pasión al registro y sistematización de estas experiencias, porque estoy convencida de que la patria latinoamericana, en la que soñaran Bolívar y Martí, tiene su más sólido pilar en el conocimiento mutuo de los que, desde abajo, la van construyendo día a día.

La Habana, fines de 1994.

---

<sup>12</sup> Ver en anexos un listado de los que figuran en este libro, alrededor de 150. Hubo temas que, por razones de espacio, no pudimos incluir en este libro, de ahí que los entrevistados sean más que los testimonios aquí ofrecidos.

## CAPÍTULO I: EL PRIMER AÑO: UN PARTO DOLOROSO

*Además de la inexperiencia propia de quienes, habituados a ser partidos de oposición, pasan a asumir, por primera vez, tareas de gobierno, las administraciones estudiadas han debido empezar a asumir sus funciones en medio de importantes crisis nacionales que, de alguna manera, también explican que estas fuerzas de izquierda hayan logrado acceder a estos gobiernos locales. Y no sólo heredan el anterior aparato estatal ineficiente y corrupto, sino que sufren el sabotaje y las presiones de quienes sólo buscan su fracaso político. Los siguientes testimonios reflejan esta situación.*

### I. CARONÍ: ORDENAR LA CASA PRIMERO

#### 1. CAÓTICA SITUACIÓN EN LA QUE DEJÓ A LA ALCALDÍA LA ADMINISTRACIÓN ANTERIOR

*Acerca de la caótica situación en la que el gobierno anterior dejó a la Alcaldía de Caroní, figura administrativa que corresponde a Ciudad Guayana -uno de los polos industriales más importantes del país, que pasó de veinte mil habitantes en 1960 a casi seiscientos mil en la actualidad-, nos hablan María Eugenia Díaz, coordinadora general de la alcaldía; Ana Elisa Osorio, directora de Desarrollo Comunal y Salud; y Noris Cordero, concejal de La Causa R.*

**Ana Elisa:** Lo que recibimos en Caroní en el 89 -cuando asume por primera vez La Causa R el gobierno municipal<sup>13</sup>- fue una estructura que ni siquiera se puede decir que estaba en el suelo, estaba en el subsuelo. Para que nosotros pudiésemos hacer lo que hicimos en el 91 y 92, era estrictamente necesario hacer un trabajo al interior de la alcaldía, de modo de tener un mínimo de estructura para poder salir a la calle. Realmente no había nada. No había máquinas de escribir, ni archivos, ni papel, ni vehículos, y, sobre todo, no había dinero... Había deudas terribles, no pudimos pagar los salarios de los trabajadores durante más de un mes. Era una situación espantosa.

Yo recuerdo, y todavía me da escalofríos, lo que nosotros recibimos. Las ratas caminaban por arriba del techo, nos pasaban de noche por las piernas. La oficina del alcalde parecía una discoteca, había apenas unas tenues lucecitas. Además era un sitio que olía horrible, estaba sucio.

**María Eugenia:** La situación era un desastre se llevaron equipos y hasta las cortinas. No existía ninguna información confiable. Los planos de la ciudad -que son elementos fundamentales de información para el municipio- habían desaparecido.

Clemente recibe la administración y en ese mismo mes comienza el sabotaje a su gestión. Invaden casi todos los terrenos que tenía la municipalidad. En el año de 1990 hubo en la ciudad sesentiocho o setenta invasiones en diferentes lugares. También hubo una huelga

---

<sup>13</sup>. En el año 1992 Clemente Scotto vuelve a ganar la alcaldía con el apoyo de más del sesenta por ciento de la población.

del transporte. Es decir, tú tenías que dedicar muchas horas de atención a la situación inmediata, desatendiendo la organización interna.

Nuestra primera experiencia en esos momentos fue la de recibir mucha presión de los partidos tradicionales. O sea, de la gente que era militante, que era activista de los demás partidos y que nos presionaron con todos los procedimientos que ellos creyeron pertinentes en ese momento para ahogarnos en aquel mundo de problemas que habíamos recibido, entre ellos con invasiones.

## 2. NECESIDAD DE APRENDER A GOBERNAR

**Noris:** A esto hay que agregar la necesidad de enfrentar los problemas organizativos de la municipalidad, atender los problemas de la gente y también responder a lo que nosotros nos planteamos como gobierno, que era la participación de la gente y la consulta a la comunidad. Todo eso tuvimos que aprenderlo de un solo golpe, en un año. El primer año fue de mucho trabajo y muy difícil, tanto para la alcaldía como para el concejo municipal.

**Ana Elisa:** Es importante que esto lo sepa la gente que no ha gobernado. Es muy fácil hacer críticas sin haber vivido la situación que nosotros vivimos. La izquierda y los movimientos populares siempre habíamos estado en la oposición. Es completamente diferente estar dentro de la institución, en lo cotidiano y, además, aprender a gobernar, porque yo no tengo ninguna vergüenza de reconocer que nosotros tuvimos que aprender a hacerlo, porque nosotros no teníamos ninguna cultura de gobierno.

## 3. NECESIDAD DE ORGANIZARSE INTERNAMENTE PRIMERO

María Eugenia: La única alternativa era dedicarnos a organizar primero la casa, a ver cómo resolvíamos la cosa internamente, porque no podíamos emprender obras sin tener respaldo económico. No teníamos recursos para emprender absolutamente nada. Debíamos, primero, organizarnos internamente y ver de dónde íbamos a obtener los recursos. Era necesario consolidar un equipo, buscar el personal más idóneo y competente para atender las diferentes áreas.

## 4. FALLAS AL NO INFORMAR DE LOS PROBLEMAS A LA POBLACIÓN

María Eugenia: ¿En qué pudimos haber fallado? Pienso que en no haber convocado a la gente para informarles de la situación que encontramos y explicarles que era necesario dedicarnos los primeros meses a organizar la alcaldía internamente.



## II. VITORIA: LOS ABATARES DEL PRIMER AÑO

### 1. FUIMOS PRÁCTICAMENTE TRITURADOS POR EL APARATO

*No fue fácil para Vítor Buaiz, alcalde de Vitoria, y para su equipo de gobierno, conformado por militantes petistas y profesionales sin partido, asumir las tareas administrativas de la capital del Estado de Espírito Santo, ciudad litoral de alrededor de doscientos cincuenta mil habitantes, ubicada en la región sudeste de Brasil. El primer año fueron “prácticamente triturados por el aparato institucional”. A su inexperiencia se añadió la resistencia que opusieron inicialmente los funcionarios públicos, tanto por motivos políticos como por comodidad personal: rechazaban las nuevas exigencias, que un gobierno al servicio del pueblo reclamaba de ellos. Sobre este tema conversamos con Vítor Buaiz, alcalde de Vitoria; y Jane, presidenta del Sindicato de Servidores Públicos.*

**Vítor:** El primer año fuimos prácticamente triturados por el aparato, tanto por nuestra falta de experiencia en la administración pública, como por la falta de interés de los servidores<sup>14</sup> más antiguos acomodados a su estilo de trabajo y la falta de voluntad política de aquellos que no eran afines a la nueva administración.

La mayoría de los funcionarios públicos no son militantes de ningún partido político, están ahí porque necesitan un empleo; entraron sin concurso público. En los últimos años, el único criterio de admisión fue el clientelismo político, es decir, alguien precisaba el voto de una persona y para lograrlo se le contrataba dentro del servicio público.

Sabes, es muy fácil criticar cuando uno está del lado de afuera de la administración. Se adquiere una visión muy diferente cuando se entra en el aparato y se precisa modificar piezas que muchas veces están corroídas, oxidadas, para adaptarlas a la nueva situación política, tratando de ponerla a disposición del colectivo y de la sociedad.

### 2. RESISTENCIA DE LOS FUNCIONARIOS AL NUEVO GOBIERNO

Vítor: Al inicio hubo resistencia. Su origen no fue sólo político, también estuvo relacionada con la ineficiencia de los funcionarios. Un gran número de ellos no estaba capacitado para producir lo que la ciudad exigía. Por ejemplo, nosotros teníamos ochocientos servidores de limpieza y rendían por trescientos; muchos estaban aquejados por problema de salud, otros tenían demasiada edad. Eso ocurrió también en otros sectores de la administración: salud, educación, transporte. Existía una ineficiencia general: una muy baja productividad.

Además, existían algunos casos de corrupción. El personal administrativo, por ejemplo, estaba acostumbrado a exigir dinero, tanto a los pobladores para darles la autorización

---

<sup>14</sup>. En Brasil, desde la última constitución de 1988 se empezó a usar el término “servidores” para referirse a los empleados públicos. Hemos respetado esta forma de denominarlos cuando nuestros entrevistados lo emplean.

para reformar una casa, como a los empresarios para otorgarles la construcción de una obra.

La alcaldía estaba quebrada financieramente. El seguro social no se depositaba hacía seis meses. Al mismo tiempo que pagábamos las deudas a los trabajadores, tuvimos que pagar a todos nuestros acreedores. Teníamos deudas con las empresas, los suministradores de alimentos y de materiales para la alcaldía. Lograr sanear la alcaldía financieramente fue un proceso lento. Esto causó problemas con los funcionarios que no entendían esta situación. Consideraban que la solución debía ser inmediata. Por otra parte, como los funcionarios percibían salarios muy bajos, se preguntaban por qué tendrían que trabajar mejor si los salarios eran los mismos.

Ese choque que aconteció en el primer año hizo que el aparato no marchase de acuerdo con los intereses de la ciudad.

Esa resistencia inicial, aliada a la falta de interés por cambiar las cosas, nos impactó mucho. Tuvimos que prepararnos psicológicamente para administrar la ciudad. Ese primer año enfrentamos muchas dificultades.

Jane: Realmente el primer año fue muy difícil. El PT era una experiencia nueva para nosotros, los trabajadores municipales. Existía una cierta desconfianza hacia el alcalde y, a su vez, el PT desconfiaba de los funcionarios -en Brasil existe una mala imagen del funcionario público, se piensa que el funcionario no trabaja- Esa visión está relacionada con el fenómeno del clientelismo político.

La gente se resistía a los cambios. Cuando la alcaldía exigía mayor dedicación al trabajo, cumplimiento de horarios, esa actitud era interpretada como persecución política; el funcionario se sentía amenazado y acudía a su padrino.

Inclusive en un inicio nosotros teníamos un problema serio con el doctor Vítor, porque él concedía entrevistas a los medios de comunicación señalando que los funcionarios de la alcaldía éramos todos corruptos, de bajo nivel. A partir de ahí nosotros, empezamos a pensar que en la alcaldía no gobernaba un partido de los trabajadores, sino un enemigo nuestro. Muchas veces yo cuestioné estas declaraciones porque encontraba que generalizaba, aunque en verdad la gente no estaba acostumbrada a trabajar. Con el tiempo ellos fueron comprendiendo que no estábamos ahí para hacer oposición a la administración, de la misma forma que nosotros vimos que ellos no ocupaban esos cargos para castigar a los empleados. Hoy hemos llegado a una mutua comprensión, pero al inicio fue difícil.

### **III. SAO PAULO: MUCHAS DIFICULTADES DESPUÉS DEL SORPRENDENTE TRIUNFO ELECTORAL**

*En Sao Paulo, la capital económica de ese enorme país que es Brasil, una ciudad de más de once millones de habitantes, tantos como Cuba o Chile, ganó sorpresivamente las*

*elecciones Luiza Erundina, una mujer soltera, nordestina y petista, a la que sólo le faltaba ser negra para completar los prejuicios que son muy fuertes en esa ciudad. La alcaldesa narra las dificultades que encuentra al iniciar su mandato.*

Luiza: Fue muy violento para la élite paulista aceptar mi elección como alcaldesa de Sao Paulo. El nordestino no es bien visto aquí, aunque ésta sea una ciudad compuesta por un gran número de nordestinos e hijos de nordestinos. Ellos son los trabajadores que en la ciudad realizan los trabajos más pesados, más difíciles y más mal remunerados. Era la primera vez que la ciudad tenía a una mujer como alcaldesa, y además una mujer de origen popular, y era también la primera vez que la ciudad era administrada por un partido de izquierda.

Si fue posible ganar las elecciones de 1988 fue porque existía en el país una coyuntura favorable. No hay que hacerse ilusiones, nuestra victoria no se debe a que los movimientos populares, las fuerzas progresistas, hubiesen alcanzado un grado tal de organización y politización que expliquen el triunfo. Eso no existía.

Es verdad que el PT y yo personalmente teníamos una trayectoria de casi veinte años de inserción concreta en la lucha contra la dictadura militar, por la reconstrucción de la democracia en el país, aún cuando el PT sólo tenga once años de existencia. Si nuestro triunfo hubiese sido el resultado del avance de la organización y politización de las fuerzas progresistas y de los sectores populares, ciertamente habríamos tenido un apoyo mucho mayor, sobre todo, en los inicios del gobierno.

Nuestra victoria se debió a una coyuntura marcada por una enorme frustración de la sociedad en relación con los políticos tradicionales. Los otros candidatos eran figuras muy conocidas del electorado, personas viciadas políticamente que se servían del aparato del estado y del poder económico en todas las elecciones. Además, a nivel nacional existía una frustración por el fracaso del Plan Cruzado<sup>15</sup>, que había creado grandes expectativas en la población, porque tuvo un éxito económico inicial, pero luego terminó en un fracaso. El pueblo me apoyó, porque representaba una alternativa diferente, algo nuevo.

Por lo tanto, fui elegida en una situación especial, sin que existiese una acumulación previa de fuerzas. No teníamos una base de sustentación popular organizada, politizada y suficiente como para dar apoyo a todas las iniciativas del gobierno.

Después de la victoria electoral hubo una enorme euforia, porque se generó una expectativa de cambio en el cuadro político nacional, tal vez por la importancia que tiene la ciudad de Sao Paulo dentro de Brasil. Desde el 15 de noviembre de 1988, día en que se realizaron las elecciones, hasta el 1° de enero de 1989, día en que asumí el mandato, se produjo una especie de luna de miel con mi partido y con el país entero.

Los problemas comenzaron en los primeros días del gobierno. En aquellos días, acontecieron temporales que derrumbaron casas, mataron gente y trastornaron la vida de

---

<sup>15</sup>. Plan de estabilización económica anunciado el 28 de febrero de 1986, en el gobierno de Sarney.

la ciudad. La responsabilidad entera fue atribuida a Luiza Erundina. Hasta entonces parecía que Sao Paulo era el mejor de los mundos, pero a partir del 1° de enero del 89, todos los problemas eran causados o de responsabilidad del nuevo gobierno.

### 1. MUCHAS DEUDAS

**Luiza:** Hubo resistencia interna y externa. Recibí una herencia maldita del anterior alcalde: deudas acumuladas por meses, inclusive relacionadas con los servicios esenciales.

**Luis Eduardo:** Cuando nosotros entramos, sólo llegaban a la alcaldía los acreedores. Los primeros tres meses les estuvimos pagando deudas.

*Eso llevó a que empresas que trabajaban para la alcaldía, como la de residuos sólidos de la ciudad, usaran esta situación como pretexto para paralizar los servicios.*

### 2. UN APARATO HOSTIL SE UNE A LA FALTA DE EXPERIENCIA

**Luis Eduardo:** Los escalones intermedios de la alcaldía nos eran todos hostiles. Nos llevó un tiempo delimitar las responsabilidades y organizar el nuevo equipo de la alcaldía.

Por otra parte, estábamos frente a una experiencia nueva. Eramos vírgenes en la conducción del problema, pero teníamos ideas, teníamos proyectos.

### 3. INTERFIERE CAMPAÑA PRESIDENCIAL

**Luis Eduardo:** Durante el primer año de gobierno, recibimos más ataques de los que merecíamos, por causa de la campaña presidencial<sup>16</sup>. Cualquier error pequeño que uno cometiera era magnificado y utilizado contra Lula. Cualquier problema absolutamente secundario se convertía en una crisis en los titulares de la prensa.

### 4. MUCHOS ERRORES EN LOS PRIMEROS CIENTO DÍAS DE GOBIERNO

**Luis Eduardo:** Por otra parte, si nosotros teníamos el derecho de cometer cien errores en cuatro años de gobierno, creo que los cometimos en los primeros cien días. La prensa en contra, la mayoría de la cámara municipal también en contra, a pesar de haber elegido para presidente de la misma a un compañero nuestro, Eduardo Suplicy, porque fue el concejal más votado de la ciudad -doscientos mil votos-. Es decir, que teníamos una situación favorable, teníamos el ejecutivo y la presidencia del legislativo. Pero abrimos demasiados frentes de combate.

---

<sup>16</sup>. Se refiere a la campaña de 1989, donde Lula gana la primera vuelta y estuvo a punto, también, de ganar la segunda frente a Collor.

La primera gran pelea fue con los vendedores ambulantes, quienes, al no tener empleo, montaban sus tarimas por donde quiera, para vender bagatelas: frutas, helados, café, cosas traídas de Paraguay. Decidimos legalizar la actividad informal, dar credenciales, censar, establecer locales públicos, donde los ambulantes pudieran trabajar. Todos los desempleados de Sao Paulo salieron para la calle con sus tarimas, y la prensa hizo una gran campaña de oposición. Fue una situación de mucho impacto contra nosotros.

Después, expropiamos una gran propiedad en la Avenida Paulista, una casa de una familia tradicional. La familia intentó derribarla y a partir de ahí ocupamos la casa. Eso también generó una campaña de publicidad extremadamente negativa contra nosotros.

Tercera cuestión: el gobierno anterior había establecido en los ómnibus una cosa odiada aquí en Sao Paulo: obligaba a los pasajeros a entrar en un pasillo dentro del ómnibus, hasta pasar por el torniquete. Aquello fue bautizado por la población como “chiquerito”, porque trataban a las personas como si fuesen cerdos. Nosotros teníamos el compromiso de eliminar eso; sólo que para hacerlo nos llevó seis meses, pudiendo haberlo hecho en la primera semana. Mediante un decreto se hubiera suprimido y listo. Pero ahí se establecieron negociaciones con los choferes, con los cobradores, con los dueños de las empresas privadas. Ellos no querían eliminarlo.

El PT, con el ansia de demostrar que era democrático, lo debatía todo, ¡todo! Cualquier problema secundario que hubiese en una secretaría de gobierno, se dilucidaba en una discusión democrática; las partes intervenían y llevaba meses tomar una decisión. Eso proyectó una imagen de cierta parálisis del gobierno frente a la opinión pública, y representó una cierta inseguridad para la población. Está claro que uno tiene que ser democrático, escuchar, reunirse; pero cuando uno está en el gobierno, uno tiene que actuar.

Por otra parte, la prensa y la oposición, los empresarios, se unieron contra nosotros.

## 5. SE FRUSTRARON LAS EXPECTATIVAS DE LA POBLACIÓN

*A esto hay que agregar que se crearon enormes expectativas que por diversas razones se vieron frustradas.*

Rui: Nosotros creamos expectativas simbólicas y programáticas, y no estábamos preparados para enfrentarlas. Desde el punto de vista simbólico el PT creaba en la población la idea de lo nuevo y, al mismo tiempo, la idea del cambio y la revolución. La idea de lo nuevo no se apreció en nuestros primeros actos de administración, es decir, la rutina con que se abordó el primer año de gobierno frustró la idea de lo nuevo, que era un símbolo que se le había transmitido a la población en las elecciones. Desde el punto de vista programático, anunciamos la reducción de las tarifas del transporte colectivo. Sin embargo, debido al plan económico diseñado en Brasilia, fuimos obligados, en la misma primera quincena de gobierno, a elevar las tarifas que habían sido congeladas anteriormente por Janio, dejándonos una bomba de efecto retardado.

Todo eso propició que la embestida de la clase dominante se tornara más fácil contra nosotros justamente cuando estábamos montando el gobierno, cuando no teníamos noción de lo que era gobernar.

Nosotros no conocíamos suficientemente a la sociedad, las relaciones predominantes, los círculos de poder. Por tanto, durante mucho tiempo nos quedamos sin interlocutores reales. Es decir, nosotros sabíamos con quiénes no queríamos relacionarnos, pero no teníamos los interlocutores que permitiesen crear otra relación dentro de la sociedad, y nos aislamos.

Luis Eduardo: La verdad es que durante los primeros cinco o seis meses, el partido quedó a la expectativa de lo que iríamos a hacer, mientras nosotros tratábamos de superar los problemas.

#### **IV. CARACAS: UNA CIUDAD DE POSTGUERRA DONDE REINABA LA CORRUPCIÓN**

*Es interesante constatar que Aristóbulo gana también en forma sorpresiva la Alcaldía de Caracas, una ciudad de más de dos millones y medio de habitantes, la capital del país, y que lo hace en condiciones semejantes a las que existían en Brasil, cuando Luiza Erundina es elegida alcaldesa de Sao Pablo. El triunfo de ambos candidatos sólo se explica por la esperanza de cambios en ellos depositada por gente atormentada por la crisis y cansada de la ineficiencia y la corrupción de los gobiernos anteriores. El alcalde no tiene problemas en reconocer que su triunfo electoral se debe a la traumática crisis que en esos momentos vive Venezuela.*

##### **1. LA CRISIS ES TAN PROFUNDA QUE YO GANÉ**

Aristóbulo: La victoria nuestra fue producto de la profundidad de la crisis. Esta es una crisis global. Todo el mundo coincide en que es necesario hacer cambios. La gente está tan convencida de esto, que muchas veces le da lo mismo si el cambio es por la vía de la fuerza, por la vía del golpe, por la vía de los hechos o por la vía democrática o pacífica.

Rafael: Debes tener presente, Marta, que nosotros logramos ganar las elecciones municipales una semana después del golpe de estado. O sea, pasamos de una crisis tremenda, de una crisis de poder, de un momento de la disputa del poder por las armas y por una rebelión militar, a un hecho electoral.

Aristóbulo: Nosotros siempre sostuvimos que había que buscar la salida por la vía democrática, pacífica y dentro de la Constitución. Sin embargo, por la crítica situación del país, empieza a darse un proceso por la vía de la fuerza, primero con los sucesos del

27 de febrero de 1989<sup>17</sup>, y luego con los golpes militares del 4 de febrero<sup>18</sup> y luego del 27 de noviembre<sup>19</sup> de 1991.

Tengo conciencia de que entre las razones por las que yo gané está el deseo de la gente de quitarse de encima la corrupción, el pillaje, el mal uso del dinero público.

## 2. CARACAS: UNA CIUDAD DE POSTGUERRA

**María Cristina:** En Caracas la gente se está muriendo de hambre. La gente no tiene casa, el setenta por ciento de la población vive en barrios marginales sin servicios de agua potable, sin caminos, tiene que subir cuatrocientas escaleras para acceder a su casa, el aseo urbano no llega hasta la punta del cerro y se acumula la basura. En nuestra ciudad la gente consume alimentos que no le permiten tener los niveles mínimos necesarios para subsistir. Los niños necesitan crecer, los huesos de los niños necesitan crecer, la sangre de los niños necesita reproducirse, el cerebro de los niños necesita desarrollarse. Si continuamos por este camino, la población seguirá con problemas gravísimos de salud, de nutrición y problemas de vivienda. Uno de los problemas más inmediatos es tratar de cubrirse de la intemperie adecuadamente y que, cuando lleguen las lluvias no se vaya a derrumbar una quebrada y la gente no muera ahogada. Esos son los problemas elementales en nuestra ciudad. Las necesidades básicas de esta población no están cubiertas en lo más mínimo. Nosotros tenemos dimensiones de problemas de una ciudad que está en guerra pasando hacia la postguerra. Esa es la imagen de esta ciudad. Eso es así.

**Aristóbulo:** Nosotros tenemos una gran responsabilidad. Siento que tengo sobre los hombros como veinte sacos de cemento. Para mi desgracia a mí me ha tocado un loco furioso, sin bañarse, asqueroso, todo sucio, todo peludo, que tira botellazos al que se le acerca y me dijeron: “Aristóbulo, a este loco, báñalo, aféitalo, échale colonia, vístelo, pónlo a dar los buenos días, a cepillarse los dientes, a ser amable, a ser decente.”

## 3. LOS BARRIOS NO APARECEN COMO DATOS REGISTRADOS

Aristóbulo: Mira, Caracas es la propia anarquía, encontramos en el municipio setecientas mil unidades catastrales y apenas habían registradas veinte mil. No había ciudad, la ciudad no se conocía a sí misma, no sabía lo que tenía.

---

<sup>17</sup>. Poco después de que Carlos Andrés Pérez asume la presidencia de la República y lanza su conocido paquetazo económico siguiendo los lineamientos del FMI, se produce una fuerte reacción popular contra el alza de precios de las tarifas del transporte y otros productos, que, en los barrios periféricos de Caracas, termina con el saqueo de tiendas de comestibles y otros negocios.

<sup>18</sup>. Golpe militar dirigido por el teniente coronel Hugo Chávez, líder del Movimiento Bolivariano Revolucionario 200.

<sup>19</sup>. Golpe militar de otro grupo no directamente ligados al Movimiento Bolivariano, en el que participa la mayor parte de la Fuerza Aérea, liderada por el general de brigada, Francisco Visconti; los contralmirantes de la Marina, Hernán Grube y Luis E. Cabrera; el teniente coronel Alejandro Coleogulu; de la Guardia Nacional y el coronel Higinio Castro, del Ejército.

María Cristina: La ciudad desconoce una parte muy importante que son, precisamente, los barrios. Lo que pasa es que hay un problema de fondo que yo creo que es bien importante. Para nuestro país todo lo que son las zonas no urbanizadas, los barrios, son manchones en los mapas de planificación. Es decir jamás se planificó para ellos, nunca. Esta ciudad, o la parte que nos corresponde a nosotros de ella: el Municipio Libertador, tiene el setenta por ciento compuesto de esas manchas en los planos y entonces nuestra labor es muy importante, porque no solamente la ciudad desconocía lo que tenía la parte urbana, sino que la ciudad continuará desconociendo los barrios hasta que se incorporen a su historia y a su vida. Nosotros tenemos una misión que es hacer visible lo invisible, tanto de infraestructura física como de formas de organización de la gente.

Aristóbulo: Nadie puede comprender que en treinticinco años esta ciudad no tenga un catastro, que de setecientas mil unidades catastrales, veinte mil apenas estaban registradas. Eso no lo puede entender nadie. Nadie puede entender que las rentas no estén automatizadas en treinticinco años; nadie puede entender que esta parroquia<sup>20</sup>, donde está situada la Plaza Bolívar, sea residencial, cuando tú has visto todos los negocios que hay. Los negocios son ilegales, porque la zonificación no permite negocios, sino residencias.

Entonces, la ley andaba por un lado y la realidad por otro. Caracas es una ciudad totalmente anarquizada. ¿Me explico? Si yo aplicara la norma para tumbar todas las construcciones ilegales, tendría que tumbar más de la mitad de la ciudad empezando por el Palacio de Justicia.

Esta ciudad hay que ordenarla, y ese esfuerzo tenemos que hacerlo todos. No vamos a ordenar las cosas desde la Plaza Bolívar. ¡Eso es mentira! Las vamos a ordenar en la medida en que tengamos gobiernos parroquiales<sup>21</sup>.

De manera que yo he exhortado a la participación de la gente y he advertido que los cambios siempre son difíciles. Nadie quiere que le cambien las cosas cuando tiene mucho tiempo disfrutando de ellas. Ese cambio es como un parto, y todo parto es doloroso. Cuando una mujer pare, y trae al mundo una nueva vida, sufre. Nosotros estamos sufriendo bastante ya, pero todavía nos falta. Debemos compartir el sufrimiento para poder aguantar.

#### 4. UN APARATO INEFICIENTE

**María Cristina:** Además de la caótica situación de la ciudad, cuando llegamos a la alcaldía, nos encontramos con una gran cantidad de funcionarios -quince mil funcionarios tiene la Alcaldía del Municipio Libertador- y un aparato administrativo

---

<sup>20</sup> En Venezuela, los municipios se dividen en parroquias, éstas son una subdivisión política del territorio que tiene una directiva electa, llamada "junta parroquial".

<sup>21</sup> Caracas estaba dividida en diecinueve parroquias cuando triunfa Aristóbulo Istúriz, actualmente hay dos nuevas parroquias.



pesado; hacer una contratación de una obra tomaba mucho tiempo. Para poder trabajar no teníamos, de pronto, una secretaria que supiera su función, porque las secretarias a lo mejor no sabían escribir a máquina. La institución no servía como instrumento para llevar a cabo ningún proyecto. No servía para eso.

Nos encontramos, además, con un gran problema que eran los buhoneros de Caracas, problema que nos ocupó los tres primeros meses del año. Hubo asambleas en la calle, manifestaciones alrededor de la alcaldía. Fue todo un plan orquestado para inmovilizarnos, junto con todos los problemas que la administración pasada nos dejó. Después vino el problema de las huelgas. Nosotros enfrentamos siete paros diferentes, en diversas áreas de la alcaldía, y un paro global de empleados del municipio. Después vino el huracán<sup>22</sup>.

Por otro lado, la alcaldía no está mecanizada, no hay modernización; no contábamos, por ejemplo, con una infraestructura de computadoras donde poder organizar la información que manejábamos. No había planes, programas y proyectos que pudieran continuarse sin entenderlos primero. Fue una avalancha lo que tuvimos encima.

No había espacio para discutir ni para reflexionar; todos los problemas de la ciudad eran inmediatos. Era gobernar una ciudad en crisis y emergencia permanentes. Había que pensar en la reestructuración de la alcaldía para hacerla manejable, para hacerla operativa y, al mismo tiempo, dar respuestas a los problemas de la ciudad y trabajar en el proyecto político. ¡Eso fue realmente una avalancha!

## 5. PAROS E INEFICIENTES TRABAN LAS SOLUCIONES

María Cristina: Por ejemplo, nosotros no pudimos contratar obras hasta finales de año, sencillamente por los paros que hubo. El paro de la contraloría municipal nos causó mucho daño, fueron casi dos meses consecutivos de paro. Todo tiene que pasar por la contraloría municipal y además, la estructura administrativa, tanto en ordenanzas como en un funcionamiento interno de la alcaldía, impide que eso sea de otra manera. Es decir, el funcionamiento no puede ser eficiente, porque no hay una estructura que lo permita. Hay una estructura concebida para que las cosas se hagan de manera irregular, si se llegan a hacer.

## 6. ADVERSO CLIMA ELECTORAL

**María Cristina:** A eso hay que agregar el clima electoral, eso supuso una guerra contra la alcaldía. Representábamos un proyecto que pretendía llegar a Miraflores, teníamos claro que el país no se transforma desde la Alcaldía de Caracas.

---

<sup>22</sup>. Se refiere al huracán Brest que azotó Caracas en 1993 y produjo grandes estragos en la ciudad.

## 7. CORRUPCIÓN EN RENTAS MUNICIPALES

*El carácter corrupto del aparato heredado ha sido uno de los problemas más serios que ha debido afrontar el gobierno de la capital del Distrito Federal. Algunas pinceladas de lo que ocurre en la Dirección de Rentas Municipales son un fehaciente testimonio de la profundidad y complejidad del problema.*

**Mercedes:** En Rentas desde el mensajero que llevaba y traía la documentación, hasta el director que hacía las políticas, estaban en una suerte de componenda. Aquí se negociaba desde la entrega de la planilla para obtener la solvencia<sup>23</sup>, hasta las declaraciones que hacen los contribuyentes por los ingresos brutos que obtienen derivados del ejercicio de las actividades económicas. Es decir, había toda una cadena muy bien establecida. En cada sitio tenían una persona dedicada exclusivamente a hacer la parte de negociación que les permitiera desviar recursos para su lucro personal.

Aquí se negociaba hasta la multa que se le imponía a aquellas empresas que hacían declaraciones inciertas, o que dejaban de declarar al municipio los impuestos que le correspondían por hacer determinada actividad económica. Lo acostumbrado era que una parte de eso iba al partido y la otra a la persona que lograba hacer la negociación.

Aquí no había normas ni procedimientos, no había controles, no había manuales de funcionamiento escritos ni establecidos. Una misma función era realizada por cinco personas distintas y cada quien la hacía a su manera.

Incluso había una fuga de dinero tremenda, de millones y millones, a través de los bancos encargados de la recaudación de tributo municipal. Por ejemplo, una gente venía a liquidar una planilla por ciento veinte mil bolívares y el funcionario que estaba en la taquilla de liquidación tenía la discrecionalidad de decirle al tipo: “Bueno, yo te pongo esta planilla por diez y tú me das a mí tanto”. No había control, porque no existía conciliación de las cuentas, ni había una relación estrecha con informática que pudiera ver en un momento dado cuáles eran los desfases. Tampoco existían controles para conciliar diariamente ni cerrar las taquillas, como es normal en cualquier proceso financiero. Botaban las planillas y liquidaban como querían; tenían acceso a los sistemas: todo el mundo conocía las claves, todo el mundo modificaba, porque no había un control de cuadre de cosas, que es lo normal.

Como no existía un catastro, cuando la gente venía aquí a pagar lo que se llama el tributo por inmuebles urbanos, es decir, el derecho al frente<sup>24</sup>, por ejemplo, el tributo que debía pagar por una gran torre de edificios, se sentaba con el funcionario y le decía: “Bueno, mira, afórame esto de tal manera que yo no pague más de tantos bolívares y yo te negocio esto”. “Bueno, pero es que primero necesitamos un avalúo catastral, para yo poderte hacer el aforo y determinar el tributo que tú vas a pagar”. “Bueno, no hay problemas”.

---

<sup>23</sup>. Documento que la gente requiere para hacer cualquier tipo de transacción, tanto comercial como de ventas, incluso a veces se la piden como referencia.

<sup>24</sup>. El derecho por recibir un servicio en la cuadra, de aseo, de luz, de vialidad.

“Entonces espérate, yo llamo al tipo del catastro, nos ponemos de acuerdo, se te hace el avalúo de tal manera que cuando yo te saque el tributo quede de la forma en que tú nos estás planteando y tú nos das tantos miles de bolívares”. Todo eso existía.

Aquí pasamos tragos amargos con el sabotaje técnico que pasó por tumbar los sistemas, por introducir datos falsos, por borrarlos los datos de los contribuyentes; nos botaron muchísimos expedientes que hemos tenido que reconstruir; todos los listados que nos iban a permitir conciliar las cuentas desaparecieron; y lamentablemente la base de datos solamente se ha podido reconstruir desde el año 92 para acá. Lo anterior lo sacaron de los sistemas.

Nos dañaban el aire acondicionado y las computadoras no funcionan sin aire, se caen los sistemas. A cada rato comprábamos un compresor para el aire, lo montábamos y a los dos días no había aire.

También nos botaban todas las planillas de declaración de ingresos brutos. Bueno, eso lo botaban siempre, porque esa era una manera de delinquir, por supuesto.

*Este es un ejemplo de sólo parte de la corrupción encontrada, podrían llenarse páginas con otros testimonios.*

## **V. MONTEVIDEO Y LA CRISIS DE LA MILITANCIA DE IZQUIERDA**

### **1. UNA IZQUIERDA GOLPEADA POR LA CAÍDA DEL SOCIALISMO**

*Los gobiernos petistas surgen, como hemos dicho, en 1988, iniciada la crisis del socialismo, pero todavía en pleno auge de la perestroika iniciada por Gorbachov. El Frente Amplio y La Causa R, en cambio, asumen la conducción de gobiernos locales en 1990, en pleno derrumbe de la Unión Soviética y de los países socialistas de Europa del Este. Las repercusiones de esta crisis no son iguales en ambos casos. En el primero, el Partido Comunista de Uruguay era la mayor y más organizada fuerza de izquierda de dicho frente político y gran parte de los partidos que lo conformaban se habían declarado hasta entonces marxistaleninistas. En el segundo caso, La Causa R, por el contrario, creció evitando ser encuadrada dentro de las tradicionales definiciones de derecha o izquierda, prefiriendo pronunciarse en contra de la corrupción y a favor de transformaciones democráticas radicales. A continuación analizaremos las repercusiones que esta crisis del socialismo tuvo en la Intendencia frenteamplista de Montevideo. Para ello conversamos con dirigentes de varios de los partidos que integran esa fuerza política: Hugo Cores, del Partido de la Victoria del Pueblo<sup>25</sup>; Manuel Núñez, del Partido Socialista<sup>26</sup>; Carlos Pita, de la Corriente Popular<sup>27</sup>; y Ana Olivera, del Partido Comunista.*

---

<sup>25</sup>. Partido Marxista-Leninista de tradición inicial anarquista.

<sup>26</sup>. Partido marxista.

<sup>27</sup>. Nacionalista de izquierda.

**Hugo:** Esta crisis produjo en el Uruguay, como en casi todas partes del mundo, un golpe muy fuerte sobre las estructuras políticas organizadas. O sea, la izquierda uruguaya, junto con la tremenda novedad -que ya era de por sí un desafío- de salir de su condición de eterno opositor, de eterno denunciador, y pasar a tener en sus manos la responsabilidad de construir un proyecto de desarrollo democrático, de descentralización, de justicia tributaria, un gobierno teñido de frenteamplismo, tiene que afrontar esta tarea en un momento particularmente difícil, cuando arrecian las ideas antipartido, antiorganización política, antimilitancia política; cuando la organización política hasta ese momento más importante del Frente, la que tenía más número de votos, la que tenía más presencia militante, la que tenía más inserción en la sociedad, sobre todo a través de los sindicatos: el Partido Comunista Uruguayo, está sufriendo los efectos terribles de la conmoción que en todo el mundo provocó el derrumbe del socialismo.

Es un momento en que, a nivel ideológico, hay una suerte de ofensiva contra el concepto de militancia, de acción participativa; mucha gente, por lo menos por un período, bajó los brazos.

Llevar adelante la tarea de revertir la rutina de la vieja administración: cambiar la inercia burocrática, inoperante, de despilfarro de recursos humanos, espirituales, materiales -rutina que caracterizó a la intendencia en manos de los partidos tradicionales-, y transformarla en una intendencia al servicio de la población, al servicio de los trabajadores, al servicio de los habitantes de la ciudad, exige un esfuerzo titánico en el plano ideológico que implica una especie de revolución cultural y moral. Y ese esfuerzo es mayor en la medida en que no hay una mentalidad de servidor público<sup>28</sup>. El Frente Amplio se encuentra, entonces, con una inercia burocrática, despilfarradora, muy enquistada en los cuadros de dirección, en los cuadros intermedios y, también, en una parte de los trabajadores.

El problema era, entonces, cómo una administración nueva, sin experiencia anterior de gobierno, enfrentaba esa situación desde la administración, sin un respaldo en la masa de funcionarios municipales, sin un respaldo en los ámbitos de descentralización que el gobierno municipal quería establecer, sin un respaldo político que movilizara, controlara, denunciara, en defensa de la comunidad.

Es evidente que hay actitudes del gremio de trabajadores municipales en las que se actúa, con respecto a la intendencia, con el mismo espíritu de enemigo con que se actuaba en relación a los gobiernos colorados o a la dictadura, con un gremio que está sufriendo el impacto de la desideologización, del descrédito de la lucha que va más allá de

---

<sup>28</sup>. "Un espíritu de servidor público, una disposición de hacer las cosas bien, de respetar lo que es el patrimonio de los montevideanos, de ser creativos para resolver los problemas de la gente, es una de las grandes herencias que tiene este país de otros períodos, una especie de universo ideológico heredado de tiempos mejores, de tiempos de más democracia, de más equilibrio social; pero ese espíritu sólo subsiste en algunas actividades, por ejemplo, en la enseñanza pública en general: hoy si hay enseñanza pública en el Uruguay es porque hay gente que trae la herencia de una actitud intelectual desinteresada y puesta al servicio de los niños, de los jóvenes o de los universitarios, y esos son los que sostienen una estructura que, si hubiera sido por los recursos que se le asignan, se hubiera derrumbado hace diez o quince años." (Hugo Cores)

los intereses inmediatos del gremio<sup>29</sup>, porque la crisis no es sólo de militancia política, es crisis de militancia sindical.

Yo creo que a estos elementos hay que agregar una cierta ausencia de conducción militante en el ámbito de la administración y, también, en el ámbito del gremio. Conducción, no en el sentido autoritario del término, sino en el sentido de orientar el quehacer funcional o gremial de acuerdo a intereses generales, con un signo de trabajadores, con un signo popular, con un signo de defensa de los intereses de los más humildes.

## 2. ORFANDAD DE MILITANCIA

**Hugo:** Estos dos elementos contribuyeron a una orfandad de reflexión y yo diría, a una orfandad de militancia. Y eso dio como resultado que hubo un momento en que la administración tuvo que resolver ella sola, y la vía administrativa para resolver determinado tipo de problemas no siempre es la más idónea; en algunos casos es la peor. ¿Por qué?, porque para que la labor de descentralización sea efectiva precisa algo más que órdenes administrativas, precisa entusiasmo, precisa creatividad, y no se decreta que los funcionarios sean creativos por una orden de servicio bajada por un intendente o bajada por un director. Eso sí lo puede hacer un militante, que hace una reunión, que lanza ideas entre los vecinos, que llama al coordinador del centro comunal zonal<sup>30</sup> y le lleva ideas y denuncias, lo estimula y le da una mano para resolver los problemas.

En la medida en que ese militante flaquea, dejamos a la administración colgada del recurso administrativo y éste corre el riesgo de agotarse. Enfrentar correctamente esta problemática de la gestión requiere: una gran unidad política del Frente Amplio; un gran espíritu misionero, un gran espíritu de convencer a la gente, de enseñar con el ejemplo, de aceptar críticas.

## 3. DESCONCIERTO DE LA MILITANCIA DE IZQUIERDA Y SUS PELIGROS

**Manuel:** Coincido con lo que dice Hugo y considero que hay tres cosas que marcan el acceso al gobierno de Montevideo. Una de ellas es el momento político-ideológico internacional de la caída de ciertos paradigmas. ¡Ese es un elemento importantísimo! Esa situación provoca un desconcierto en la militancia de izquierda en general, no sólo en la

---

<sup>29</sup>. “El movimiento sindical uruguayo es un movimiento maduro que vivió ya la etapa del economicismo en los años 30, en los años 40, en los años 50, pero que en los años 60, a través de la fundación de la CNT y, sobre todo, de la realización del Congreso del Pueblo, es un movimiento obrero que dio un salto y salió del economicismo y de la visión parcelaria del problema del trabajador para tener un programa. Ese programa tiene grandes analogías con el tronco común en el programa del Frente Amplio. El movimiento obrero adelanta seis o siete años ese programa con el Programa del Congreso del Pueblo. ¿Qué nos está diciendo esto?, que una parte muy grande de los trabajadores organizados, no estaba pensando sólo en el problema de su gremio, ni sólo en el problema del salario; sino que estaba esbozando una visión nacional que incluía los intereses de todos los vecinos, de los jóvenes, de los desocupados, de los jubilados, o sea, la problemática de la nación en su conjunto. Hoy la situación es diferente.”(Hugo Cores)

<sup>30</sup>. Subdivisión administrativa de la Intendencia de Montevideo.

del Partido Comunista, que corre varios peligros ante la nueva situación: uno de ellos es el refugio en viejas verdades; otro es el pragmatismo rayano en la falta de principios.

#### 4. EL APARATO INSTITUCIONAL SE TRAGÓ A LOS CUADROS DEL FRENTE

**Manuel:** Otra cosa que ocurre es que todos o la gran mayoría de los compañeros que discutieron, elaboraron y trabajaron el tema municipal, fueron prácticamente absorbidos por el aparato institucional: pasaron a asumir los cargos de confianza del gobierno o están situados en el ámbito legislativo municipal. El gobierno se tragó al Frente Amplio y las estructuras del partido tuvieron que ser llenadas con otros compañeros que, en general, tenían mucho menos experiencia y habían participado en mucho menor medida en la elaboración del plan de gobierno.

#### 5. TABARÉ, UNA PERSONALIDAD AVASALLANTE

**Manuel:** Por último, la tercera es el surgimiento de una figura como la de Tabaré Vázquez, cuya imagen trasciende grandemente al partido y trasciende también la Intendencia. Su personalidad es una de las cosas que debemos tener en cuenta cuando analicemos el tema de gobierno, porque en la mayoría de las decisiones tiene un gran peso, diría excesivo, por la debilidad de la estructura partidaria, por carencias en los directores, pero además, por su personalidad avasallante, que hace que su gobierno tenga características muy particulares.

**Carlos:** Yo estoy de acuerdo con todo lo que se ha dicho hasta ahora, pero quiero precisar algo: hay tres elementos centrales de la coyuntura, que se dan en el Uruguay y en el mundo, en ese momento: el derrumbe del llamado socialismo real, la concreción del ejercicio del gobierno municipal y la consecuencia inmediata: se empieza a pensar en que la izquierda puede llegar al gobierno nacional en el siguiente período. Este tercer elemento -que no ha sido mencionado- es de igual importancia en cuanto a la repercusión que tiene en el pensamiento de la izquierda uruguaya.

#### 6. GOBIERNOS LOCAL Y NACIONAL CON PROYECTOS DIFERENTES

**Carlos:** Hay, además, otro elemento que me parece original: es la primera vez que se produce la necesaria cohabitación -no sé si en camas separadas o en habitaciones distintas (ríe)- entre el gobierno nacional y un gobierno de la capital del Uruguay, que es la capital de más de la mitad del país, de signos radicalmente distintos: programáticos, ideológicos, políticos, etcétera.

Por otra parte, está el hecho de que nosotros pasamos a un encuentro de vivencias democráticas experimentado desde el gobierno y no desde la oposición, lo que nos lleva de la mano a convivir con la responsabilidad del ejercicio concreto de las decisiones administrativas y políticas desde el gobierno y a convivir también con la crítica que,

injusta o no, es legítima de acuerdo a las reglas de juego que nosotros defendemos y aceptamos.

Si a ello le agregamos un poquito de sal, se nos genera un fenómeno que, por lo menos durante el 90, el 91 y buena parte del 92, fue desarrollando una situación que llevó a una crisis concreta de conducción política en la izquierda uruguaya. Ese fenómeno no ocurre, sin embargo, en el desempeño del gobierno municipal, que no tuvo durante su gestión ningún tipo de colapso de dirección o de falta de conducción. Por el contrario, fue capaz de responder a su responsabilidad de gestión conviviendo con esa crisis de conducción. Esa es mi percepción del fenómeno.

## 7. NO SE ESTABA PREPARADO PARA GANAR

**Ana:** No todos estábamos convencidos de que se iba a ganar el gobierno departamental, ese no es un elemento menor, porque eso también marcó cómo nos preparamos para llegar a ser gobierno, incluido el programa que elaboramos.

## 8. SÍ HUBO UNA REFLEXIÓN, PERO NO CONCLUSIONES CONCRETAS

**Ana:** Creo, sin embargo, que el programa tuvo aportes importantes, por ejemplo, en lo que se refiere a la elaboración de los programas de las coordinadoras<sup>31</sup> y al tema del relacionamiento<sup>32</sup> administración partido. En ese momento también analizamos el interesante tema de la relación de los tres niveles de acción: el político, el social y el institucional. Toda esta reflexión se realizó, por lo tanto, yo no comparto que no haya habido reflexión. Nuestro problema ha sido, más bien, la falta de concreción de las reflexiones que hemos realizado sobre el tema del relacionamiento.

## 9. DISCUSIÓN EN ÁMBITOS MUY REDUCIDOS

**Manuel:** No comparto plenamente tu opinión. Creo que la fuerza política, en varias oportunidades, llegó a hacer manuscritos, en algunos casos no tan manuscritos, sobre el tema del relacionamiento, entre partido y gobierno, y sobre el tema de la gestión del Gobierno Municipal de Montevideo, pero también es cierto que eso siempre quedó en ámbitos muy reducidos de la organización política, sólo en el ámbito de los compañeros que están ahora dedicados a la Departamental de Montevideo. En los plenarios nacionales, cuando se entra a discutir el tema del gobierno municipal, es una pequeña minoría la que participa y discute, la mayoría de la militancia no participa en esas discusiones.

---

<sup>31</sup>. Se refiere a las estructuras frenteamplistas locales.

<sup>32</sup>. En Uruguay se emplea este término en lugar de "relación".

**Hugo:** En realidad no es orfandad de reflexión, coincido con lo que decía Ana. El tema suscitó más de una vez discusiones orgánicas, plenarias nacionales, incluso hubo debates en el Congreso del Frente. Lo que faltó fue presencia militante y capacidad de resolución o de concreción de algunos acuerdos a los que se llegaba. Por otra parte, muchas veces se llegó a una especie de empate, donde las cosas, terminaron resolviéndose por vía de la lógica de la administración más que de la lógica política, justamente por el debilitamiento del factor organización (Frente Amplio) como uno de los polos de la contradicción.

Si algo queda claro de estos testimonios es que el comienzo de todo gobierno popular, que busca abrirse camino a partir del pesado aparato institucional heredado, que le es completamente adverso, en momentos nacionales e internacionales muy críticos, es un parto muy doloroso.

## **CAPÍTULO II: PARA QUIÉN Y CON QUIÉN GOBERNAR**

*Además de la situación objetiva descrita en el anterior capítulo, una de las primeras dificultades que asalta a los poco experimentados gobiernos de participación popular, cuando inician su gestión, es la correcta resolución de la doble problemática: para quién y con quién gobernar. ¿Se debe poner el municipio al servicio del partido, de los trabajadores o de toda la ciudad? ¿Con quién armar el equipo de gobierno y hacia dónde buscar el apoyo político necesario para viabilizar el proyecto alternativo que se proponen poner en práctica: únicamente con el partido al que pertenece el gobernante, con alianzas políticas restringidas al frente que apoyó al candidato o con fuerzas que van más allá de ese espectro, o sólo estableciendo alianzas por abajo, directamente con los sectores populares organizados o no, pasando por arriba de las cúpulas partidistas?*

### **I. PARA QUIÉN GOBERNAR**

*El tema de para quién gobernar se prestó a muchos debates dentro de los gobiernos de participación popular. En un comienzo existían dos posiciones extremas: una afirmaba que*



*se debía gobernar exclusivamente para los trabajadores y otra opinaba que se debía gobernar para el conjunto de la ciudad.*

## 1. MONTEVIDEO: QUE LOS INFELICES SEAN LOS PRIVILEGIADOS

*Tabaré Vázquez, en nuestra primera entrevista de 1991 -poco después de haber sido electo intendente de la capital uruguaya-, considera que lo que está en el fondo de este tema es si quien está en el gobierno debe ser simple administrador de la institución o debe ser gobernante.*

**Tabaré:** El administrador trata de componer sin tomar ninguna opción. Nosotros gobernamos y como gobernantes hacemos opciones. Y en el programa del Frente Amplio está muy claro el principio artiguista de que los más infelices sean los más privilegiados. Nuestra opción ha sido apoyar a los sectores que estuvieron toda la vida humillados, toda la vida desamparados.

Nosotros somos los gobernantes de todos los montevideanos, pero si hay un barrio que no tiene luz y en ese barrio hay jóvenes que van a estudiar y mujeres que van a trabajar, y no tiene luz porque ese es un barrio al que nunca se le dio luz, entre mejorar la iluminación de 18 de Julio<sup>33</sup> y darle luz a ese barrio, le vamos a dar luz a ese barrio. Es un principio básico fundamental de la concepción del Frente Amplio y es nuestra opción de gobierno, por eso decimos que gobernamos.

Pero hacer una opción en pro del más necesitado, no implica que nos olvidemos de los sectores que pagan más. Estamos ahora repavimentando calles en la zona de Pocitos, en Buceo, en Punta Gorda<sup>34</sup> Hemos hecho todo un plan de desarrollo del verano en las playas con la limpieza de la rambla de todas esas zonas, que son zonas muy pudientes, pero junto a eso volcamos grandes esfuerzos a mejorar los servicios esenciales y obras sociales para la población: creación de guarderías<sup>35</sup>, policlínicas, limpieza de basurales endémicos, políticas de vivienda para los que no tienen techo. ¿Cómo no vamos a hacer esas opciones? Y lo dijimos más de una vez: si alguna vez tenemos que optar entre darle de comer a un niño que se muere de hambre y tapar un pozo le vamos a dar de comer al niño.

*Tres años después, cuando vuelvo a entrevistar a Tabaré, hay un cambio de énfasis.*

**Tabaré:** Cuando ingresamos al gobierno de Montevideo, los representantes políticos de la derecha decían: “Bueno, un gobierno departamental para que sea un buen gobierno, tiene que arreglar las calles, poner las bombitas<sup>36</sup>, limpiar la ciudad y las bocas de

---

<sup>33</sup>. La avenida más importante de Montevideo.

<sup>34</sup>. Todos estos son barrios de clase media y media alta.

<sup>35</sup>. Lugar de atención a niños entre cero y cinco años.

<sup>36</sup>. Ampolletas o bombillos.

tormenta<sup>37</sup>.” Nosotros decíamos: “Bueno, eso está bien, eso hay que hacerlo, pero también hay que desarrollar y defender las políticas sociales.”

Luego de trabajar intensamente en el gobierno de Montevideo durante más de cuatro años, nos hemos dado cuenta que también políticas propias, entre comillas, de un gobierno departamental constituyen políticas sociales. Nos hemos dado cuenta que no se pueden encasillar rígidamente las respuestas.

Tomemos, por ejemplo, las calles céntricas: son calles de paso no sólo para los habitantes de la zona céntrica, sino para todos los habitantes de la ciudad. Y hemos recibido a lo largo de estos años quejas por el estado de las calles, lo que nos llevó a un trabajo de repavimentación muy importante. Pero, ¿quién circula en las calles céntricas? No sólo el que tiene más dinero, circulan sectores importantes de la población, vehículos colectivos, en fin, gente que necesita que las vías de tránsito sean adecuadas para poder desarrollar sus tareas. Yo creo que no debemos perder de vista todos estos factores y que la tarea del gobierno a veces no es tan simple en cuanto a encasillar los temas rígidamente. Cuando uno va avanzando en el gobierno, va descubriendo que hay una interrelación muy importante entre las distintas actividades.

Si bien es cierto que a nosotros nos votó un treinticuatro por ciento de la población de Montevideo, nuestra obligación como gobernante era de ser gobernante para todos los montevideanos. Cuando tuvimos que optar, claro, optamos por los sectores más necesitados; pero sin dudas nuestro compromiso debe ser con el conjunto de la población. Nosotros no creemos que eso se contradiga con el principio artiguista que mencionaba, porque Artigas dijo que los más necesitados sean los más privilegiados, o los más felices, pero no dijo que los más privilegiados sean los más infelices<sup>38</sup>.

## 2. PORTO ALEGRE: GOBERNAR PARA LA CIUDAD, PERO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES

*“Un alcalde petista tiene que gobernar para toda la ciudad, para todos los habitantes y crear canales de participación para todos ellos. Por eso yo considero que es más adecuado decir que el gobierno municipal es un gobierno popular, que decir que es un gobierno petista. El 'modo petista de gobernar' forma parte de la concepción de partido único: los miembros del PT se consideran los mejores, aunque algunos de los principios del modo petista de gobernar deben caracterizar a cualquier partido político”, sostiene Aloísio Kolling, diputado del PT en Espírito Santo. Propuse discutir este polémico planteamiento en Porto Alegre en entrevistas que sostuve con el alcalde, Olivio Dutra, de la Articulación; Tarso Genro, su vicealcalde, cercano en ese momento a las posiciones de la Nueva Izquierda<sup>39</sup> y*

---

<sup>37</sup>. Alcantarillas.

<sup>38</sup>. Otras opiniones sobre este tema se recogen en el Capítulo IV que aborda el tema de la relación gobierno-partido.

<sup>39</sup>. Tendencia del PT con posiciones tildadas de socialdemócratas, aunque ellos rechazan esta calificación.

*Arno Agustini, secretario municipal de Hacienda y militante de la Democracia Socialista*<sup>40</sup>.  
*Tarso inicia el diálogo:*

**Tarso:** Me gustaría dar una opinión sobre este asunto, pues esa fue una polémica que surgió en el primer año de gobierno y que, de cierta forma, es aún actual y lo seguirá siendo. Además, lo ideal sería que se mantuviese siempre viva. ¿Para quién un gobierno de izquierda, democrático, popular, gobierna? ¿Gobierna para el partido, gobierna exclusivamente para los trabajadores o gobierna para el conjunto de la ciudad?

Al comienzo de nuestro debate existían dos posiciones que se oponían de forma tajante. Una sostenía que se debía gobernar exclusivamente para los trabajadores y la otra afirmaba que se debía gobernar para el conjunto de la ciudad.

**Arno:** Nosotros -militantes de la Democracia Socialista- pensábamos que la administración debía tener un compromiso de clase. Hoy se ha avanzado mucho en el debate. Las cosas se analizan de una manera diferente. De hecho, se llegó a una síntesis: aunque el gobierno deba gobernar para toda la ciudad, lo hace a partir de la perspectiva de la base social que lo eligió: los trabajadores, la izquierda.

**Tarso:** El debate fue muy positivo, porque a través de esas dos posiciones caricaturizadas conseguimos construir una visión que fue muy bien sintetizada por Olivio en una entrevista a “Teoría e Debate”, donde expresó lo siguiente: “Nosotros estamos aquí para gobernar la ciudad desde el punto de vista de los sectores populares, pero gobernar para toda la ciudad. Nosotros no estamos administrando la ciudad sólo para un sector, para una clase o para un área social. Gobernamos para toda la ciudad con una propuesta que procede del sector popular y puede ser discutida con los otros sectores”.

Si se parte de una reflexión de este tipo se logra elaborar un enfoque que al mismo tiempo que tiene universalidad, está fundamentado en los intereses y las necesidades de la mayoría: los asalariados, las capas medias de la ciudad.

Nuestras relaciones con las demás clases de la ciudad se dan, en mi opinión, según las posiciones que las mismas asuman en la lucha de clases, en relación a esta propuesta y a este programa.

Entonces, existen clases sociales con las cuales tenemos antagonismos que son irreconciliables y otras con las que tenemos que negociar y a las que tenemos que neutralizar políticamente, así como también existen clases sociales que constituyen nuestra base social originaria, y a partir de cuyos intereses elaboramos nuestro programa y política.

Por ejemplo, una clase con la cual no ha sido posible ningún tipo de reconciliación es la de los grandes propietarios de tierra, los grandes latifundistas urbanos. ¿Por qué? Porque todo cambio en la reforma tributaria y todas las relaciones políticas que el gobierno

---

<sup>40</sup>. Tendencia alineada con el trotskismo de la IV Internacional de Mandel.

sostuvo con las familias de los sin techo de la ciudad, siempre produjeron fricciones con los intereses de los terratenientes. Todas las expropiaciones que realizamos en favor de los primeros fueron en contra de los latifundistas. Esta clase urbana terrateniente es un obstáculo al desarrollo de cualquier política social.

Y creo que el gobierno logró elaborar una pauta, porque nuestra idea original con relación a este problema, como partido, era asumir el gobierno y no tener diálogo con otra clase social que no fuese la clase trabajadora.

La mayoría del partido sostenía esa posición inicialmente, pero esta mayoría también aprendió, con la experiencia, que de esa manera sería inviable su proyecto político, porque nos aislaríamos social y políticamente, y eso tendría repercusión directa en el parlamento, donde se aprueban las reformas fundamentales sin las cuales sería imposible gobernar, y el presupuesto para poder realizar las inversiones que fueron exigidas por la población. El desarrollo y perfeccionamiento de un pensamiento de ese tipo es, en última instancia, uno de los puntos centrales en la relación de la izquierda con el estado y, evidentemente, nosotros estamos en ese aspecto en un proceso de aprendizaje y de elaboración.

### 3. SAO PAULO: ADMINISTRAR FAVORECIENDO A LOS MÁS POBRES

*La alcaldesa de Sao Paulo<sup>41</sup>, Luiza Erundina, solía declarar, que ella, una mujer que venía del movimiento popular, no era la alcaldesa de los trabajadores, sino de la ciudad. De hecho, con su gestión honesta y eficiente, fue conquistando poco a poco el respeto de los diversos sectores de la sociedad, inclusive de los empresarios, hasta el punto que, cuando el poder municipal enfrentó dificultades, sea con la cámara legislativa municipal, sea con el gobierno federal, sea con el tribunal de cuentas del municipio, logró comprometer a la sociedad en su conjunto en la solución de estos problemas. Pero, al mismo tiempo que afirmaba que era la alcaldesa de la ciudad, aclaraba que su compromiso con los trabajadores se mantenía intacto.*

*El problema, sin embargo, es más complejo de lo que parece. Hay que recordar que la máquina que se hereda no es neutra, que no está diseñada para los objetivos que se proponen las alcaldías de participación popular. Abordamos este tema con la alcaldesa y su secretaria particular, Muna Zeyn.*

**Muna:** Yo quiero decir en primer lugar, que el aparato que heredamos tiene muchas limitaciones, ya que es un aparato pequeño, capaz de atender los intereses de determinados grupos de la ciudad, pero no a la ciudad como un todo. No está preparado para atender, por ejemplo, desde la Avenida Paulista -que es el gran centro donde se genera la cultura, la economía, las políticas- hasta la periferia -donde vive el trabajador de la ciudad de Sao Paulo-. Nosotros debemos lograr hacer eso si tenemos como lema ser una administración para todos.

---

<sup>1</sup>. En el periodo 1989-1993.

*Me extraña el énfasis que pones en la palabra “todos”. He constatado que representantes del movimiento popular critican la formulación, se consideraban perjudicados por ella, como si eso significara no tenerlos suficientemente en cuenta.*

**Muna:** Eso no es así, por el contrario cuando hablamos de atender con igualdad, lo hacemos pensando en respetar las desigualdades. Por ejemplo, cuando nosotros proclamamos que todos deben tener un real acceso al servicio de salud, evidentemente que no vamos a ocuparnos prioritariamente de los servicios de salud en las regiones que ya los tienen, sino en las regiones carentes de ellos. Si analizamos la situación de la zona este o de la zona sur, en la periferia, donde vive el trabajador, ¿qué nos encontramos? Que ni siquiera tiene una cama hospitalaria. ¿Y dónde nuestra administración puso una cama hospitalaria?: en el extremo de la periferia. La ciudad de Sao Paulo tenía, en toda su historia, seis hospitales. En dos años y medio de gobierno democrático-popular nosotros construimos cinco grandes hospitales. ¿Dónde los construimos? En las regiones más periféricas de la ciudad.

*El acento en gobernar para “todos”, no sería, entonces, sino la otra cara de la política de inversión de prioridades que caracteriza a todas las alcaldías estudiadas.*

#### 4. SANTOS: QUE LOS QUE GANAN MÁS PAGUEN MÁS

*En la Alcaldía de Santos, uno de los principales puertos de Brasil, donde otra mujer, Telma de Souza, fue alcaldesa el mismo período<sup>42</sup>, también se puso en práctica la política de inversión de prioridades.*

**Altino:** Nosotros nos preocupamos del trillo para acá; del trillo para allá hacemos mantenimiento, porque hay un trillo que corta la ciudad en dos parte, y del trillo para allá está la orilla de la playa, que es la zona más rica de la ciudad. Entonces yo digo, del trillo para allá haremos el mantenimiento y del trillo para acá haremos lo que es necesario que sea hecho y nunca fue hecho. Nuestra prioridad ahora es la zona noroeste -donde viven los trabajadores, donde hay favelas, donde habitan las capas más pobres de la ciudad- y el morro, donde vive la población más pobre. Sin embargo, eso no significa que nos despreocupemos del sector más rico, tan es así que conseguimos despolucionar las playas y eso fue un trabajo volcado a ese sector, pero del que toda la ciudad disfruta. En esa zona damos mantenimiento, pero nuestras grandes obras se realizan en la zona más pobre, la parte que siempre estuvo abandonada.

Uno de nuestros ingresos son los impuestos municipales. Nosotros creamos una nueva política fiscal, por la cual el catorce por ciento de la población, los más ricos, pagan el setenta por ciento de los impuestos; y el ochentiséis por ciento, los más pobres pagan el veintiséis por ciento. Creemos que todos deben pagar sin excepciones, porque eso es parte del deber ciudadano, pero nuestra política es que los pobres paguen la menor cuantía de

---

<sup>1</sup>. 1988-1992

la masa de impuestos. Esta es una política basada en la justicia social, que cobra más a quien tiene más y cobra menos a quien tiene menos.

¡Esto fue una guerra! El primer paso fue aprobarlo en la cámara. Y después hubo que convencer a algunos sectores de la población que reclamaron mucho.

El periódico local publicó titulares diciendo que nosotros íbamos a aumentar enormemente los impuestos. Eso, increíblemente, nos ayudó, pues la población estaba esperando recibir la notificación del pago de impuestos para protestar, y luego, cuando recibió la papeleta vio que la cifra que debía pagar era mucho menor que aquello que el periódico decía. El primer año hubo algunas reclamaciones, pero la población acabó aceptando.

Las obras que emprendió la alcaldía fueron un factor importante para lograr esa respuesta por parte de la gente. Nosotros abrimos veinticuatro policlínicas en la ciudad, hicimos una serie de escuelas, abrimos varios jardines de infancia.

Otra cosa: en Santos había un dominio muy grande de las empresas contratistas privadas en el área de la construcción civil; nosotros conseguimos eliminar la participación de esas empresas en la administración pública y realizamos la mayoría de las obras con nuestros propios trabajadores, con lo cual aumentó nuestro presupuesto de forma real, porque logramos hacer las obras con un costo más bajo.

## 5. CARONÍ: UN GOBIERNO PARA LOS TRABAJADORES

*En Caroní, cuna de La Causa R y una de las regiones de mayor desarrollo industrial de Venezuela, me interesó conocer si mis entrevistados consideraban que ese era un gobierno al servicio de los trabajadores. Participó en la conversación un grupo bastante heterogéneo de personas, entre ellas el propio alcalde, Clemente Scotto; los concejales: Noris Cordero, Surelis Mata y Clemente; Ramón Machuca, dirigente sindical de SIDOR<sup>43</sup> -todos ellos de La Causa R-; la directora de Desarrollo de la Comunidad, Ana Elisa Osorio; y Julio Romero, dirigente del movimiento poblacional Vista del Sol -ambos no militantes de La Causa, la primera ganada para el proyecto de ese partido y el segundo con una actitud muy crítica al gobierno municipal-.*

**Ana:** Lo primero que tenemos que definir es quiénes son los trabajadores, porque no solamente son trabajadores los que laboran en las empresas básicas o los obreros. Esta es prácticamente una ciudad de trabajadores, es una ciudad que trabaja llámese en un comercio, como funcionario público y, por supuesto, existe una gran masa inserta en las empresas básicas. Y existe otro sector muy importante cuyo sustento se logra a través de la economía informal, que también son trabajadores, gente que tiene que sudar para comer. Esa masa es la que tiene una calidad de vida deficiente y muchas dificultades para atender sus necesidades mínimas en cuanto a salud, educación y, por lo tanto, ha

---

<sup>1</sup>. Empresa Siderúrgica del Orinoco.

sido priorizada en nuestra gestión. Hemos mejorado y remozado escuelas municipales, que están en los barrios más pobres de Ciudad Guayana<sup>44</sup>; construimos módulos de salud en los sectores más deprimidos de la ciudad, por decirte algunas cosas.

**Luis:** Ante todo quiero aclarar que voy a hablar básicamente como trabajador. Creo que la política de Andrés Velásquez de gobernar para los trabajadores, se la escuché en el portón de SIDOR, en el año 79, y unos años después a Clemente. Ellos señalaban que un gobierno de los trabajadores debía mejorar las condiciones de vida de la gente, mejorar el salario indirecto. Yo, como trabajador, considero la labor de la alcaldía una gestión con la gente y para la gente, que toma en cuenta sus prioridades. Si tomamos como referencia la educación, el gobierno anterior nos legó escuelas con maestros impartiendo el sexto grado, sin ellos haberlo rendido; los establecimientos escolares constituían un desastre, sin techo, sin mobiliario, prácticamente inhabitables. Hoy somos referencia a nivel nacional de cómo se debe ir guiando la educación, a pesar de la crisis que vive el país. Este es un ejemplo para la gente que quiere contradecir nuestra gestión.

Además, en este municipio todo el mundo sabe que éste es un gobierno honesto y si de algo no se nos puede acusar es de haber tomado dinero indebido. Y eso constituye un orgullo de los trabajadores, porque aquí era habitual que los gobiernos salientes se llevaran los reales del pueblo.

**Noris:** Aquí, como señala Luis, partimos con un concepto importante: el salario no es sólo el pago que el trabajador recibe semanalmente en un sobre; en el salario entran también las condiciones en las que a los trabajadores les toca vivir. Esta ciudad, por muchísimo tiempo, fue una ciudad-campamento y aún no tiene las características de una verdadera ciudad, que debe ser alegre, comfortable, agradable. Debe tener condiciones para hacer grato el vivir en ella, donde tú encuentres un montón de posibilidades de enriquecimiento personal, desde el punto de vista de lo que es el crecimiento y la realización de la condición de hombre. La retribución del trabajo no puede limitarse solamente al salario desde el punto de vista económico, sino también debe abarcar condiciones de vida idóneas. Ese es un primer rasgo importante. Pero además, en los trabajadores hay que hacer conciencia del proceso que estamos viviendo y ganarlos con el fin de que los factores sociales asuman su rol. Esa es la clave, precisamente: que tomen el liderazgo del proceso de cambios en el sentido de optimizar la sociedad en la cual nos ha tocado vivir.

**Julio:** Referente a la gestión de Clemente, no creo que sea un gobierno de trabajadores, acepto que es un gobierno distinto de lo que han sido Acción Democrática y COPEI en cuanto a la administración. Eso es lo único que puedo decir. Vamos a poner las cartas sobre la mesa: aquí a lo mejor Andrés fue un dirigente sindical, trabajó en SIDOR, pero eso fue en un momento determinado, luego ese trabajador llegó a la gobernación<sup>45</sup>, pero nosotros vemos todavía grandes calamidades en el movimiento obrero en general, donde

---

2. Nombre de la ciudad a cuyo territorio corresponde la Alcaldía de Caroní, que abarca dos ciudades San Félix y Puerto Ordaz.

1. Andrés Velásquez, dirigente siderúrgico y líder de La Causa R, fue elegido gobernador del Estado de Bolívar en diciembre de 1989.

los patronos le niegan sus derechos a los trabajadores. El gobernador debe hacer que se respeten las leyes y tomar medidas contra los parapetos que tienen los patronos y la inspección del trabajo. Yo siendo obrero, en el momento de tener el poder, tengo que tratar de que se respete el derecho de los trabajadores.

Yo no sé si Andrés va a los portones de las empresas o no, porque yo no he estado en las empresas donde él ha estado. Lo que yo te puedo decir es que la situación de los trabajadores no ha cambiado desde que él es gobernador en el Estado de Bolívar.

**Ramón:** No estoy de acuerdo con lo que planteas. Creo importante señalar que aquí los trabajadores tenemos la ayuda de la alcaldía y la gobernación en el proceso de reconversión, y eso es tan importante y tan fundamental, que permite, de alguna manera, que las discusiones suban a otras instancias y se le dé la importancia necesaria a los trabajadores en los planteamientos que hacen. Eso ha fortalecido mucho al movimiento. La política tradicional era que el alcalde y el gobernador negociaran y luego impusieran sus decisiones a los trabajadores. Ahora es muy distinto, a la reunión para discutir el plan de reconversión asistieron el gobernador y el alcalde.

**Surelis:** Tanto Andrés Velásquez como Clemente Scotto nunca se han olvidado de los trabajadores, cualquier cosa que se piense realizar en esta ciudad es discutida primero con los trabajadores en las empresas básicas, en los portones y en las comunidades. Y eso, aunque no llega a abarcar a toda la población, porque algunos no trabajan en esas empresas, constituye una cantidad suficiente de personas que se consulta. Aquí hemos consultado muchas cosas, por ejemplo los presupuestos, como lo decían los compañeros anteriormente.

Y en lo que se refiere especialmente a Clemente, él ha implementado esa forma que no se empleaba antes: los cabildos, la consulta con la gente en la calle. Eso ha sido como el termómetro que va indicando las prioridades de la gente y hacia dónde quiere llegar.

Pero creo que nosotros tenemos que exigirnos más y dar más, porque no queremos ser similares de los gobiernos anteriores, me refiero a COPEI y la Acción Democrática. Debemos impedir que el pueblo acepte, como lo hizo en gobiernos anteriores, que el presidente o los diputados hagan y deshagan.

Pensamos que si a esta alcaldía o a la gobernación no llega la gente protestando por el agua, por un servicio, por una escuela, habría que empezar a preocuparse y ver qué es lo que está pasando en el municipio, por qué la gente no reclama. Porque creo que, a pesar de que Clemente, como alcalde de esta ciudad, y Andrés Velásquez, como gobernador, han invertido todo el dinero del gobierno regional y municipal en las comunidades, con todo eso, no se han cubierto todas las necesidades de la comunidad. Por eso, el día que las comunidades no protesten, algo debe estar pasando. Y nosotros somos los responsables de la actitud que adopte este pueblo: si se queda dormido o continúa despierto. Mi preocupación es que la gente opte por quedarse sentada en su casa esperando que nosotros le solucionemos los problemas.



**Noris:** Hoy no podemos decir que los trabajadores son gobierno o están gobernando. Nosotros pensamos que la consulta que hacemos a la población sobre presupuesto, obras, y el hecho de que sea la comunidad quien decida las prioridades después de todo un proceso, todavía no significa que estemos de facto en un gobierno de los trabajadores. En estos momentos estamos dando inicio a la construcción de un gobierno de participación popular. Hemos querido enseñar a la población de qué manera se va organizando un gobierno, cuyo proyecto político es estar muy cerca de la gente. Hemos estado impulsando una serie de medidas y desarrollando otras. Poco a poco vamos saliendo adelante.

## **II. CON QUIÉN GOBERNAR. EL TEMA DE LAS ALIANZAS**

*Tener una clara definición de para quién hay que gobernar y su reflejo en líneas programáticas, es básico para elaborar la política de alianzas que las alcaldías de participación popular deben poner en práctica para lograr la gobernabilidad de esos municipios en países donde los gobiernos centrales les son adversos y muchas veces también las cámaras municipales.*

*Cómo crear las condiciones políticas para gobernar no ha sido tema fácil de resolver en algunos casos, porque los partidos de oposición no han estado dispuestos a formar parte de esos gobiernos; en otros, fundamentalmente por incomprensiones de la propia militancia.*

*En el primer caso se encuentra la Intendencia de Montevideo. A pesar de contar con el apoyo mayoritario de la Cámara Municipal<sup>46</sup>, Tabaré Vázquez decidió hacer gestiones con los líderes de todas las fuerzas políticas para invitarlos a participar de su gobierno, en la aplicación de los lineamientos programáticos que el Frente Amplio había propuesto en la campaña electoral. El esfuerzo fracasó. No hubo respuesta favorable, salvo en el caso del Partido Verde Ecologista, que ofreció algunos técnicos para trabajar en los centros comunales zonales<sup>47</sup>. El gobierno quedó constituido, entonces, sólo por frenteamplistas.*

*En el segundo caso se encuentra la gran mayoría de los gobiernos locales del Partido de los Trabajadores de Brasil. A pesar de que la determinación de ampliar las alianzas data del V Encuentro Nacional en 1985 y fue ratificada por el I Congreso del PT en 1991, aún hoy muchos militantes de base no han asimilado esa orientación y fueron escasas las alcaldías petistas que al iniciar su mandato, en 1988, consiguieron conformar un gobierno amplio. La política de alianzas ha sido una de las grandes debilidades del PT y uno de los aspectos de su política que ha recibido mayores críticas por parte del resto de los partidos de izquierda de Brasil.*

*El origen de esta situación no puede atribuirse en forma simplista exclusivamente a fallas de ese partido. Para entender esta cuestión hay que tener en cuenta la compleja situación político-partidaria que existe en Brasil. El PT es realmente un partido político con peso*

---

<sup>1</sup> En Uruguay por ley, quien gana la Intendencia tiene mayoría en la Cámara Municipal.

<sup>1</sup> Divisiones territoriales que se establecieron para caminar en un proceso de descentralización de la gestión municipal.

*nacional, con militancia, con disciplina interna, por muy laxa que esta sea, con estructura a nivel de todo el país; en cambio, la mayor parte de los otros partidos de izquierda tienen escasa significación y tienen muy pocos cuadros preparados para asumir las nuevas tareas que ha ido asumiendo el PT a nivel institucional.*

*Lo cierto es que, cuando las recién estrenadas administraciones tuvieron que configurar sus equipos de trabajo, la tendencia más generalizada fue conformarlos con militantes del propio partido, aunque la experiencia les fue indicando que ese no era el camino correcto.*

## 1. VITORIA: CÓMO GOBERNAR CON EL PT

*En una reunión bastante amplia en Vitoria, tocamos el tema de la política de alianzas. En ella estaban presentes el alcalde, Vítor Buaziz; su jefe de gabinete, Perly Cipriano; y el presidente del sindicato de los metalúrgicos, Tarciso Vargas -todos ellos del PT-; además de Aloíso Kolling, diputado estatal del PT.*

**Tarciso:** Lo primero que tenemos que resolver es un problema interno. Hay que resolver cómo se puede gobernar con el PT. Citemos el ejemplo de Vitoria. Aquí tenemos tres concejales del PT y durante un largo tiempo el alcalde no contó con quien dirigiera la fracción del PT en la cámara municipal, porque había contradicciones entre Vítor y esos concejales. Considero entonces que ese es el primer desafío. Y el segundo es que la gente entienda que cuando el PT está en la administración, está administrando para toda la población.

En este sentido, pienso que la experiencia de Vitoria en las elecciones de 1988 fue fundamental, porque los compañeros consiguieron hacer una alianza que incluía a seis partidos políticos. Eso sirvió inclusive como referencia para el resto del país. Uno ve con cierta satisfacción que hoy el partido logra discutir la cuestión de la política de alianzas con mayor claridad, con más realismo, sin aquellas visiones estrechas que antes existían. Considero fundamental construir un arco de alianzas que involucre a la izquierda para poder tener gobernabilidad y no considerar que somos los dueños de la verdad.

**Perly:** Implementar nuestra primera política de alianzas fue la cosa más complicada del mundo. Realizamos cerca de once encuentros municipales del partido para lograr ponernos de acuerdo en una política de alianzas que involucraba a varios partidos de izquierda y atraía también a sectores de otros partidos en apoyo de nuestro candidato. Estimo que sin ese frente no habríamos elegido a Vítor. Hicimos un acuerdo entre los partidos, que dio por resultado un documento público que se refería a temas como: la moralización de la gestión, la participación popular en el gobierno y su participación, como fuerzas políticas, en la administración, que fue rubricado por todos.

Si todos los partidos han tenido grandes dificultades para aplicar su política de alianzas, para nuestro partido ha sido todavía más difícil. La visión de partido único es muy fuerte aún en el PT: una visión de que nosotros deberíamos tener en nuestras manos todos los cargos, todas las funciones. Cuando designamos en puestos administrativos a personas que no pertenecían a ningún partido, eso causó problemas dentro del propio PT. Nuestros militantes cuestionaban el hecho de que una persona que no fuera del partido ocupase

un cargo de confianza. No se discutía si aquella persona tenía o no competencia para realizar esa función, sino si tenía o no alguna relación partidaria con nosotros. Esa es una gran dificultad en una política de alianzas. Hemos avanzado en eso, pero no hemos logrado resolver completamente los problemas. Es un tema muy complicado. Según mi opinión, las tendencias producen muchos problemas en la vida interna del Partido de los Trabajadores, opino así aunque yo formé parte de una de esas corrientes.

#### -LA PRÁCTICA EXIGE AMPLIAR LAS ALIANZAS

**Aloíso:** El tener que asumir tareas de gobierno en algunas alcaldías fue todo un aprendizaje para el PT. Cuando el PT triunfó decía que no iba a dialogar con el gobierno del estado, que no iba a recibir préstamos, que no necesitaba del gobierno del estado, y al cabo de cuatro meses fue a implorarle préstamos para pagar a los funcionarios. Esa fue la primera lección que recibió el PT en esta región: aislándose no se logra nada. Inclusive, en un comienzo se decía que íbamos a construir el socialismo en Vila Velha y la práctica nos enseñó que en un año apenas se alcanzó a moralizar la alcaldía.

En un inicio el partido se confundió con la administración, ésta era prácticamente dirigida por el PT. Cuando el partido se estrecha yo considero que la administración se vuelve burocrática, igual a lo que aconteció en algunos países del Este europeo.

Considero que esa experiencia ayudó a mostrar en la práctica que una cosa es una administración petista y otra cosa es el partido. El partido debe orientar, debe señalar cuáles son sus directrices políticas, pero son los secretarios y el alcalde, es decir, quienes viven los problemas cotidianos de la administración, los únicos que pueden realizar el trabajo administrativo. En ese sentido considero que un gobierno petista debe gobernar para la mayoría. No se puede gobernar sólo para el partido, ni para los partidos aliados.

#### -PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES EMPRESARIALES

**Vítor:** La participación debe ser entendida en varios niveles. Consideramos que ésta se da también a nivel empresarial, porque la administración pública es muy abarcadora, no se limita sólo a las obras que la comunidad va a solicitar. La alcaldía tiene también un amplio margen de entendimiento y relaciones con esos sectores de la sociedad. Mira, en Vitoria, durante el primer año creamos un Comité de Defensa de la Democracia, porque existía la amenaza de la suspensión del mandato del alcalde de Cariacica, que forma parte de la Gran Vitoria. Ese movimiento creció y logramos impedir que el alcalde fuese suspendido. Las irregularidades en la rendición de cuentas del municipio eran tan simples que no llegaban a ilegalidades. No podían ser caracterizadas como crimen de responsabilidad o corrupción. Conseguimos crear en función de eso un amplio movimiento y ese comité pasó a ser el defensor del régimen democrático de todos los sectores de la sociedad. Posteriormente se transformó en un Comité de Defensa de la Democracia contra la Violencia. El Comité está conformado por entidades, sindicatos, movimientos populares, partidos políticos, parlamentarios; es muy amplio. La primera

acción del Comité fue contra la violencia dentro de las cárceles. Este visita las cárceles de la Gran Vitoria, exigiendo que se den mejores condiciones de vida a los reclusos. Además presiona para que se agilicen los procesos judiciales, porque hay presos que durante muchos años han esperado sus sentencias cuando ya deberían estar libres. Este Comité actuó luego contra los grupos de exterminio de menores. Y siempre que exista un hecho que amerite su acción se reúne y actúa.

Posteriormente creamos un Comité de Defensa de las Estatales. La Alcaldía de Vitoria participó también, desde los inicios, del movimiento de defensa de los puertos.

Entonces, fueron muchas las instancias de participación democrática creadas a partir de la existencia de una administración popular. Antes, nunca había acontecido eso y siempre que sucede cualquier cosa en el campo de las estatales, de los puertos, de la seguridad pública, esos comités y esas comisiones son accionados a partir de la Alcaldía de Vitoria.

Cuando llegamos a la alcaldía, existía una resistencia muy grande dentro del partido a que pudiésemos tener relaciones cordiales con las clases empresariales. Pero nosotros mostramos que es posible mantener una buena relación con esos sectores, principalmente cuando moralizamos las licitaciones para realizar obras públicas.

Anteriormente, sólo eran las grandes empresas las que ganaban los concursos. Nuestro gobierno puso fin a ese privilegio. Se hace la licitación y los sobres son abiertos ante la propia comunidad donde va a ser realizada la obra.

Además de eso, nosotros tuvimos una buena relación con un sindicato de la construcción civil, con la Federación de la Industria, y del Comercio, con el Sindicato del Comercio, es decir, demostramos que la participación popular no se da sólo a nivel de los movimientos populares organizados que discuten el presupuesto municipal, sino que también deben ser escuchados y ganados para nuestro proyecto político los otros sectores de la sociedad. Cuando ellos ven que existe transparencia dentro de la administración pública, empiezan a respetarnos y su relación cambia con los propios trabajadores.

Entonces, considero que en lo que se refiere a esta administración, hemos tenido un papel político importante en la consolidación de la democracia y en la articulación de amplios sectores de la sociedad en busca de soluciones para sus problemas.

#### -APRENDER A CONVIVIR CON LOS ALIADOS

**Vítor:** Tenemos que tener claridad acerca de quiénes son nuestros aliados en la sociedad y quienes son nuestros adversarios, nuestros enemigos políticos. En la segunda vuelta de las elecciones presidenciales el PDT logró transferir votos de Brizola para Lula. ¿Sucedería lo mismo si la situación fuese a la inversa?

El gran problema es que nosotros no hemos aprendido a convivir con nuestros aliados. Si ellos fuesen iguales a nosotros estaríamos en el mismo partido. La convivencia que hemos mantenido en la administración de Vitoria ha sido una experiencia muy positiva.

El criterio para la ocupación de cargos del primer escalón, de secretarios, se basó en la votación que cada uno de los partidos del frente logró en las elecciones. Por ejemplo, se tomó en cuenta que el PT eligió tres concejales, el PSDB<sup>48</sup> uno y el PCdoB<sup>49</sup> también eligió uno. Además, por supuesto, del criterio de la competencia técnica. Si alguno de estos partidos no tenía cuadros idóneos para esas tareas, se le ofrecían cargos para otros niveles. No se hizo sorteo de cargos.

Considero que la política de alianzas debe ser establecida antes de elegir los candidatos principales de la lista que va a concurrir a las urnas, en base a un programa de gobierno democrático y popular, que sea asumido por amplios sectores de la sociedad y garantizar también, con eso, una mayoría de concejales en la cámara municipal.

Para ampliar el apoyo al gobierno es necesario ampliar las bases populares del partido. Los concejales de oposición han tenido la costumbre de votar en la cámara por los proyectos del ejecutivo sólo a cambio de favores, es decir, de cargos para aquellos a quienes ellos apadrinaban políticamente y de recursos para realizar obras para sus bases electorales. Y como esta práctica clientelista entra en contradicción con los principios del PT, se termina por desencadenar una confrontación extremadamente desgastante con la cámara, además de eso, como nuestros concejales establecen un debate ideológico con los concejales de la oposición, se crea un clima adverso para que la administración negocie sus proyectos de ley. Y esta difícil relación con la cámara se agrava cuando el líder del partido en la cámara no es de la misma corriente política interna del alcalde, como ocurrió en Vitoria. Si un ejecutivo no tiene líder en la cámara debe negociar directa e individualmente con los concejales de oposición, lo que no es la mejor solución.

La campaña electoral debe ser hecha en base a un programa de gobierno que demuestre un conocimiento de la realidad de la ciudad y de las necesidades de la población. No basta levantar banderas de moralización, democratización, descentralización del poder y de las actividades; es preciso poner en práctica el principio de la inversión de prioridades, invirtiendo recursos donde vive la población de más bajos salarios. La prioridad política de la administración debe ser la educación: mostrar claramente las dificultades que va a enfrentar un gobierno de oposición al gobierno federal y que no cuenta con mayoría en la cámara; mostrar que no queremos gobernar solos, que cada ciudadano debe asumir conjuntamente con nosotros esa responsabilidad, sea en el barrio, en el sindicato, en la asociación de pobladores y decir, sin recelos, que en cuatro años no vamos a poder resolver todos los problemas de la ciudad y, mucho menos, individualmente los de cada ciudadano. Aunque en la alcaldía paguemos los mejores salarios, eso no significa que

---

1. Partido Socialista Demócrata Brasileño.

2. Partido Comunista del Brasil.

podamos decir que estamos atendiendo las necesidades de todos, sino que vamos a continuar luchando contra la recesión, el desempleo, la mortalidad infantil, la discriminación en todos los sentidos, etcétera.

Otro punto que debe ser aclarado en la campaña es que una alcaldía no puede servir de agencia de empleo para los afiliados al partido y que la ley nos obliga a realizar un concurso público como el mejor criterio de selección para ocupar los cargos. Destacar también que es el pueblo el que está protestando contra las viejas prácticas políticas y que nosotros queremos construir algo diferente. En fin, mostrar con ejemplos fehacientes que somos diferentes de los demás.

Y, para neutralizar esta oposición en la cámara municipal, la mejor estrategia es la movilización popular, el hábito de frecuentar las sesiones de la cámara es muy útil para presionar a los concejales, pero la población no tiene todavía la costumbre de asistir a las sesiones de la cámara. Nos cabe a nosotros estimular esa práctica mostrando que solamente con la fiscalización permanente de la actividad parlamentaria el pueblo tendrá garantía de que sus reivindicaciones serán atendidas.

## 2. SAO PAULO: QUIEN AYUDÓ A ELEGIR DEBE AYUDAR A GOBERNAR

### -UN PRIMER GABINETE SÓLO DE MILITANTES

*Cuando Luiza Erundina formó su primer gabinete lo hizo exclusivamente con militantes petistas, salvo un cargo secundario que entregó al PC, el Servicio Funerario de Sao Paulo. Los otros partidos de la coalición electoral: el PCdoB, el PSB<sup>50</sup>, el PDT<sup>51</sup>, no estuvieron representados.*

**Luis Eduardo:** Yo consideraba que el PT tenía que ser generoso en la victoria. Habíamos ganado una elección importantísima en el país; íbamos a dirigir una ciudad con problemas a escala de nación, y yo creía que en el secretariado debía estar la representación de las fuerzas políticas que colaboraron con nuestra victoria, pero no fue así. Supe que, para conformar el gabinete hubo reuniones interminables, hasta la madrugada con las diferentes tendencias, cada una de ellas mandando notitas a Luiza Erundina donde se recomendaba a fulano o zutano. Aquí en Sao Paulo, el PT sólo miró a su propio ombligo y no vio la necesidad de una articulación mayor.

Yo bromeaba con un lema del Frente Sandinista que decía algo así como que ellos eran insuperables en la guerra y generosos en la victoria, y decía que el PT era generoso en la campaña electoral e intransigente en el ejercicio del poder. Los compañeros lo tomaban a broma, pero yo lo pensaba seriamente. Durante la campaña electoral el PT se abrió

---

<sup>1</sup>. Partido Socialista Brasileño.

<sup>2</sup>. Partido Democrático Laborista.

generosamente a todo tipo de apoyo, fue generoso, todos eran amigos y compañeros. A la hora del ejercicio del poder, la actitud fue muy egoísta.

A medida que pasó el tiempo esto se fue superando. Hoy, el gobierno de Luiza Erundina cuenta con personas que no son del PT. Se ha integrado gente del PSDB, del PDT, hasta en el primer nivel. La vida ha terminado por imponer una articulación mayor de fuerzas.

Ese fue el primer error que cometimos. Debíamos realmente haber establecido alianzas para gobernar. Quién ayudó a elegir, tiene que ayudar a gobernar.

#### -LUIZA ERUNDINA RECONOCE EL ERROR

**Luiza:** En nuestro gobierno tenemos muchos compañeros del PCB y del PCdoB en cargos de segundo y tercer escalón, consideramos que eso es incorrecto. Si hubiésemos sido más consecuentes en nuestra política de alianzas, desde los inicios, deberíamos haber incorporado a compañeros de estos partidos en el primer escalón del gobierno, e inclusive, haber abierto la participación a otros partidos como el PSDB, el PDT, y el PSB. No era fácil, porque aún existe una gran resistencia en las bases del partido para aplicar esa política.

A mediados de 1991 comencé a defender eso dentro del partido, pensando que debíamos iniciar una apertura del gobierno hacia otras fuerzas políticas. Pero ya estábamos a más de la mitad del gobierno y en un año previo a las elecciones municipales. Entonces, los partidos no se interesaron en hacer esa coalición, lo que no impidió que algunos de sus cuadros se incorporaran al gobierno, incluso con la aprobación de su partido. Por ejemplo, el actual secretario de Servicios y Obras pertenece al PSDB; el administrador regional de Pinheiros es del PDT; el administrador regional de Villamaría, en la zona Norte, región periférica, es del PSB. Mi evaluación acerca de su participación en el gobierno es bastante positiva. Para nosotros, y pienso que también para ellos, la convivencia ha sido muy rica. Nos descubrimos unos a otros y rompimos con visiones prejuiciadas que existían de ambas partes.

Hice una autocrítica por habernos tardado tanto en adoptar esta medida, pero ya era tarde para componer el gobierno con participación de otros partidos.

### 3. SANTOS: UNA PRÁCTICA EJEMPLAR EN LA POLÍTICA DE ALIANZAS

*La situación de la Alcaldía de Santos fue, desde sus inicios diferente. Me llama la atención que en el gabinete municipal trabajan personas de otros partidos y sin partido también. De hecho, para hacer este trabajo, me reúno con dos de ellas: Alberto Pires Barbosa, asesor sindical de la alcaldesa y Cecilio Antonio de la Rocha Melo, asesor del gabinete ambos militantes del PSDB. Asiste también a esa reunión: Altino Dantas, concejal por el Partido de los Trabajadores y líder del gobierno en la Cámara Municipal. Cuando ya estábamos terminando la reunión apareció la alcaldesa, Telma de Souza.*

## -PREDOMINIO PETISTA PORQUE EL PT ES MÁS ORGÁNICO

**Altino:** Considero que en Santos se ha avanzado bastante en el tema de las alianzas, aunque todavía predominan los petistas en el gobierno. En realidad, los secretarios que pertenecen al PT constituyen la mayoría, pero eso se debe a que teníamos más gente preparada para esas tareas. También hay secretarios de otros partidos y sin partido. Y tenemos auxiliares y personas de partido que no son parte de la coalición aún.

Tienes que tener en cuenta que la situación político-partidaria del Brasil es muy compleja. Nosotros tenemos una gran cantidad de partidos sin ninguna significación y, al mismo tiempo, hay sectores de la sociedad que están fuera de todos los partidos, que son progresistas, que tienen peso, y nosotros no dudamos en invitarlos.

**Alberto:** Yo diría que mi proceso de incorporación a la administración fue largo, lento, no fue fácil. Estuve aproximadamente nueve meses decidiendo si ingresaba al gobierno. Fue un parto. La alcaldesa Telma tenía intención de crear una asesoría sindical. Eso era extremadamente importante y necesario en este gobierno, porque es un gobierno popular, de acciones extremadamente populares. Fue a buscarme, a pesar de que yo militaba en el PSDB y me había iniciado en el Partido Comunista Brasileño. Entonces, se discutió el asunto mucho tiempo y finalmente se tomó la decisión: aceptamos. Ya hace un año y cuatro meses que estoy aquí en el gobierno... Me costó decidirme, porque no sólo existen problemas entre el PT y el gobierno del PT, existen también problemas entre el PT y los demás partidos. Son grandes dificultades por superar. La gente discute mucho los caminos que el PT persigue y los que otros partidos también persiguen. Tú debes saber cuán difícil es practicar una correcta política de alianzas.

Quisiera agregar una última cosa: el compañero Cecilio y yo somos personas progresistas, de izquierda, con una formación ideológica definida, y eso nos aproxima más al PT y las cosas se hacen más fáciles.

## -SE INAUGURA UNA POSIBILIDAD HISTÓRICA

**Cecilio:** Ratifico lo dicho por Alberto y considero además que el gobierno de Telma consiguió reunir de cierta forma a todas las fuerzas de izquierda de la ciudad, sea en los cargos de secretarios, sea en los cargos directivos, o incluso en el Foro de la Ciudad. De cierta forma, este gobierno representa la posibilidad histórica de demostrar que en Brasil es posible juntar fuerzas que tienen principios semejantes, aunque tengan divergencias entre sí, para encaminar una política única, independientemente de las divergencias que puedan surgir dentro del gobierno.

Considero que la importancia de este gobierno se va a verificar de aquí a algunos años; no será necesario un distanciamiento histórico demasiado grande para poder observarla. Existe aquí una sociedad civil horizontalmente muy bien organizada. Esa sociedad civil, al inicio, era hostil al gobierno y sin embargo, ahora, una parte de ella está ganada para la política del gobierno; otra parte está neutralizada y otra parte, extremadamente



minoritaria, en las investigaciones de opinión pública alcanza apenas el siete por ciento del conjunto de la sociedad civil santista, hace aún oposición a la alcaldesa.

No es de extrañar que ninguno de los dos candidatos que compiten con el candidato del gobierno para las próximas elecciones municipales ataquen directamente a esta administración; al contrario, llegan al cinismo de decir que serán continuadores de lo que este gobierno está haciendo.

**Alberto:** La alcaldesa Telma ha llevado adelante con ejemplar competencia esta política de alianzas, que es una de las cuestiones que nosotros, los de otros partidos, vemos con mayor preocupación en el PT. Felizmente, para nuestro alivio, en el congreso que se realizó en Sao Bernardo do Campo -el I Congreso Nacional del PT con la presencia del compañero Luiz Inácio da Silva, Lula-, se dio un cambio realmente cualitativo en la comprensión de la relación con los demás partidos. Ahora, hay una búsqueda incesante de la dirección del PT en todos los niveles en el sentido de ampliar y fortalecer esa coalición de partidos progresistas de izquierda.

-INTEGRANDO EN UN TODO ÚNICO AQUELLO COMÚN A TODOS

**Telma:** Son pocas las alcaldías que consiguen hacer un bloque de alianzas verdadero. Yo creo que ese es uno de los terrenos donde el PT enfrenta más dificultades para llevar a la práctica sus decisiones. Cuando yo hablo de bloque verdadero estoy queriendo decir que no se trata simplemente de yuxtaponer los diversos partidos que componen la coalición: no se trata de sumar un pedazo del PT, un pedazo del PSDB, un pedazo del PCdoB, un pedazo del PCB, un pedazo del PSB. Yo no entiendo así la política de alianzas. Yo creo que las alianzas tienen que darse integralmente en aquello que existe común a todos. Y lo que existe de diferente tiene que ser mantenido de esa manera. No se trata tampoco de una división mecánica de cargos o una división mecánica de empleos, al contrario, hay que hacerla construyendo juntos las reflexiones políticas. Es así como uno puede lograr crear un centro bien amalgamado con lo que es común a todos los que forman parte de la coalición.

Evidentemente, el resultado no será necesariamente lo que el Partido de los Trabajadores desea, pero podrá ser algo aproximado. Si el resultado fuera exactamente el que busca el PT, todos ya serían de alguna manera parte de este partido. Donde hemos logrado marchar juntos, donde no existe problema alguno entre los partidos que componen esta coalición es en cuanto a mejorar la calidad de la vida, en buscar una mejor distribución de la riqueza para garantizar esa calidad de vida, en el respeto a la ciudadanía, a la democracia. Esos valores que no son exclusivos de la clase trabajadora.

Un empresario moderno, un empresario que sabe cual es el rumbo que el mundo está tomando, será sensible a ese eje central común. Nosotros efectivamente logramos desde 1989 una aglutinación en torno a principios comunes y eso es lo que explica la enorme aceptación que la alcaldía tiene en la población.

Y, pasando a otro tema, quiero aclararte que Alberto Barbosa no es mi asesor sólo por satisfacer al PSDB, a mí me interesa mucho su opinión porque, si bien él tiene principios diferentes de los míos, de los del PT, tiene también conocimientos muy amplios y una trayectoria en el puesto que yo no puedo ignorar. Si quiero efectivamente tener poder -y no sólo quiero administrar-, debo saber cuál es la carga de poder que yo recibo y cómo, siendo alcaldesa, hago una carrera de relevo para llevar el batón al futuro, sin despreciar la experiencia pasada de los compañeros en una época en que el PT ni existía.

#### -NO SENTIRSE DUEÑO DE LA VERDAD, BÁSICO PARA LAS ALIANZAS

**Telma:** Es importante que partamos de la base de que no poseemos toda la verdad. Muchas veces pensamos que nosotros tenemos toda la verdad, pero los demás no piensan así. Y si nosotros no entendemos eso, no podremos construir la democracia. El proceso democrático se produce dentro de la gente. Yo comencé a entender verdaderamente la política de alianzas, cuando comprendí que mis verdades eran verdades sólo para mí; que las verdades son bastante relativas. Claro que yo voy a luchar por esas verdades, voy a tratar de convencer a los demás, pero siempre con tolerancia, cosa que he logrado gracias al ejercicio de este cargo. Y cuando hablo de tolerancia, no estoy hablando de hacer concesiones, sino de saber hasta dónde tengo el derecho de exigir que el otro piense y actúe igual que yo. Yo no quiero que todas las personas sean petistas, eso no es sabio. Una sociedad es siempre plural desde todos los puntos de vista. Eso es lo que caracteriza la democracia. Y yo creo que en Santos se consiguió esa tolerancia verdaderamente.

#### 4. CARONÍ: RECHAZO DE LAS ALIANZAS POLÍTICAS

##### -GOBERNAR CON MÁS APTOS, SIN COPAR CON MILITANTES

*La Causa R, a diferencia del PT, del Frente Amplio y de la mayor parte de los partidos de izquierda de América Latina, no busca alianzas políticas. Ha logrado, sin embargo, gobernar con éxito en un país en que los partidos tradicionales, Acción Democrática y COPEI<sup>52</sup>, tienen una gran fuerza, lo que se demuestra en la reelección, con un apoyo inmensamente mayoritario del alcalde de Caroní, Clemente Scotto, y del gobernador del Estado de Bolívar, Andrés Velásquez. Para tratar de entender como se logran estas hazañas conversé con el alcalde y con Oswaldo Ramírez, militantes de La Causa R; Ana Elisa Osorio, no militante, y Edwin Sambrano, secretario general de Convergencia Revolucionaria, quien participó en la mesa redonda como abogado de algunos dirigentes de movimientos sociales con los que habíamos conversado anteriormente. Clemente y Edwin, abogados de profesión, ambos dedicados a asesorar al movimiento sindical, se habían distanciado enormemente por razones políticas. La polémica fue dura, pero interesante,*

---

<sup>1</sup>. Partido Demócrata Cristiano de Venezuela.

*porque permitió hacer presente en la discusión los argumentos de la izquierda venezolana contra La Causa R y la defensa que realizaron aquí sus cuadros.*

#### -UNA VISIÓN DE PARTIDO ÚNICO

**Edwin:** La Causa R tiene una concepción stalinista de partido único; una visión de que a aquel que está organizado políticamente fuera de La Causa R, no se le convoca, no se le consulta. No he visto ninguna reunión de esta alcaldía en que se haya convocado a los partidos, que son una organización social más -yo no creo en esa diferencia entre organizaciones civiles y políticas, porque desde mi punto de vista las organizaciones políticas también forman parte de la sociedad civil-. La participación, obviamente, tiene que incluir a los partidos políticos, no solamente a los sindicatos, a las asociaciones de vecinos o a los gremios. Porque si no se manifiesta una especie de hipocresía, para llamarla de alguna manera, o de doblez: se habla contra los políticos, pero se es político y se niega que se es político o, mejor dicho, se omite. Y se crea, no una polémica entre un modo de hacer política diferente y otro tradicional que es rechazado, sino entre los políticos y los otros que no son políticos. Creo que eso ocurre con La Causa R.

Incluso si se habla de clase política, un personaje evidentemente miembro de la clase política es Andrés Velásquez, porque no trabaja como obrero desde hace doce años, después que fue botado de la siderúrgica. El resto del tiempo ha sido concejal, miembro del nuevo sindicalismo, dirigente de su partido, denunciador de la situación de los trabajadores de la siderúrgica, diputado. Es decir, él es un prototipo de lo que es un miembro de la clase política -concepto con el cual estoy teóricamente en total desacuerdo-. Esa es la primera crítica que me parece a mí muy importante.

Yo recomendaría que los partidos políticos fueran considerados como formaciones legítimas y, en segundo lugar, que sean invitados a las diversas actividades del gobierno, a las diversas consultas que haya que hacer. Es evidente que el tipo de convocatoria y a quien se convoca tiene mucho que ver con el logro de los objetivos de la participación.

**Ana:** Yo creo que Edwin tiene informaciones imprecisas respecto a la composición de las asambleas. La gente que asistía no era gente del partido, ni siquiera cercana al partido; tal vez hubo algunos. Lo que nos pareció interesante es que sí hubo una representación de las organizaciones vecinales de cada sector, porque aunque hubo fallas en cuanto a una participación masiva, se puede, en cambio, decir que sí hubo representatividad en cuanto a que sí asistían los dirigentes vecinales de prácticamente todas las comunidades de los sectores que convocábamos.

Por ejemplo, la convocatoria se hizo por parroquia -cada parroquia tiene entre dieciocho y veintidós comunidades, y un número equivalente de asociaciones de vecinos-. Prácticamente en todas las parroquias por lo menos el noventa por ciento de la comunidad estaba representada a través de sus dirigentes. Y muchas veces eran dirigentes de Acción Democrática, de COPEI y de otros partidos. La Causa R ha tenido poca participación a nivel vecinal, porque es mucho más fuerte a nivel sindical.

Más bien se ha dado todo un proceso, que comenzó el año antespasado y el año pasado eso se ratificó, donde muchos dirigentes de Acción Democrática han ido haciendo un reconocimiento del trabajo de esta alcaldía. Han planteado que por primera vez habían sido convocados para este tipo de discusiones, que por primera vez eran escuchados, que podían hacer planteamientos y recibían respuesta a esos planteamientos. Esto me parece que es bien importante señalarlo, a pesar de que particularmente no estoy satisfecha con los mecanismos de participación que hemos utilizado.

#### -GOBERNAR CON LA MEJOR GENTE

**Oswaldo:** En la dirección de la alcaldía hay cuadros que vinieron de las empresas básicas de Guayana, de la Corporación Venezolana de Guayana, controladas por adecos. Ana Elisa, por ejemplo, era encargada de Salud en un programa de la Gerencia de Desarrollo Social en la CVG. Otros vienen de SIDOR, de ALCASA<sup>53</sup>, etcétera. Se trata de cuadros profesionales que no habían tenido la oportunidad de desarrollar todo su potencial, porque la estructura misma de esas empresas no se lo permitía. Había que abrirle las puertas a esos profesionales.

Cuando nos preguntan: “¿Con quiénes van a gobernar el país cuando ustedes son tan poca gente?”, les respondemos: “Vamos a gobernar con la mejor gente de Venezuela, que hoy no tiene acceso a las decisiones, porque las decisiones se toman en los cogollos y para hacer negocios. En Venezuela hay mucha gente muy capaz, mucho más capaz de la que ahora está dirigiendo”. Lo que necesitamos es una fuerza política que abra esa compuerta. Y es eso lo que nos da esas posibilidades de gobernar.

No tiene sentido copar todos los puestos de la alcaldía con militantes de La Causa R, lo que sí debe estar presente es la orientación fundamental del partido. Estaríamos haciendo un derroche extraordinario si nosotros dedicásemos una cantidad de cuadros a las direcciones administrativas. Debemos dejar gente para que realice el trabajo político que hizo posible llegar a ganar la alcaldía. Es decir, hay que administrar los cuadros y administrarlos para hacer política. Lo casi ideal sería que el alcalde, siendo de La Causa R, bastara para que se hiciera presente la orientación del partido.

**Clemente:** En relación con el planteamiento que hace Edwin y el resentimiento que expresa en relación con la no invitación formal a los partidos, quisiera decir que nosotros, en realidad, no invitamos al ciudadano secretario general del partido equis, ye, o zeta; invitamos a los ciudadanos todos y a las organizaciones a través de las cuales los ciudadanos trabajan en la ciudad. La gente trabaja en la ciudad mediante la dinámica del deporte, de la cultura, del sindicato.

Una de las tragedias del ejercicio de la política de este país es el estar sustraída del ejercicio cotidiano de la gente y ha sido arrebatada por un sector que se llama a sí mismo

---

1. Aluminios Caroní. Sociedad Anónima.

profesional de la política y que, en definitiva, es el único que se siente con derecho a opinar, a formular hipótesis y qué sé yo cuántas cosas, y es la razón por la cual nosotros lo hemos denominado, para que la gente lo comprenda muy bien: “la clase política”, porque de hecho se ha ido separando de los intereses generales de la población y se ha ido profesionalizando en el ejercicio de la política, en el discurso de la política.

Los grandes problemas de Venezuela no han sido debatidos con el país. Las decisiones sobre el destino del ingreso petrolero, sobre la deuda, sobre todas esas cosas, han sido tomadas siempre por los cogollos. Se ha invitado mucho a los secretarios generales de los partidos y se ha invitado poco a este pueblo a participar. Y esa es una de las causas que explican el porqué se ha generado en la población una dinámica de rechazo hacia los políticos en general cuando, en realidad, una de las cosas que hay que reivindicar -y nosotros lo hemos hecho públicamente- es el ejercicio de la función política como la más excelsa actividad de servicio a la comunidad, que es bien distinto a lo que hacen estos políticos que, por ser secretarios generales, por ser y estar dentro de una estructura política, pretenden ser, efectivamente, ellos los políticos y no la gente.

Por eso nosotros queremos, y estamos tratando de realizar, un proceso de politización de la población. Pero, para lograr esto, entre otras cosas hay que excluir a los políticos profesionales, que no dejan que la gente se exprese, porque tienen más facilidad de palabra, porque tienen precisamente más capacidad de andar engulliendo y deglutiendo cosas, y con ello impiden que la gente, en su expresión más sencilla, vaya viendo y resolviendo y abordando problemas para irle dando soluciones. Este es un proceso de rescate nacional, y en todo caso local, del ejercicio de la política, porque la involución de la democracia o el planteamiento democrático venezolano llevó hasta eso: a la despolitización general de la población.

Así que estamos bien lejos del stalinismo, todo lo contrario, stalinismo es esa forma de hacer política desde los cogollos, que ha pretendido sustituir la participación real de la gente, llámense frentes electorales o cosas por el estilo.

Fíjense, nosotros tenemos una experiencia como La Causa R en relación con esto. Hace muchos años, en 1978, cuando estaba el planteamiento de la unidad de las izquierdas con José Vicente Rangel, hicimos un planteamiento a las izquierdas. Les dijimos: “Hagamos una cosa, no discutamos más sobre diferencias ideológicas y cosas por el estilo. Asumamos que las elecciones -donde iban cuatro candidatos supuestamente de izquierda- son el lugar para decidir quién va a ser escogido por la mayoría de la gente para que canalice y exprese, inmediatamente después de las elecciones, el fervor y el entusiasmo a través del cual ir canalizando todo el proceso de lucha.”

Ese planteamiento de 1978 fue rechazado. En el año 79 se planteó un frente de izquierda aquí, a nivel local, impuesto desde arriba. Nosotros no participamos. Ese frente electoral de izquierda obtuvo dos concejales que no fueron capaces de ser expresión de una política efectiva de cambio dentro de aquella cámara municipal, sino que más bien se

prestaron a toda una serie de componendas, a tal punto que la gente terminó por rechazarlos.

Y luego que pasaron aquellas elecciones, se empezó a hablar de constituir, en torno a la figura de José Vicente Rangel, lo que se llamó la Nueva Alternativa. Pues bien, ¿qué ocurrió? Ese esfuerzo por reunirse en torno a una figura con el objetivo de canalizar todas las energías terminó convirtiéndose en un nuevo partido, cuando el asunto no era ese, era la politización por excelencia de la gente; que cada uno conservara sus siglas si le daba la gana, pero que hiciéramos cosas, que concretásemos. En vez de hacer grandes discusiones, supuestamente teóricas, de política y de cosas por el estilo, que nos pusiésemos a ejecutar una política concreta, con alguien que la canalizara de una cierta manera; que validásemos ese liderazgo.

Obviamente, la práctica evidenció que en aquella izquierda no había ninguna otra cosa que no fueran discusiones más o menos teóricas y, por el otro lado, una absoluta ineficacia en lo que es el planteamiento y la profundización real de la participación de la gente, razón por la cual optamos -y hay documentos bien claros en que lo dijimos- por lanzarnos a la construcción de una referencia bien diferente de todas esas cosas que estaban planteadas.

Igualmente el año pasado hubo toda una serie de situaciones muy críticas en este país y fue desde La Causa R que se planteó hablar de una “mesa democrática”, con la idea de convocar a personalidades, a organizaciones en general, pero inmediatamente se pretendió colocar a un representante de tal partido, a un representante de tal otro partido... En esos términos, indudablemente quedó matizado, sesgado y anulado lo que podía haber sido una activa y verdadera discusión sobre un asunto tan clave como lo que pasaba en el país en ese momento.

#### -UNA CLASE QUE SE HA ADUEÑADO DE LA POLÍTICA

**Clemente:** Entonces, hay, ciertamente en este país una clase política a la cual es necesario golpear en el discurso de quienes queremos politizar a este pueblo. No es solamente una clase política corrompida porque se haya cogido los reales, es una clase política corrompida también porque se cogió el poder, se cogió el patrimonio de elaborar la política.

Existe la concupiscencia del dinero, de la lujuria y la del poder. Y podemos encontrar un tipo muy santo, en el sentido de que no ha cogido ni un centavo, ni una mujer y que, sin embargo, sea un perverso desde el punto de vista de haber sustraído para sí el ejercicio del poder y, por ello, seguirá siendo igualmente corrompido.

Por eso realmente nuestra dinámica ha sido, en verdad, mucho menos la de llamar a los partidos políticos como estructura y mucho más la de llamar a la población, incluso a los militantes de esos partidos. Eso que decía Ana Elisa, que los militantes de Acción Democrática, que han asistido a algunas de estas asambleas, han expresado

precisamente su maravilla por participar en algunas de ellas y decidir entre todos el presupuesto.

Los partidos negociaron siempre los intereses de la ciudad y de los ciudadanos, en base, precisamente, a lo que eran sus propios intereses. En ese sentido sustituyeron los intereses colectivos por los intereses particulares de la organización, que al final terminaron siendo los intereses particulares que, como individuos, tenían los que controlaban a esa organización. Esos cogollos existen tanto en Acción Democrática y COPEI, como en los partidos de izquierda.

Nosotros incitamos, queremos, buscamos, precisamente, la participación. Por eso, esas vallas publicitarias (las muestras), tenían los cuatro mensajes siguientes: uno sobre el respeto a los pasos peatonales: “Puede ser tu hijo”; otro en función de producir mejores ingresos: “Cancela tus impuestos”; otro dentro del proceso de educación colectiva de lo que era el transporte público: “Arrímate a la parada”; y otro que decía: “Aporta tu idea, participa en las soluciones del municipio.” Es decir, incitaba a la participación.

Ahora, respecto a las convocatorias de las que hablaba Edwin, te puedo decir que se sacaron listas con la precisión exacta del lugar y fecha donde se iban a hacer las asambleas y se hicieron convocatorias en diferentes lugares; uno de los lugares que nosotros hemos elegido son los portones de las fábricas. Es decir, usamos mecanismos diferentes para invitar a la gente a participar.

Obviamente, no existe esa cultura de la participación, no es fácil incitar a la gente, y siempre se puede más. Más de una vez hemos expresado: “Estamos contentos, pero no satisfechos”. De lo que sí tenemos conciencia es que esto es un proceso que tiene que contribuir a desarrollar la cultura de la participación, así como la cultura de la exigencia de cuentas públicas; porque ese es el elemento participativo real de la gente y no, simplemente, la adscripción a alguna estructura, llámese política o llámese de otra manera.

Por otra parte, decir que la mayoría de la gente que participa era de La Causa R, me parece realmente una visión mezquina de lo que efectivamente ha pasado en todo ese proceso. Allí estaba el propio Luna<sup>54</sup>, no es precisamente pan dulce, es un cuestionador, y es muy hermoso que así sea. Y si hoy tenemos una relación cordial, es, precisamente, por el respeto que hemos tenido siempre a su dinámica cuestionadora.

Lo que ha envilecido más el proceso político en este país es que los partidos le robaron la política a la gente y, si debemos tener un afán es, precisamente, el de rescatar la política como ejercicio cotidiano de la gente. Y no, simplemente, como algo que se hace en el local del partido, sino en todas las dinámicas de la vida social, para que las asociaciones de vecinos, para que el sindicato, para que las cosas no se muevan simplemente por ser éste el sindicato de La Causa R, o éste el sindicato de los contra La Causa R o cosas por el

---

1. Se refiere a Rafael Luna, dirigente poblacional que ha chocado varias veces con la alcaldía.

estilo; tiene que ser de verdad el sindicato de los trabajadores. De todos ellos sin discriminación por pertenecer o estar adscriptos a alguna determinada tendencia.

**Edwin:** Como ciudadano observador yo tengo algunas cosas que responderle a Clemente, para confrontar, amistosamente. Pero quiero de paso decir que coincido con él en muchas cosas, más que con otros dirigentes de La Causa R.

**Clemente:** Los matices son muy importantes.

**Edwin:** A veces los matices son muy importantes. Uno que me parece muy importante es ese matiz de no llamar a los partidos, sino invitar a la gente, es decir, excluir a los partidos e invitar sólo a la gente: ese es el punto. Yo no estoy de acuerdo ni admito que se me impute de que yo solamente quiero que se invite a los secretarios generales de los partidos. No. Lo que yo propongo es que se reconozca la legitimidad de los partidos. No se puede ser incoherente: tener un partido, trabajar y organizarse como partido y, al mismo tiempo, descalificar a todos los demás partidos, sean de un lado u otro.

**Clemente:** Es que aquí hay un elemento bien importante. Aquí no hemos invitado tampoco a La Causa R ni a su secretario general. Y parte de las polémicas internas interesantísimas y muy ricas que nosotros hemos tenido es, precisamente, esa polémica de las relaciones partido-gobierno. Porque una de las tragedias de la clase política es, precisamente, que se cogió el aparato del poder; la administración; los sindicatos; las asociaciones de vecinos; se le sustrajo esos espacios a la gente y se le impidió su participación efectiva y real.

Aquí en la alcaldía, en la gobernación, no está La Causa R así, como partido, lo que no quiere decir que Clemente Scotto y que la gente que está aquí, no pueda tener participación política como Causa R, no discuta con la dirección política de La Causa R sobre las políticas que aquí se adelantan; porque ese es el legítimo derecho también de la gente que está en La Causa R de venir, plantear y decir: “Mira, nosotros pensamos que el problema de los buhoneros se debe enfrentar así y no de esa manera”, o el problema de inversión...

Pero La Causa R no puede imponer el camino a seguir, porque entonces no tendríamos a los Julio, no tendríamos a los Leopoldo, a las Ana Elisa y a toda esa otra cantidad de gente que, sin ser de entrada de La Causa R, está trabajando con nosotros.

La alcaldía no es de La Causa R. La alcaldía no puede ser un cenáculo, es un ámbito de concurrencia, de convocatoria a todos los ciudadanos. Y ahí sí vale nuestro sello que es de la participación activa de la gente, la politización de la gente.

-TODOS ESTÁN CONVOCADOS

*Cuando planteo, sin pretender intervenir en la polémica, que si bien hay gente que entiende que La Causa R haya buscado diferenciarse del estilo tradicional de la izquierda en Venezuela, me he encontrado con varias personas que provienen de esa izquierda y que*



*posteriormente se han integrado a La Causa a las que les duele el trato peyorativo que este partido da a la izquierda, y que eso ocurre también entre la gente que, sin militar, se ha acercado a ella.*

**Clemente:** Mira, en la crisis de América Latina, en la crisis de la política de este momento en este país, obviamente que son responsables, no solamente lo que hemos dado en denominar derecha, sino también lo que hemos dado en denominar izquierda, en este país y en otras partes. Y por eso nosotros rechazamos esa divisoria falsa entre derecha e izquierda, que además, ya no pertenecen al momento histórico en el cual estamos. En definitiva aquí, o se le abre camino efectivamente a la participación popular de verdad y entonces estamos con el pueblo, o no se le abre camino, en nombre de lo que sea, se le tranca ese camino, y entonces no estamos con el pueblo.

Esa es para nosotros la línea divisoria por excelencia. Y entonces, como la política es una alianza entre la realidad y el sueño, entre la realidad y la utopía, una alianza dialéctica de cada instante, de cada acción y de cada jornada, tú tienes en cada momento que encontrar un equilibrio entre cuán cerca estás de la realidad para que tu acción pueda tener marca y sentido y saber cuanto te aproximas hacia la utopía, hacia el sueño, para hacer que los sueños sean posibles. Porque si no, o incurres en un pragmatismo inescrupuloso al final, o incurres en un idealismo absolutamente ineficiente.

No renunciamos entonces a la política, sino, todo lo contrario, consideramos que ella es el ejercicio más digno de la condición de gente, de luchador social, y por eso entendemos que la mejor afección a los principios es estar bien cerca de la gente, con su lenguaje, con su necesidad, con su momento histórico, y para ir oteando lo que es el sueño, lo que es la utopía, lo que es en definitiva la vivencia de la gente. Por eso nuestra convocatoria es a todos, es a los Luna, a los Barrios, a los Edwin, a todo el mundo. Aquí tienen esa oportunidad de que emerja real y genuinamente su liderazgo.

Ahora, Edwin como yo somos abogados, es decir, siempre insistimos -eso hace ya quince, dieciséis, diecisiete años- en que el abogado debía ayudar al proceso organizativo de la gente y no debía sustituirla en su propia lucha, porque en definitiva nos interesa mucho más el liderazgo natural en el seno del pueblo que el que nosotros, como personas, podamos tener. En todo caso nuestro liderazgo vendrá también de nuestra calidad de incorporarnos en la lucha en el seno del pueblo.

Por eso es que somos duros muchas veces en la confrontación. Eso sí se nos puede decir a La Causa R. A los de la Liga<sup>55</sup> los hemos tratado muy duro, porque las posiciones que adoptaron las consideramos de atraso; lo que no significa que le hayamos dado duro a las personas de la Liga, y por eso tú ves que algunos se incorporaron aquí en la medida en que vieron que la política era la más correcta.

---

1. Se refiere a la Liga Socialista, partido de origen trotskista.

Y claro que duele, duele. Al MAS le dimos muy duro y le seguimos dando, porque nosotros no creemos en esa vocación del MAS<sup>56</sup>, lo que no significa que no haya muchos masistas muy buenos, verdaderamente revolucionarios y verdaderamente comprometidos con los procesos de cambios radicales en la sociedad venezolana.

#### -PRÉDICA CONTRA LA PARTICIPACIÓN

**Clemente:** Creo importante, Marta, que tú sepas que una de las cosas que nos han enseñado durante todos esos años en Venezuela ha sido la desesperanza; han tratado de convencer a la población de que no vale la pena su participación, que de todas maneras los de arriba van a hacer lo que les dé la gana. Ese ha sido el resultado de la política de los cogollos: cogollos en Acción Democrática y cogollos en la izquierda.

Para nosotros el poder local, el poder municipal, no puede consistir en adoptar líneas políticas que se imponen desde arriba. Consideramos que el eje de todo este proceso es hacer las cosas con la gente. Más vale errar con la gente que acertar sin ella.

Nosotros ponemos mucho énfasis en ampliar y profundizar la democracia. Y esa ampliación y profundización de la democracia pasa por la incitación a la participación activa de la gente. Por supuesto que la gente no va a participar simplemente porque le digas: “Venga, venga, participe.” Si la gente no entiende para qué sirve su participación, te dirá: “Participar, ¿para qué?”

#### 5. CARACAS: GOBERNAR CON LOS “IGUALES”

*El alcalde de Caracas ratifica todo lo dicho por Clemente y agrega algunos elementos que permiten comprender mejor el pensamiento de La Causa R sobre el tema de las alianzas:*

**Aristóbulo:** Nosotros no hacemos alianzas partidistas en el sentido de decir que nos vamos a aliar con tal partido. Por eso nos dicen que somos muy sectarios. Tenemos como orientación la búsqueda de los iguales. Si en el movimiento vemos uno que nosotros consideramos igual, lo invitamos a participar en las discusiones.

Mira, yo quiero ponerte el ejemplo de Lolita Aniyar, que es una dirigente, una luchadora social, profesora universitaria, senadora, independiente, pero pro MAS. Ella simpatiza y coincide muchísimo con todo lo que nosotros hacemos. Para nosotros Lolita es como si fuera una más de nosotros. El MAS la lanza a candidata a gobernadora del estado Zulia. Era muy difícil no estar de acuerdo con Lolita, pero esa no fue la opinión de todos, entonces nos dividimos. Yo fui a visitarla y di una rueda de prensa y dije: “Mira, nosotros no tenemos candidato, la gente que está con nosotros vota por quien quiera, pero si a mí me tocara votar aquí, yo voto por Lolita. ¿Por qué?, porque Lolita Aniyar es de La Causa R, lo que pasa es que ella no se ha dado cuenta”. (ríe)

---

<sup>2</sup>. Movimiento hacia el socialismo, partido que surge de una fractura del Partido Comunista Venezolano.

A veces hay más sintonía con esta gente que nosotros llamamos “los iguales” que con los propios militantes de La Causa R y eso sucede, porque el proyecto político de La Causa R es como un spray que tú lo oprimes y el que lo absorba se puede apropiarse de él. Yo creo que el proyecto no tiene dueño, es como las ideas, que tú las colocas allí en el viento y el que quiere puede materializarlas.

Una cosa es decir que se es militante y otra cosa es actuar en sintonía con el proyecto. Por eso es que La Causa no tiene registro de militantes, ni da carnet. No hay una patente de corso que le dé al militante la identidad. El militante es tal en la medida en que su actuación es coherente con el proyecto. Y eso trae discusiones.

Nosotros no andamos buscando, no andamos así, como tirando un anzuelo a ver quien pesca. Andamos elaborando políticas, discutiendo políticas, y al hacerlas, nosotros no le estamos preguntando al que discute si es militante o no es militante. Y en ese proceso de discusión puede que estemos tres militantes, pero puede que haya treinta que no lo son. Y, de repente, yo, militante, coincido con alguien de los que están ahí y, Farruco, que también es militante, puede estar en desacuerdo conmigo. Y discutimos perfectamente. Nosotros no vamos con líneas. Esa es una diferencia sustancial. Nosotros estamos convencidos de que hay que creer en la gente, porque no hay otra salida.

Y nos nutrimos de la práctica de los movimientos, vamos viendo en el seno del movimiento qué cuadros potenciales debemos asimilar al partido. Queremos que los militantes del partido sean el pueblo, porque de lo que se trata es de construir con el pueblo un instrumento político, que no se parezca a los instrumentos políticos que hemos tenido.

En síntesis, nosotros no andamos buscando militantes, andamos construyendo con la gente.

### **CAPÍTULO III: LA DIFÍCIL RELACIÓN PARTIDO-GOBIERNO**

*Se dice con sorna que “el Partido de los Trabajadores tiene dos grandes momentos de alegrías: cuando elige al alcalde y cuando lo expulsa”, esta frase es el fiel reflejo del carácter contradictorio de las relaciones entre administración y organización política en los gobiernos de participación popular. Estos suelen ser incomprensidos por los propios militantes de las fuerzas políticas que los eligieron. Algo comprensible si se considera que estos partidos asumían, por primera vez en su historia, tareas de gobierno e ignoraban por completo las exigencias que las nuevas tareas demandaban. No fue fácil superar la arraigada cultura de oposición de su militancia, cultura que pervive hasta hoy.*

*¿Cómo resolver el problema del tránsito de partido de oposición a partido de gobierno?, ¿cuáles son las tareas de la administración en las que el partido no debe interferir y cuál es el papel de la organización política?, ¿cómo mantener una necesaria autonomía y a la vez responder al proyecto político de las fuerzas que permitieron el triunfo de ese candidato?, ¿cómo lograr una adecuada comunicación y una línea de conducta que favorezca el proyecto común entre quienes pasan a tareas de dirección administrativa y quienes se mantienen en las tareas partidarias?, ¿cómo sensibilizar a los militantes partidarios con los problemas que día a día debe resolver el gobierno?, ¿cómo enfrentar el natural drenaje de cuadros hacia la administración que debilita al partido?; éstas y muchas otras interrogantes son debatidas en este capítulo en varios de los gobiernos locales estudiados.*

*A pesar de las diferencias en cuanto a concepción orgánica entre el Partido de los Trabajadores de Brasil y La Causa R de Venezuela el primero el partido de masas más grande de América Latina, con más de un millón de afiliados<sup>57</sup>, estatutos y definiciones programáticas; el segundo, un partido-movimiento, con algunos miles de cuadros, sin estatutos ni definiciones programáticas; y, entre ambos, y el Frente Amplio uruguayo -que no es un partido, sino una suma de partidos y militancia independiente-, las similitudes en esta problemática son asombrosas, como el propio lector lo podrá corroborar.*

*Empezaremos con algunas alcaldías petistas, para continuar con una de La Causa R y terminar con la experiencia frenteamplista de Montevideo.*

## **I. DIADEMA: ENORMES DISCREPANCIAS LLEVAN A RUPTURAS**

*Diadema<sup>58</sup> es una de las alcaldías petistas con mayores conflictos internos. La amplia aprobación ciudadana de que goza esta administración contrasta con los graves desencuentros que se han producido entre militantes del Partido de los Trabajadores en el municipio. Un caso extremo ilustra esta situación: en el momento mismo en que el nuevo equipo de gobierno asume su mandato, el vicealcalde se declara en franca oposición a éste. El acuerdo logrado durante la campaña electoral, entre distintas tendencias del PT, para levantar una lista única contra sus opositores, se rompe y ya nunca más se recompondrá. Por el contrario, las grietas se profundizan hasta el extremo de llegar, incluso, a la agresión física en las discusiones. Conversé sobre este y otros temas con sus principales protagonistas: el alcalde, José Augusto da Silva Ramos; el presidente del PT del municipio, Francisco Valmeida, más conocido como Chiquiño; el vicealcalde, Antonio Geraldo Justino, más conocido como Toñón; y Romildo Raposo Fernandes, concejal y militante de la Convergencia Socialista<sup>59</sup>. Toñón -con su habitual extremismo- explica las razones de su rompimiento con el alcalde:*

---

<sup>1</sup>. Según un documento interno del PT de 1992, este partido tenía, entonces, seiscientos treinta mil afiliados.

<sup>1</sup>. Alcaldía del Estado de Sao Paulo, con una importante población obrera.

<sup>2</sup>. Tendencia trotskista que más tarde fue expulsada del PT.

## 1. VICEALCALDE PETISTA EN OPOSICIÓN AL GOBIERNO DEL PT

**Toñón:** Yo rompo con José Augusto el mismo día en que él asume el cargo; mientras en Diadema el clima era de fiesta, yo estaba sacando un panfleto contra él. Y rompo para oponerme a una política que es continuadora de Gilson Menezes, el anterior alcalde<sup>60</sup>: una política de reforma del capitalismo, basada en gobernar a espaldas de los trabajadores, sin consejos populares. Fue un gesto de oposición a todo eso, porque un gobierno así es perjudicial para los trabajadores.

Hoy uno puede salir a caminar por Diadema y preguntarse si aumentó el nivel de conciencia de clase de la población. No aumentó, disminuyó. Desde el punto de vista burgués esta ciudad puede ser muy bonita, pero para mí es fea. No es una ciudad construida por los trabajadores. Sí, es verdad que está toda asfaltada, tiene esto, tiene aquello; tiene muchas instalaciones, tiene tres policlínicas; pero no existe ninguna participación de los trabajadores. Y, por otra parte, está la persecución a los funcionarios. Este alcalde ha despedido a más de doscientos funcionarios por “justa causa”<sup>61</sup>. Si se sumaran los despidos de todas las fábricas del ABC, no sumarían tantos despidos por justa causa como aquí.

El proyecto de la Articulación es un proyecto reformista, que pretende hacer una revolución ganando votos... ¡Eso nunca ha resultado! Y no va a resultar en ningún lugar del mundo, porque ni la burguesía ni el imperialismo son bobos... Es un proyecto populista, defendido por la iglesia o intelectuales como José Dirceu<sup>62</sup> y María Elena Chaui<sup>63</sup>. El proyecto de José Augusto no tiene nada que ver con el de la Articulación ni con el del PT. Esos no son proyectos que busquen perjudicar a la gente, en cambio el del alcalde sí. ¡José Augusto es un tipo de extrema derecha! Sólo busca ascender, llegar a ser diputado federal.

El alcalde adoptó una actitud muy oportunista después que ganó las elecciones, dio la espalda al partido.

**Romildo:** Déjame explicarte un poco mejor como ocurrió todo ese proceso. En Diadema, como resultado de todos los problemas que hubo con la administración anterior, se configuraron básicamente tres tendencias en el PT, tres grupos de opinión: la Convergencia; un grupo independiente que Toñón representa y la Articulación. Como el alcalde anterior prácticamente rompió con el partido, estos tres grupos hicieron un acuerdo y un programa para ganar las elecciones contra el candidato que el nominaría. Este programa garantizaba la independencia del partido en relación con la burguesía.

---

<sup>3</sup>. Alcalde de Diadema en el período 1985-1988. Cuando resultó electo era militante del PT; luego trotskista y más tarde fue expulsado de ese partido. En la actualidad es dirigente del PSB en el Estado de Sao Paulo.

<sup>1</sup>. “Justa causa”: despido en razón de comportamientos reprobables de los empleados como: robo, procesos criminales, agresión a funcionarios o jefes, faltas graves en general.

<sup>2</sup>. Secretario general del PT en ese momento, y diputado federal.

<sup>3</sup>. Asesora de Luiza Erundina.

Debíamos gobernar para los trabajadores apoyados en los movimientos populares. El acuerdo contemplaba que los sectores más de izquierda -los independientes y la Convergencia Socialista- nominarían al vicealcalde, y el grupo mayoritario, la Articulación, propondría al alcalde. Sobre la base de estos acuerdos se constituyeron las listas, pero cuando terminaron las elecciones, cuando se debió analizar las propuestas para constituir el secretariado de la administración, la Articulación rompió el acuerdo.

Todo comenzó después que se conocieron los resultados electorales, hubo una reunión con el directorio municipal del PT para elegir al secretariado. Y fue allí donde el alcalde electo impuso que los cargos de confianza fueran propuestos por el alcalde, mientras nosotros, partiendo del acuerdo, defendimos que todos los cargos fueran nominados por los petistas.

No existía un acuerdo por escrito sobre el tema, sino diferentes interpretaciones sobre lo que se debía hacer. Si el PT habla de hacer consejos populares, de apoyarse en el movimiento popular, ¿a quién debe elegirse como secretario de Vivienda?, yo creo que el candidato debe buscarse en los barrios, en las asociaciones de pobladores de favelas, que son muy fuertes en Diadema... ¿Y el de Educación?, deberían ser los profesores quienes lo nominaran, aunque de común acuerdo con la alcaldía y el directorio del partido. Estos no eran los términos del acuerdo, pero eso podía deducirse del contenido del programa.

## 2. EL PARTIDO NO DEBE INSTITUCIONALIZARSE

**José Augusto:** Considero que el alcalde es quien debe hacer la selección, a fin de cuentas, él fue propuesto para el cargo por el partido: fue una decisión política del partido. Vamos a suponer que Francisco fuese ahora candidato a alcalde y saliese elegido por mayoría. Habrá un grupo que opinará que él no es el mejor candidato, pero la mayoría lo eligió. Entonces, si él va a dirigir la alcaldía, si él va a ser el responsable, ¿quién deberá escoger a sus asesores?, es él quien deberá hacerlo. Y la política que él trazará, con la colaboración de estos asesores, será después discutida, apoyada o criticada por el partido. Esta cuestión no puede verse de forma tan mecánica: el partido es quien indica a los asesores y ya. El partido debe dar seguimiento a la gestión de la alcaldía, participar en ella, sobre todo en lo que atañe a sus propias formulaciones, a sus principios, pero considero que esto no debe hacerse de forma burocrática, en forma institucionalizada.

## 3. NO EXISTE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA PARTIDARIA PARA DAR SEGUIMIENTO A LA ADMINISTRACIÓN

**Chiquiño:** Yo considero que el secretariado debe ser escogido por el alcalde, pero tiene que ser producto también de una discusión en el partido. El secretariado tiene que ser resultado de un entendimiento, de un acuerdo entre el gobierno y el partido. Es un proceso delicado, porque es tan complicado que la administración nombre secretarios sin la aprobación del partido, como que éste imponga una selección con la que el alcalde no

esté de acuerdo. Eso se va logrando poco a poco, a través de un proceso de madurez política.

Hay muchas cosas que deben ser discutidas con el partido: los proyectos más importantes, por ejemplo, las cuestiones que atañen a la sociedad: el presupuesto, los grandes proyectos de ley, en fin, todos los proyectos sociales. Pero creo que hay otras cosas que no tienen por qué ser discutidas con el partido como, por ejemplo, el cambio de un funcionario de un local para otro. Si se tuviera que discutir ese tipo de cosas, la alcaldía no caminaría, la máquina se detendría. Ese no es el papel del partido. Su papel es trazar directrices, políticas, líneas de acción; el papel de la administración es ejecutarlas.

El partido no da seguimiento a la administración como debiera hacerlo. Y no es sólo por divergencias: lo que sucede es que no tiene una estructura adecuada para ello. La gestión de una alcaldía es muy dinámica. Algunos son proyectos urgentes, la alcaldía los envía, pero el partido no tiene tiempo de revisarlos. La mayoría del personal de la dirección del partido no es profesional, no vive de lo que hace en el partido, ni es funcionario de la alcaldía.

Aunque teóricamente el partido es superior a cualquier administración, desde el punto de vista orgánico, desde el punto de vista de su estructura interna, la administración tiene mucho más capacidad que el PT para determinadas cosas, es un aparato. El PT no lo es todavía. Es un partido nuevo. No cuenta con cuadros para orientar, para proyectar una política.

**José Augusto:** Como militante tengo que orientar toda mi acción en función de las definiciones y estrategias del partido. Ahora, estoy de acuerdo en que al partido le falta madurez, empezando porque no vivió antes experiencias como éstas. Ha estado confuso en muchas cosas. Y cuando digo el partido, digo también sus propios militantes, y también nuestro personal que está dentro de la alcaldía...

¿Quiénes son los que van a definir las políticas de salud del partido? Son los que hoy están viviendo esa experiencia en la administración. Pero esa experiencia se está edificando todavía. Los lineamientos que existen son muy generales.

Estoy de acuerdo con que las decisiones de la alcaldía sean sujetas a una reflexión constante en el seno del partido; pero sin formalismos, para evitar que este intercambio se convierta en un método burocrático. Tenemos una experiencia concreta. Desde que asumí la alcaldía, las cuestiones políticas más importantes son discutidas en un colectivo que se reúne cada quince días. Ese colectivo está abierto a la participación del partido y de los concejales; y, lógicamente, las cuestiones más polémicas pueden ser discutidas por el partido. Todos esos proyectos que fueron a la cámara siempre pasaron primero por ese colectivo.

Existe sin duda un problema objetivo. Los compañeros que pertenecen a la ejecutiva del partido atienden también los problemas del movimiento sindical o del movimiento social,

y no siempre tienen tiempo para discutir las decisiones de la alcaldía, para responder a la urgencia de los proyectos.

Es verdad que muchas veces ese proyecto llega a última hora. Pero ocurre que a veces los proyectos son realizados para responder a una coyuntura, de acuerdo a las necesidades de la ciudad. Es necesario elaborarlos y definir inmediatamente qué hacer para mandarlos a la cámara. En ese momento también se envían al partido, pero el directorio no tiene condiciones para reunirse y evaluarlos; y esos proyectos no pueden esperar.

Es preciso que el partido tenga flexibilidad con respecto a la gestión de la alcaldía. No se trata de negar la discusión, el asesoramiento, de eximir al partido de estas actividades. Simplemente se trata de constatar que es un proceso que se está construyendo y que, de hecho, las personas que están en la alcaldía y que están elaborando esas definiciones, son también personas que pertenecen a ese partido.

Además, nuestro partido no tiene cuadros. Tenemos una gran necesidad de personas capacitadas, que estén preparadas para enfrentar las tareas administrativas en todas estas áreas.

La solución a este problema irá surgiendo en la medida en que el partido madure más. Hoy tiene una visión un poco mecánica. Por ejemplo, a veces uno oye valoraciones como ésta: “El proyecto es correcto, no discrepamos en nada; sólo que no pasó antes por el partido.” Encuentro que eso es puro formalismo. Hay que tener en cuenta que ese proyecto, independientemente de ser aprobado por la cámara o no, puede ser discutido por el partido en cualquier momento.

No obstante, como ya Chiquiño señaló, el partido ha avanzado mucho en la comprensión de este problema, ha interiorizado ya que las decisiones administrativas no precisan ser discutidas internamente. Pero, al mismo tiempo, debe ir profundizando sus políticas, inclusive para que, en un sentido pedagógico, se vayan discutiendo y repensando las cosas en vistas a ir conformando ideas cada vez más claras sobre los diversos objetivos de trabajo de las administraciones.

En mi opinión, en el mismo momento en que el partido llegue a convertirse en una fuerza política capaz de intervenir en el movimiento social, capaz de controlar el aparato, los formalismos irán desapareciendo, porque las políticas tendrán que ser elaboradas en conjunto o, en caso contrario, tendrán que ser cuestionadas, discutidas y desarrolladas de otra manera.

## **II. PORTO ALEGRE: MADURANDO CON LA EXPERIENCIA**

### **1. DISTANCIAMIENTO INICIAL POR POCA CLARIDAD EN LOS ROLES**

*He sido informada que la correlación de fuerza entre las tendencias que existen dentro del PT es diferente en Porto Alegre en relación con la mayor parte de los lugares del país,*



*donde la Articulación<sup>64</sup> es la corriente mayoritaria. Supe también que se produjo un distanciamiento importante entre el partido, en general, y el gobierno, en los primeros años de la administración petista. Pido que me narren lo que ocurrió en esos momentos y las razones de ese distanciamiento. Para conversar sobre este tema me reúno con Olívio Dutra, alcalde de Porto Alegre; y Leonilce Guimaraes, vicepresidenta del PT municipal, más conocida como Iti -todos pertenecientes a la Articulación-; Tarso Genro, vicealcalde, cercano a la Nueva Izquierda<sup>65</sup>; Arno Agustini, secretario municipal de Hacienda -miembro de la Democracia Socialista<sup>66</sup>-; Leandro Oviedo de la Convergencia Socialista<sup>67</sup> y asesor de un concejal de esa tendencia, y Eno Filho, del directorio municipal del PT y miembro de la Fuerza Socialista<sup>68</sup>.*

**Arno:** Cuando el PT ganó la administración hubo un proceso inicial de alejamiento total del partido. El problema de fondo tenía relación con el debate sobre cuál era la injerencia que tenía el partido en algunas instancias y si dirigía o no el proceso de administración. Existían discrepancias en cuanto a definir a quién correspondía el papel dirigente en la administración, cuál era el rol exacto del partido, qué atribuciones tenía el alcalde, cuáles eran las funciones de los secretarios. Esa dificultad inicial se daba, a mi entender, porque no existían definiciones acerca de los roles que debía jugar el alcalde, el vicealcalde y el secretariado. El partido, debido a su inexperiencia, tampoco tenía una visión clara sobre las funciones administrativas.

Uno de los temas más polémicos fue el de quién debía decidir acerca de la nominación de los secretarios, de los directores de las empresas estatales, de las empresas de la alcaldía. Existía una resolución del Directorio Nacional del PT que otorgaba al alcalde la última palabra. Fíjate bien: le daba la última palabra, porque debía haber un proceso de discusión entre el partido y el alcalde para la designación de los secretarios.

**Eno:** Mi tendencia, Fuerza Socialista -una tendencia comunista dentro del PT-, considera eso un error, pues quien va a ser responsabilizado de las designaciones equivocadas, puede ser administrativamente el alcalde, pero políticamente va a serlo el partido, porque en la próxima elección, si el secretariado nominado por el alcalde resultara inoperante, el partido tiene que asumir la responsabilidad política y electoral. Esa es mi opinión.

Yo formaba parte del grupo de trece delegados del directorio municipal que elaboró la primera propuesta de secretariado. En algunos casos ese grupo tuvo posiciones diferentes a las del alcalde. Tuvimos uno en que el alcalde cedió y aceptó la propuesta del directorio. En otros casos ocurrió que el directorio presentó una propuesta, el alcalde expresó otra, y no cedió; nombró al secretario que él había elegido. Esa discusión, en

---

<sup>1</sup>. Esta tendencia que reunía a la mayor parte del PT en torno a la figura de Lula, se dividió en el Encuentro Nacional de 1994.

<sup>2</sup>. Tendencia con posiciones más moderadas, tildadas de socialdemócrata, aunque no acepta esa denominación.

<sup>3</sup>. Tendencia trotskista de la IV Internacional de Mandel.

<sup>4</sup>. Tendencia trotskista, composiciones muy radicales, expulsada del PT en 1993.

<sup>5</sup>. Tendencia marxista leninista.

realidad, es habitual en el partido. Los militantes que piensan como yo continúan defendiendo, dentro del partido, que se modifique esa resolución, pero hasta ahora todavía está vigente.

**Leandro:** Cuando se inicia el gobierno del PT en Porto Alegre, se planteó inmediatamente la cuestión de quién decide y tiene la última palabra, si le corresponde al alcalde, al vice, como consideraban las tendencias Articulación y Nueva Izquierda, o si quien decía la última palabra era el partido como argumentaba la tendencia Democracia Socialista, que tenía mayoría en el directorio municipal; o si -como pensábamos nosotros, de Convergencia- quien debía tomar la decisión era el movimiento popular y sindical organizado.

Existe un caso ilustrativo sobre este punto. Cuando el PT asumió, los empresarios del transporte solicitaron aumento de la tarifa de ómnibus y comenzaron a hacer un “lock out”. La alcaldía, con el apoyo de la población, intervino el transporte colectivo, separó del control a los dueños de las empresas creó una nueva forma para administrar el transporte en aquel período, inclusive con problemas, pero con el apoyo de la población.

La población andaba estrujada en los ómnibus, pero apoyaba, porque por primera vez, un alcalde, un partido, estaban desafiando a los empresarios del sector. Después de varios días se realizó una plenaria popular con el movimiento sindical y el comunitario y ahí se decidió que se mantuviera la intervención. El alcalde de Porto Alegre prometió acatar esa decisión, mientras tanto, por otro lado, tramó y decidió la devolución de las empresas a sus dueños, sin que los militantes del PT ni los integrantes de los movimientos populares y sindicales conocieran tal decisión. Fuimos todos sorprendidos por ese acuerdo, que apareció en la prensa, en contra de la decisión de esa plenaria y donde estaban involucradas Fracab<sup>69</sup>, Ampa<sup>70</sup>, CUT<sup>71</sup>, CGT<sup>72</sup>. Las empresas fueron restituidas a sus dueños; el movimiento popular y sindical quedó fuera del ámbito de las decisiones. Este es un caso real donde el partido no fue tomado en cuenta y denota que el movimiento popular, a través de sus organizaciones, fue ignorado.

*Eno, que en el momento del conflicto trabajaba en el despacho del vicealcalde, en el movimiento de transporte, y era coordinador de la movilización popular en el proceso de la intervención -se había logrado crear un grupo de coordinación donde básicamente existían representantes del movimiento sindical, los movimientos barriales y los partidos políticos de izquierda-, considera importante reseñar algunos hechos que escaparon en la intervención de Leandro:*

---

1. Federaciones Riograndeses de Asociaciones de Comunidades de Amigos de Barrios.

2. Asociaciones de Pobladores de Porto Alegre.

3. Central Unica de Trabajadores.

4. Central General de los Trabajadores.

**Eno:** En realidad no hubo una plenaria popular de movilización en apoyo a la intervención del transporte, hubo varias. Tal vez no debíamos llamarlas plenarios populares, porque, en verdad, eran más bien de representación de trabajadores. Nosotros acostumbramos a llamar plenarios populares a aquellas en que se convoca a todo el pueblo. Entonces, se trataba de una plenaria de representación sindical popular. Llamamos a todos los sindicatos, incluso a los apatronados, a todas las asociaciones de pobladores de barrios, a los gremios estudiantiles, en fin, a todos los sectores organizados. En aquel momento la ciudad estaba dividida: existía una mayoría, más del ochenta por ciento apoyaba la intervención en el transporte y una minoría estaba en contra.

Se convocaron varias plenarios de representación popular y enfrentamos incluso muchas dificultades para encontrar un canal a través del cual esa voluntad popular se pudiese expresar en apoyo real. Durante casi todo el período de la intervención del transporte, por ejemplo, hubo cuadrillas de trabajadores pagados por los dueños de las empresas afectadas, que durante la madrugada se atrincheraban en lugares oscuros y disparaban contra los ómnibus amenazando a los choferes para que abandonasen los carros. Su intención era crear ineficiencias en el servicio bajo intervención de la administración popular y con ello crear descontento en la población.

Nosotros intentamos varias formas de trabajo con las organizaciones populares para que se organizaran, inclusive, fomentamos movimientos de autodefensa en las regiones de la periferia, para liquidar la práctica gansteril desatada. Sin embargo no tuvimos respaldo para conseguir organizar esa autodefensa, ni para organizar comités por terminales.

Tuvimos un resultado muy contradictorio para organizar a los propios trabajadores de las empresas, porque la tradición de los movimientos sociales de Porto Alegre, antes de nuestro gobierno, siempre fue estrictamente corporativista, economicista.

Tuvimos muchas dificultades. Hicimos varias plenarios. En una de ellas -el compañero se refirió a ella- la población demandó mantener la intervención y la misma se mantuvo aún por un período importante. Pero él no se refirió a otra plenaria posterior donde se informó que la situación se estaba tornando insostenible. Y lo era por dos motivos: primero, porque no logramos reunir la capacidad técnica necesaria para mantener la administración del parque automotriz, debido al sabotaje y boicot muy intenso desplegado por el sector patronal que, sin estar en la dirección de las empresas, tenía incondicionales que organizaban actividades para provocar daños y perjuicios, llegando incluso, a robarse todo el sistema automatizado de pago. Llegó el día del pago de los funcionarios y nosotros no teníamos los medios para hacerlo, por haber desaparecido la información automatizada necesaria a causa de los sabotajes. Solicitamos apoyo a Sao Paulo, donde existían técnicos progresistas de la anterior administración que habían promovido y administrado una intervención en el transporte, pero no dio resultado. Intentamos fiscalizar a los choferes, contratamos voluntarios, y tampoco fue suficiente para garantizar el control operacional del sistema.

El otro motivo fue la ausencia de un movimiento social organizado que estuviese a la altura de las circunstancias. Es necesario reconocer que las plenarios con los representantes sindicales y con los movimientos populares fueron debilitándose progresivamente, inclusive en los momentos en que se mantenía de forma radical la intervención, porque el movimiento popular no contaba con organización suficiente para enfrentar algo que no fuese una reivindicación salarial, economicista.

En una de esas plenarios de representación popular nosotros informamos a todos los compañeros de los sindicatos, de los movimientos populares, que la situación era insostenible y que no sabíamos si seríamos capaces de mantener la intervención. Por otro lado, la justicia burguesa hizo todo lo que pudo para acorralarnos y obligarnos a devolver las empresas a sus propietarios. Nos tuvimos que enfrentar a una batalla jurídica tremenda. Era una situación conflictiva por todas partes.

Una noche tuvimos una reunión en el gobierno que duró hasta las cinco de la mañana, donde participaron también los partidos del Frente Popular<sup>73</sup>, ahí tomamos una de las decisiones más desagradables y difíciles durante el período de gobierno: la de recapitular y, por ende, devolver las empresas intervenidas. La plenaria no tomó posición deliberadamente sobre eso. Nosotros informamos exactamente acerca de todas las dificultades, los problemas que estábamos enfrentando e hicimos notar que no era posible sustentar el proceso sólo con voluntad. O se creaban las condiciones idóneas o habría que restituir las empresas a sus dueños.

Por fin, en una reunión de gobierno, la posición asumida por la mayoría, no recuerdo la existencia de una oposición significativa, fue la de entregarlas, pero mediante un acuerdo: los empresarios aunque las recibiesen nuevamente estaban obligados a proporcionar la información requerida por la administración para organizar mejor el funcionamiento del sistema y tener conocimiento de la planilla de costos, con el fin de fiscalizar el precio de las tarifas. Ellos estaban obligados a mantenerse abiertos al control de la administración popular, como de hecho lo hicieron.

Ese fue uno de los problemas más dramáticos, luego más emocionantes y después más tristes que enfrentamos.

**Leandro:** Todas las decisiones que las plenarios siempre acordaron fue la de mantener la intervención, inclusive, a la que me refiero, que fue la última anterior al acuerdo; inclusive Alvarenga<sup>74</sup> estaba en la mesa representando a un sindicato.

**Eno:** No era la misma plenaria.

**Leandro:** Evidentemente, el gobierno tenía unidad sobre eso, el problema era la posición de las organizaciones que nunca avalaron acuerdo alguno. Este convenio se fue

---

1. Coalición política que apoyó la candidatura del PT.

2. Concejal de la Convergencia Socialista al que asesoraba Leandro.

elaborando con los empresarios al mismo tiempo que las organizaciones decidían mantener la intervención, o sea, era un proceso contradictorio. No se informaba a entidades de base que se estaba tejiendo ese largo y trabajoso acuerdo con los empresarios.

**Eno:** El compañero y yo tenemos discrepancias en cuanto a los hechos. En esa última plenaria que se llevó a cabo el día que se firmó el acuerdo, no estaba el compañero Alvarenga ni otros compañeros, era un momento de poca participación. Creo que te estás refiriendo todavía a las últimas plenarios que tenían una participación amplia. Pero la plenaria de la cual yo hablaba, no asumió ninguna posición, reconoció que el gobierno debía hacer una evaluación y fue eso lo que ocurrió.

**Leandro:** ¿En esa última plenaria con poca participación, la administración ya había llegado a la idea del acuerdo con los empresarios o todavía no se había hablado?

**Eno:** En realidad, el proceso fue el siguiente: desde el momento en que se decreta la intervención, tanto en la justicia como fuera de ella, los abogados del empresariado formularon al gobierno decenas de propuestas diferentes. No se por qué el compañero dice que no estaban informados. Me admira que pueda decir eso porque yo era uno de los representantes del gobierno que informaba...

**Leandro:** Se tejía un acuerdo...

**Eno:** No, no se estaban tramando acuerdos. Lo que ocurría es que se hacían contactos con los abogados, quienes estaban buscando soluciones. Durante el primer período de la intervención los empresarios mostraron su preocupación e hicieron mil propuestas diferentes que fueron rechazadas por el gobierno. Llega así el momento en que el gobierno informa a los movimientos sociales que la situación se vislumbraba insostenible y que se debería pensar en alternativas en caso que fuese necesario retroceder. Esto sólo podía hacerse de dos maneras: la simple devolución total, o sea, una derrota completa para la administración, o un acuerdo mediante el cual éramos parcialmente derrotados, pero garantizábamos la fiscalización de las empresas por parte del gobierno. Ese fue el acuerdo, el movimiento estaba informado que era posible que nosotros trabajáramos en alguna alternativa en caso de que la situación se tornase indefendible. Trataríamos de garantizar el máximo en nuestras manos, si fuésemos obligados a devolver las empresas. Yo creo que tú no tienes informaciones fidedignas, no recuerdo que estuvieras presentes en esas plenarios.

**Leandro:** Efectivamente no estaba...

**Eno:** Entonces, en realidad estamos tratando aquí con un observador directo y un compañero que tiene informaciones de terceros.

**Arno:** Y en función de esta decisión, y también de líneas de trabajo de la alcaldía, el partido y la administración inician un período de enormes discusiones, y se crea un

distanciamiento con agresión mutua, fue un proceso de muchas dificultades, pero nada público.

El partido consideraba que su función dirigente en la administración implicaba que el debería nombrar, no sólo a los secretarios, sino que debería ir a los detalles, a participar, por ejemplo, en la discusión acerca de si una persona debería renunciar o no, y también en la discusión de puntos concretos como: la tarifa del transporte colectivo, el área de la ciudad en que se debía invertir más, si debía ser en el centro de la ciudad o en la periferia. En ese instante el alcalde y el vicealcalde defendían que el partido podía definir las políticas generales, pero que las decisiones administrativas eran de competencia del alcalde.

Si me preguntaras cuál es la injerencia del partido, hasta dónde llega: si el partido designa secretarios o no, si define la tarifa de los ómnibus o no, yo no tengo una respuesta, pero te puedo decir que sí estoy seguro que estábamos errados. Y te aclaro que esta no es una conclusión partidaria, es mi opinión. Primero: creo que el partido no conocía lo cotidiano de la administración y no tenía capacidad para hacerlo. En una discusión del directorio municipal del partido es imposible poder manejar todo lo que es necesario para fijar la tarifa de los ómnibus. Es muy difícil apreciar los detalles debido a la complejidad y a lo dinámico de la situación.

Segundo, la administración no comprendía, en esa etapa, que tenía que estar muy ligada políticamente a la línea del partido. Existía allí un criterio de que la línea política que se implementaba en la administración era de exclusiva responsabilidad de la misma.

**Tarso:** El gobierno no comprendió la necesidad de agilizar el diálogo con el conjunto del partido, y por otra, el partido no percibió que eran militantes los que estaban allí, y que el propio gobierno estaba limitado por circunstancias desfavorables y por su propia historia. Esto generó una tensión política enorme, y, en un determinado momento existió una gran distancia entre el gobierno y el partido.

La vida logró ir limando las asperezas de las partes en disputa. Esta impuso al conjunto de los militantes, inclusive a los que están en el gobierno, la tarea de ir flexibilizando sus posiciones e ir rescatando la capacidad de diálogo que se había perdido dentro del partido. El problema suscitado con el gobierno no es algo nuevo, es un punto latente dentro del partido a causa del sectarismo de las tendencias, que, en última instancia, tiene su origen en el carácter federativo del Partido de los Trabajadores.

## 2. TENTATIVA DEL PARTIDO DE FISCALIZAR TODO

**Iti:** En aquel momento yo tenía una posición crítica sobre la visión que sostenía que había que gobernar para toda la ciudad, pero, al mismo tiempo, entendía que existen diferentes roles. Los militantes del partido integrados en los movimientos no tienen el mismo rol que los que están en el gobierno. Yo considero que las polémicas que se daban

estaban matizadas por las rencillas internas: eran discusiones artificiales, porque cuando asumimos el gobierno, nuestra campaña y los objetivos centrales eran los correctos.

El PT planteaba tres puntos principales: invertir las prioridades, gobernar con transparencia y gobernar con participación. Esos tres objetivos fueron cumplidos. En el gobierno existían otros problemas no menos importantes tales como: congelar la tarifa del transporte y enfrentar a los sectores sociales que eran enemigos de la ciudad y del Brasil: banqueros, grandes comerciantes, especuladores inmobiliarios y dueños del transporte colectivo.

En el problema del transporte nos equivocamos, no se debió decir jamás que se iba a congelar la tarifa de ómnibus, aunque así lo exigiera nuestra militancia y los sectores populares. Teníamos confusión también en cuanto a quién debería actuar sobre determinadas áreas, si correspondía al partido o al gobierno.

Por ese motivo, como partido no nos sentíamos seguros, porque no teníamos políticas contundentes que presentar para abrir un debate con el gobierno. Pensábamos que nuestra labor era fiscalizar al gobierno paso a paso, partiendo de la premisa de que la administración podría no estar cumpliendo con los compromisos adquiridos en la campaña. Eso generaba conflictos.

### 3. FORMA EN QUE SUPERAN LOS PROBLEMAS

*Hoy la administración tiene una instancia que se llama Coordinación de Gobierno, en donde se reúne el alcalde y algunos secretarios, que permitió que se fueran superando los problemas.*

**Arno:** En esa instancia se discuten cotidianamente las decisiones y se definen las políticas a realizar. Es fundamental que las discusiones tengan continuidad -ese es el gran problema que existe con el partido, tiene poco tiempo para evaluar las actividades de la alcaldía-. Esa instancia tiene una composición política similar a la del partido; están representadas las principales fuerzas. Para que esto funcione es muy importante que el alcalde tenga sensibilidad y atienda para que tome en cuenta las diferentes posiciones.

Mi criterio es que desde el punto de vista de representación, la administración tiene que tomar en consideración las corrientes internas, no puede ser antagónica a la posición del partido, porque eso significaría que la línea que ésta adopta sería distinta a la del partido. Por ejemplo, la Democracia Socialista, a pesar de ser una corriente muy fuerte en Porto Alegre, no tenía casi representación en el gobierno, tanto porque ella no buscó su incorporación, como por la astucia de otras fuerzas que se adelantaron en copar los cargos. La Nueva Izquierda, en cambio, buscó la participación en el gobierno.

*Tú has planteado que en el gobierno estén representadas las diferentes corrientes o fuerzas del partido; eso me recuerda la experiencia de la Unidad Popular en Chile. Nosotros*

*tuvimos siete partidos dentro de la UP. Allá lo más nefasto que hubo fue el famoso “cuoteo”<sup>75</sup>. En un mismo ministerio, el ministro debía ser de un partido, el viceministro de otro y el secretario de otro, y lo peor es que en lugar de tener una política única para el ministerio, cada partido hacía su propia política. Eso fue fatal. Nuestra experiencia indica que se debe tener una sola política para gobernar y que ella debe ser construida en conjunto.*

**Arno:** No se trata de parcelar la ejecución de tareas por áreas, pero es indispensable tener un eje político que oriente las directivas políticas para todas las áreas y conduzca la línea del gobierno. Todas las corrientes deben estar representadas para que asuman responsabilidades y se comprometan. Creo que ese es el punto central. La propuesta de la administración debe ser fruto de una discusión colectiva y deben ser escuchados todos los actores. El gobierno preferentemente debe tener una representación proporcional a la de su fuerza dentro del partido, para que no ocurra que el partido esté caminando hacia la izquierda y la administración hacia la derecha.

Volviendo al tema inicial, en Porto Alegre todo el mundo entendió que por el camino del enfrentamiento no se podía continuar. Se moderaron las posiciones por ambos lados. El asunto no radica en lo que se busca, todos quieren lo mismo, el problema radica en cómo implementar los ritmos, en qué momento se hacen las cosas. Sobre este tema todavía existen divergencias. Sólo si se crean espacios colectivos para el debate, las discrepancias se van limando.

El debate en la administración es diferente al que realiza el partido. El debate partidario debe ser una discusión en la que prevalezca la política. Dentro de la administración tú debes escuchar problemas de orden técnico, operacional, financiero, y tienes que manejar un nivel de detalle mucho mayor. Debes conocer los problemas, no puedes simplemente decir: “Yo quiero rebajar la tarifa de pasajes”. ¿Cómo se disminuye esa tarifa? Hay fórmulas que resultan exitosas y otras que provocan un caos en la ciudad.

#### 4. LAS TENDENCIAS AYUDAN PORQUE REPRESENTAN DIVERSAS SENSIBILIDADES

*Me interesa saber si mis interlocutores creen que las tendencias dificultan o ayudan al gobierno.*

**Tarso:** Ayudan si son tendencias que reconocen al PT como el partido estratégico, o sea, como partido que tiene un perfil orientador y dirigente en la sociedad. No me refiero a la Convergencia Socialista, que no es una tendencia, es una organización que tiene vida propia, es un partido. Yo sé perfectamente cómo funciona, pues provengo de una organización semejante.

---

<sup>1</sup> Término usado en Chile para designar la distribución de los cargos en cuotas partidarias.



Y creo que pueden ayudar a gobernar -aunque esto no es algo mecánico-, porque las tendencias representan los distintos grados de sensibilidad que existen en la intelectualidad, opiniones que se irradian a la clase trabajadora, con la que el partido tiene una ligazón estrecha. Las tendencias, con sus puntos de vista, llevan a la mesa de discusión del partido las diversas opiniones existentes y si el gobierno supiese trabajar con ellas crearía una relación hegemónica en su interior, conseguiría el equilibrio político necesario para administrar. Si no logra este objetivo se convertirá en un gobierno de personalidades o bien sólo de representación burocrática.

## 5. SOBRE LAS CRÍTICAS PÚBLICAS AL ALCALDE

*Por último, me interesa tratar otro tema polémico: si las críticas públicas son deseables o no.*

**Iti:** Existen situaciones en que el partido puede y hasta debe criticar a los alcaldes públicamente. Esta situación se produce cuando existe en el partido la convicción de que el alcalde no está actuando de acuerdo a las políticas del partido. Y nosotros vivimos situaciones de este tipo, no en Porto Alegre, pero sí en otras alcaldías petistas, donde era necesario criticar al alcalde, porque la política implementada por él, si continuase así, entraría en contradicción, no sólo con los intereses del partido, sino con lo que el partido entiende como postulados de la ciudad. El ejemplo mayor de eso fue el de Jaco Bittar. El partido se resistió mucho a criticarlo públicamente, pero llegó un momento en que la situación se tornó insostenible, porque se estaba consolidando un modelo de gobernar que era contradictorio, en general, con lo que el partido planteaba. Entonces comenzamos nuestras críticas públicas.

Existen momentos en que es necesario tomar esta actitud, al igual que, en otras circunstancias, el alcalde tiene el derecho de decir públicamente: “Estoy discutiendo este asunto con mi partido, porque considero que es lo correcto”. De esa manera se logra una posición diáfana en las relaciones que el partido establece con sus gobernantes. Eso forma parte de la transparencia política: no esconder a la población cuando existen diferencias. Es obvio que se debe actuar así cuando se trata de cuestiones importantes. No se trata de hacer denuncias cada vez que el partido no esté de acuerdo con algo. Eso sería un gran error. Creo que el partido sólo debe informar a la ciudadanía después que petistas de los movimientos y del gobierno agoten la discusión democrática y franca. Pero debe hacerla primero internamente. La crítica pública es necesaria, en las circunstancias señaladas para preservar al partido y su imagen ante el conjunto de la sociedad.

## 6. DRENAJE DE CUADROS Y LA NECESIDAD DE FORMARLOS

*Hay un fenómeno general que se produce en las administraciones: el drenaje hacia la administración de los mejores cuadros, con lo que el partido se debilita. Me interesa saber qué ocurrió en Porto Alegre en relación a esta cuestión y si se adoptó alguna política para resolverla.*

**Olivio:** Nosotros sí tenemos ese problema, pero lo veo como algo natural. Es real que al asumir el gobierno se tiende a atraer cuadros que dominan la tarea de gobernar, aunque éstos deberían estar en las instancias partidarias. O nosotros asumimos el gobierno para hacer bien las cosas o nosotros asumimos el gobierno a media máquina sólo para cumplir. Si fuimos electos tenemos que demostrar nuestra capacidad y lograr así que el estado sirva a los intereses de la mayoría de la población. Y, además, queremos demostrar que la izquierda no sólo tiene condiciones para administrar lo cotidiano de estas ciudades, de estas regiones, de este país, sino también para hacer transformaciones. Debemos contribuir a la discusión de un proyecto diferente sobre la forma en que la comunidad debe ser construida y asumida por la mayoría de la población, diferente al proyecto del estado burgués, liberal o neoliberal. Y eso significa que tenemos que tener los mejores cuadros aquí. Nuestra misión es la de gobernar.

¿Eso significa que se crearon dos instancias: administración y partido? No. Es el partido con sus aliados quien está gobernando. Y si bien el partido aportó cuadros para las funciones de gobierno, está claro que se necesitan más. Entonces la política de formación de cuadros tiene que ser permanente. Si queremos gobernar la ciudad en forma integral, debemos trabajar constantemente dentro del movimiento social para que éste sea cantera en la formación de cuadros. No se trata necesariamente de tener una escuela de formación de cuadros, pero sí políticas adecuadas que posibiliten la incorporación constante de los dirigentes que surgen del movimiento.

No podemos pensar que el problema se resuelve esperando que el PT asuma el gobierno cuando esté bonito, perfecto, con todos los cuadros necesarios para gobernar y que, al mismo tiempo, esté presente en el movimiento social, en el movimiento popular y en las instancias del partido. Eso es la misma cosa que decir que la revolución sólo debe realizarse cuando nosotros tengamos todas las condiciones preparadas.

Nuestro partido ha tratado constantemente de socializar la experiencia y de calificar a sus cuadros. Viene realizando seminarios, cursos, para que las cosas que tienen relación con la administración de la ciudad sean asumidas por nosotros, que somos los administradores, y por los compañeros que no tienen la tarea de administrar, pero sí intervienen en la militancia popular, comunitaria y sindical.

Debemos tener cuadros técnicos con formación universitaria formal. Eso es muy importante. Cuando asumimos el gobierno tuvimos que enfrentar el problema de la carencia de formación técnica de nuestros cuadros, tanto en el movimiento popular como en el comunitario y sindical. No teníamos ingenieros, ni arquitectos, ni médicos ni urbanistas. Si contáramos con esos profesionales no tendríamos que someternos a los cuadros profesionales de carrera existentes dentro de la administración.

A partir de esta experiencia el partido está preocupado por la formación, no sólo de cuadros políticos para el movimiento social, popular, comunitario, sino también por la formación de cuadros con cursos universitarios, especializados en determinadas ramas indispensables para realizar tareas de gobierno.

Nosotros tenemos esa preocupación y yo pienso que el hecho de haber gobernado veinticuatro ciudades nos puso frente a este problema. Debemos preocuparnos de la formación de cuadros especializados, tenemos que politizar a los cuadros técnicos, pero mientras tanto, tenemos que tener militantes que sean técnicos, especialistas y profesionales en general, para así revertir esos conocimientos en proyectos políticos, de forma tal, que a la hora de ejecutar, no estemos sometidos a los cuadros de carrera de la maquinaria pública con toda esa cultura diferente a la nuestra.

Tenemos que formar técnicos con otra cultura dentro de la política de nuestro partido. Nuestros técnicos son formados en las universidades nacionales, pero es indispensable ir discutiendo dentro del partido cómo proyectar ese conocimiento especializado en políticas que el partido tendría que ejecutar siendo gobierno.

Esa es una preocupación nuestra y creemos que los partidos de izquierda, comunistas y socialistas, que disputan el gobierno y el poder tienen que tener condiciones para ejercerlo. Debemos contar no sólo con un puñado de personas; sino con decenas, centenas de nuevos cuadros y estoy hablando de cuadros en el sentido más amplio: cuadros políticos y técnicos. Los primeros no necesitan tener, necesariamente una especialización, son políticos, pero si deben tener una preparación mínima, a través de seminarios, cursos, charlas. No es el momento de la improvisación.

## **7. LA IZQUIERDA NO TIENE UNA ALTERNATIVA ELABORADA PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO**

*He recogido entre los militantes petistas muchas críticas a las administraciones del partido. Los que pasan a tareas de gobierno ven las cosas de otra manera que aquellos que han estado acostumbrados a ser sólo oposición.*

Tarso: Creo que existe un problema no resuelto en la izquierda, no sólo aquí en Brasil, sino posiblemente en muchos países de América Latina, y es cómo enfrentar el actual período histórico de lucha política por el socialismo. Esta problemática yo no la tengo resuelta. Tengo una visión, vamos a decir así, de moratoria en relación a esa cuestión. Tal vez, en primer lugar, se deba a mi falencia teórica, pero también es la resultante de todas las contradicciones que emergen de la situación de Europa del Este, donde se demostró la incapacidad del marxismo tradicional para solucionar las contradicciones de la sociedad moderna, y la revolución científico-técnica que, al mismo tiempo, plantea nuevas alternativas para la democracia directa, tiende a un control totalitario del estado sobre la sociedad. No se cómo abordar todas estas problemáticas desde el punto de vista del socialismo. Creo que es una época muy difícil para analizar las experiencias de izquierda en los gobiernos y que, en el fondo, hay, sintéticamente, tres posibilidades: un abordaje reformador o reformista del estado; una inserción de la reforma del estado dentro de una perspectiva transformadora revolucionaria, y, la cuestión de la destrucción del estado.

Esas tres posiciones están presentes tanto en las polémicas que existen hoy dentro del partido, como dentro del gobierno. En algunos momentos las mismas se entrelazan y en otros instantes se contraponen, o están presentes en el debate, pero no asumidas desde el punto de vista teórico por los protagonistas. Voy a dar un ejemplo típico nuestro: el conflicto del transporte colectivo.

Detrás de este problema del transporte colectivo hay cuestiones que hacen referencia a un estado democrático, socialista, que nosotros no tenemos bien elaboradas. Yo por ejemplo, estoy a favor de la estatización del transporte colectivo. Esa ha sido mi posición original, creo que nuestro retroceso en relación a este punto en la ciudad es algo transitorio, aunque se puede prolongar por un largo período. Mi opinión es que cuando el gobierno reúna condiciones para estatizar el transporte colectivo y dirigirlo bajo el control de una empresa estatal, su decisión tendrá que ser esa. Pero nosotros tuvimos que enfrentar un obstáculo concreto: la ruina financiera. Un estado en estas condiciones no puede asumir la estatización del transporte con óptima calidad. El transporte tiene que ser subsidiado. En primer lugar, tiene que haber un incremento de los aportes de la clase dominante al financiamiento del transporte, para que se logre la calidad requerida.

Nosotros nos vimos obligados a retroceder en la cuestión del transporte colectivo y sólo fuimos capaces de reforzar la empresa estatal existente, mejorar su calidad y situarla como punto de referencia en la ciudad. Hoy, en las discusiones del “presupuesto participativo”<sup>76</sup>, estamos cansados de escuchar a la población la demanda: “Nosotros queremos ser atendidos por la Carris<sup>77</sup> y no por la empresa particular”, porque es mejor que las otras. Pero la estatización total del transporte demandaría un nivel de inversiones que no estamos en condiciones de realizar. Nosotros debemos hacer también inversiones en saneamiento básico y urbanización de la ciudad.

La posición original era la estatización del transporte colectivo. Y eso fue lo que hicimos inicialmente. Después asumimos una segunda posición: exigíamos la mitad más uno de la flota de ómnibus, para obtener simbólicamente la mayoría del transporte colectivo bajo el control del estado. Eso no fue posible. Ahí planteamos la tercera variante, que para mí tiene carácter provisional. El gobierno evolucionó en esta dirección más o menos de manera unificada, pero por motivos diferentes. Hay compañeros que creen que esa solución que hoy estamos dando, es la correcta, que es una solución, inclusive, estratégica. Yo creo que no lo es.

La posición actual es mantener la empresa estatal que tiene la cuarta parte del parque de la ciudad aproximadamente y cuyo sistema trabaja en conexión, en negociación permanente, con los transportistas privados. Nos vimos obligados a aceptar esta propuesta, porque no contábamos con recursos para financiar la estatización del transporte colectivo de la ciudad.

---

1. Así denominan las alcaldías petistas al proceso de discusión del destino del presupuesto con la población.

2. Es una empresa estatal de transporte en Porto Alegre.

Y esta cuestión empírica puntual está relacionada con otros problemas como, por ejemplo, cuál es la evaluación que nosotros tenemos hoy de la capacidad que tiene la clase trabajadora de transformar el estado en la situación actual. La embestida neoliberal, la maniobra de control de la opinión pública por medios científico-técnicos altamente desarrollados y un proceso productivo que se integra de forma cada vez más radical con la ciencia, coloca, en mi opinión, al viejo proletariado en una posición secundaria, creando un nuevo proletariado. El proletariado metalúrgico hoy es mucho menos importante estratégicamente que los controladores de vuelos de los aeropuertos y tiene menos importancia que los trabajadores, muy bien remunerados, de sectores de punta de la industria microelectrónica, por ejemplo. Los trabajadores de las áreas de investigación científico-técnica tienen una importancia estratégica mayor para una sociedad socialista y democrática, que los trabajadores de la construcción civil, que es una masa cada vez más explotada y que se aproxima al lumpen proletariado. Todos estos son problemas para los cuales no tenemos respuesta.

Mis posiciones con relación al estado son exploratorias, son posiciones provisionales. Yo no he conseguido visualizar, y creo que el partido tampoco, cuál es el potencial de reformas del estado que poseemos y cuáles son los resultados de estas reformas para nuestro proyecto socialista, y cuál es el nuevo tipo de estado que es necesario crear para responder a un nuevo orden económico, social, cultural; a una nueva política; a una nueva moral y a una nueva ética, en última instancia.

Yo creo que la visión crítica que el partido tiene de las administraciones en general, es una crítica justa, comprensible, porque al mismo tiempo que nosotros estamos dedicados a reformar el estado, la vanguardia del partido no ha desarrollado ni forjado, en su relación con la base partidaria, una alternativa que sea capaz de romper con las relaciones corporativas que le son originarias.

Entonces, eso produce una situación embarazosa que alcanzó su clímax en Sao Paulo, en la huelga del transporte, donde, irónicamente, la izquierda del movimiento sindical y hasta la extrema izquierda de ese movimiento, se unieron en la práctica con el “janismo”, que es el populismo de derecha y el “malufismo”, símbolo de la corrupción, para radicalizar la huelga. No teníamos una política que pudiese orientar a nuestra militancia para que esta pudiese dar otra perspectiva al movimiento, inclusive sin renunciar a la huelga, ni a la disputa, que no nos es ajena.

Estos son los conflictos por los que está atravesando el proceso y es muy difícil responder a ellos en forma tradicional. Pero, por lo menos, en nuestra experiencia aquí, conseguimos mínimamente avanzar en eso. Tanto el partido como nosotros, hemos modificado opiniones y concepciones. Creo que aquí, en Porto Alegre, hemos avanzado.

## 8. EXPERIENCIAS DE LAS ADMINISTRACIONES PETISTAS FUNDAMENTALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO PROYECTO

**Tarso:** Las experiencias de nuestras administraciones, por su seriedad e importancia, son fundamentales para la reconstrucción de un nuevo proyecto político que, en mi opinión, está en crisis, a no ser que se piense todavía que socialismo es aquello que Lenin decía: “Soviets más electricidad”. Pienso que es algo más complicado.

En última instancia, yo creo que el proyecto socialista se hace cada vez más en contra de logros netamente economicistas, y también en contra de la reproducción de las relaciones sociales espontáneas. Nosotros estamos viviendo dentro de esa crisis, sabemos que tiene un valor extraordinario, pero al mismo tiempo nos plantea interrogantes muy profundas. Esta experiencia vivida como administradores de esa fracción del estado nos ha enseñado enormemente, consideramos que ha sido fundamental para la construcción, de acuerdo a la realidad imperante, de un nuevo proyecto político.

### III. SAO PAULO: PARTICIPACIÓN DEL PT AL MÁS ALTO NIVEL

#### 1. AUTONOMÍA DEL GOBIERNO FRENTE AL PARTIDO

*En el caso de la Alcaldía de Sao Paulo se dieron importantes choques entre la administración y el partido. Este último tenía una posición muy crítica y muchas veces dio a conocer a la prensa sus opiniones discrepantes. Sobre este tema nos hablan, la alcaldesa, el vicealcalde y el presidente municipal del partido.*

**Luis Eduardo:** Cuando el gobierno tiene resultados, el propietario del gobierno es el partido; cuando el gobierno comienza a equivocarse, el partido es el primero en defenderse diciendo que existe autonomía entre el gobierno y el partido.

Creo que el gobierno tiene que ser autónomo del PT y viceversa, pero esa autonomía es relativa, no es absoluta, porque el PT tiene responsabilidades en el gobierno, el gobierno es petista y el gobierno tiene responsabilidades en relación con su conducción frente al PT. Yo defiendo la tesis de la autonomía relativa, porque en la práctica uno tiene que ser la expresión de la composición de fuerzas del otro. El gobierno tiene autonomía, gobierna la ciudad como un todo, etcétera, pero tiene que estar en consonancia con el partido.

Luiza se lamentaba mucho, por lo menos en la época que yo estaba en la alcaldía<sup>78</sup>, del abandono en que el partido tenía a su gobierno. En cierta medida ella tenía razón. Ahora, cuando se le reclama eso al partido, el partido dice: “No señor, todas las veces en que ella nos pidió opinión sobre A, B, C, asuntos, nosotros se la dimos, fue ella la que no nos hizo caso.” Hay fricciones en esa relación.

---

<sup>1</sup> Luis Eduardo dejó de ser vicealcalde por conflictos con la alcaldesa.

Es muy difícil que un gobierno petista tenga éxito gobernando contra el PT, porque la característica del PT es su condición militante. Los otros partidos eligen, hacen una carrera para los cargos, y luego, se acabó el partido, pasa a importar sólo el gobierno. En el PT es diferente, porque la militancia es del barrio, de los lugares apartados. Allí el militante se convierte en el alcalde de su calle, de su villa, de su club de fútbol, y pasa a funcionar así. La población lo reconoce como delegado de la alcaldía, le hace llegar todas sus reclamaciones a él, no las lleva a la alcaldía. Cuando se encuentran militantes del PT, uno suele escuchar: “Por el amor de Dios, no aguanto más... En esta huelga de conductores a mi me están reclamando diariamente...” Es decir, el tipo no tiene ninguna relación directa con el despacho de Luiza Erundina, pero él sufre en carne propia los problemas de la alcaldía, porque se convierte en la Luiza Erundina de su barrio, y todo el mundo le dice lo que tienen que decir en la alcaldía. El gobierno tiene que ser autónomo, el partido tiene que ser autónomo, pero esa autonomía tiene que ser relativa y tiene que ser recíproca. No puede ser total, no puede ser absoluta. El gobernante del PT no puede elegirse y hacer lo que él quiera, mientras que el PT tampoco puede elegir un gobernante y obligar al tipo a seguir todo aquello que el PT habla, el alcalde tiene que tener una libertad, autonomía táctica, tiene que tener una autonomía relativa.

**Luiza:** Con los conflictos, las contradicciones que existen en la relación partido-gobierno, si uno no tiene la convicción de que sin el partido no se puede cambiar la sociedad, uno corre el riesgo de pensar que uno se puede bastar a sí misma, porque uno tiene más recursos, más agilidad, más poder que el partido para resolver los problemas. Entonces, uno puede preguntarse: ¿necesitaré al partido en mi gestión? Si uno no tiene una comprensión del papel estratégico del partido, puede llegar a pensar que el partido no hace sino complicar las cosas, sobre todo porque el partido aún no tiene políticas generales elaboradas, y ese es el papel del partido: definir políticas generales amplias que orienten la acción de sus militantes en el aparato del estado, pero dejando a su vez que esos militantes tengan la autonomía necesaria para actuar dentro de la competencia que está prevista en la legislación: aquella que es propia de quien detenta el cargo.

El peligro opuesto que se corre es el de manejar partidariamente el gobierno, es decir, tratar de favorecer sólo a aquellos sectores con los cuales estamos ligados partidariamente, o, por ejemplo, en una elección, tener la tentación de usar el aparato gubernamental para beneficiar a tal o cual persona.

**Rui:** Yo hago la distinción, cada vez más necesaria dentro de la izquierda, entre partido y estado. Nosotros, en el PT, aprendimos a no confundir el partido con el estado. Sacamos lecciones de lo que le costó a la clase trabajadora, internacionalmente, hacer esa fusión. Así como el partido no se confunde con el sindicato y respeta la autonomía del sindicato, tampoco puede confundirse con el gobierno. El partido tiene militantes en el gobierno, pero se diferencia de éste. Nosotros no tenemos una relación de centralismo con nuestros militantes, es decir, el partido no emite órdenes para el alcalde; el partido pondera, discute, pero la decisión sobre los actos del gobierno es de aquel que fue investido del mandato popular. Quien toma las decisiones de gobierno, en última instancia, es la alcaldesa. El partido tiene un programa que cumplir, pero quien ejecuta los actos del

gobierno es la alcaldesa. Esa es una de nuestras innovaciones aquí en Brasil. Nosotros participamos del gobierno, tenemos programa, fiscalizamos el cumplimiento de ese programa, pero no gobernamos diariamente. Ahora, también nos reservamos el derecho de discrepar de las decisiones de nuestros militantes que están en el gobierno. En varios momentos de la administración, le hicimos ver a la compañera Luiza Erundina nuestras discrepancias y las hicimos públicas, inclusive.

Esto ocurrió, por ejemplo, cuando se produjo el incremento de las tarifas del transporte, en la presentación del cambio del proyecto de municipalización del transporte, en el episodio de la última huelga de los conductores, en el nombramiento de algunos secretarios. Ella ejerció su derecho de autonomía frente a las decisiones partidarias, e impuso su voluntad como administradora; nosotros públicamente manifestamos nuestras divergencias, incluso porque entendemos que éstas relaciones, por definición, provocan tensiones políticas y tienen que ser asumidas como tal. No reconocer eso sería admitir la desaparición del partido cooptado por el estado o la relación tradicional de la política brasileña, en que los gobernantes se disocian de los partidos y de los programas que los eligen. Preferimos esas relaciones de tensión, de autonomía, en que el partido sobrevive a pesar de los gobiernos, porque los gobiernos pasan pero los partidos permanecen.

**Luiza:** Considero que esa afirmación de Rui refiriéndose a la cuestión de la autonomía constituye un avance. El no pensaba así al comienzo. Es un avance, porque nosotros los militantes del partido que estamos en el gobierno también hemos madurado.

Nuestros adversarios presionan mucho para que yo salga del partido, porque esperan que ocurra lo mismo que lo que sucedió con María Luiza Fontenele<sup>79</sup>, Gilson Menezes y Jacó Bittar. En la cámara municipal hicieron apuestas sobre cuánto tiempo yo permanecería en el PT. Por eso creo que si el partido hace una crítica pública a un militante suyo, hace el juego a los enemigos que dicen: “Ven cómo es el PT. No es ella la que gobierna.” Y tanto es así, que en diferentes coyunturas, cuando yo tenía éxito, cuando se destacaba el desempeño de mi gobierno, ellos decían que yo había tenido éxito porque me distancié del partido. En sentido inverso, cuando había una situación que no marchaba bien, en opinión de esos sectores, la culpa era del exceso de interferencia del partido que no me dejaba gobernar.

Tenemos que lidiar con esa situación. Yo espero solidaridad del partido, espero críticas del partido: que me ayude a actuar correctamente; pero hacer críticas públicas, es hacerle el juego a los adversarios y enemigos políticos y eso me choca. Sirve de pretexto al enemigo para que digan: “El PT no tiene habilidad, no tiene vocación para el poder, sólo sabe hacer oposición”. “El PT sabe criticar muy bien, sabe denunciar, pero cuando es gobierno no sabe gobernar, para gobernar hay que distanciarse del partido.” Es un asunto complejo que tiene que ver con las contradicciones en la relación entre dos

---

1. María Luiza Fontenele, ex alcaldesa de Fortaleza en el mandato que se inicia en 1989.



instituciones: partido y estado. El partido con una propuesta socialista dirigiendo al estado burgués.

Yo no hago crítica pública de mi partido. Nunca la hice. Hubo momentos de crisis en los que tuve motivos suficientes para criticar a un dirigente o a una posición del partido, pero he tratado siempre de minimizar esas divergencias en los medios de comunicación para preservar la imagen del partido. Algunas veces, el partido o algunos dirigentes -no digo todos- no han tenido mucho cuidado en eso. Tal vez esto sucede por la necesidad que sienten los compañeros de reafirmar su papel. ¿No has percibido, Marta, que el dirigente sindical, compañero nuestro de partido de la CUT, a veces es mucho más radical, mucho más exigente, mucho más duro con nosotros, que si fuese un militante de otro partido? Lo que ocurre es que él necesita reafirmarse frente a sus bases, no quiere dar la imagen de dirigente amarillo. En los inicios de mi gobierno, algunos compañeros, que eran dirigentes del Sindicato de Trabajadores Municipales, vivían ese drama. Ellos habían sido compañeros míos de lucha sindical, de lucha en los movimientos populares, habíamos enfrentado juntos a la policía, pero tenían que criticarme porque sentían que sus bases, que no son bases petistas, en la mayoría de los casos, sino gente atrasada cuando no de derecha, que nos ve como patronos, les reclamaban, porque decían que eran gobiernistas, que eran títeres. ¿Entiendes la situación? Con el partido debe ocurrir lo mismo. A un partido que nació en la lucha de resistencia contra la dictadura, en las puertas de las fábricas, en las luchas de los movimientos populares, y que de repente pasa a ser gobierno, le es difícil comprender que de repente uno tenga que mediar, convivir con algunas situaciones contradictorias que no son fáciles. Por eso considero que sería muy bueno que todo dirigente del partido pasase en algún momento por una experiencia como la que estamos pasando nosotros.

## 2. EL PROBLEMA DE LA SELECCIÓN DE LOS SECRETARIOS

*Me interesa saber qué ocurrió en Sao Paulo en cuanto a la selección del gabinete municipal, uno de los temas en que ha habido más desencuentros entre partido y gobierno.*

**Luiza:** Nosotros pusimos cuadros que estaban en las universidades y en el propio partido. Difícilmente se habrían encontrado otros mejores. Aunque las propuestas fueron más, el propio partido estuvo de acuerdo. Y yo tuve la preocupación de componer el gobierno con todas las fuerzas políticas existentes dentro del partido. Son diecisiete secretarías, cinco empresas de administración directa autárquicas, y las administraciones regionales. Yo pedí al partido que propusiera a los administradores regionales, que son los que gobiernan las regiones administrativas. En cada región el partido promovió un proceso de discusiones y de ese proceso, en algunos casos, surgió un candidato único que yo aprobé; en otros surgieron dos o tres nombres y yo escogí entre ellos. Y cuando he sustituido a algún administrador regional, por la razón que fuere, siempre ha sido el partido el que desarrolla nuevamente el proceso de selección que lleva a escoger el reemplazante.

**Rui:** Al contrario de lo que ocurrió en las relaciones entre el partido y los parlamentarios, que nosotros establecimos desde el inicio; la necesidad de formar el gobierno y de establecer relaciones, sea con los alcaldes, sea con sus auxiliares de confianza que son los secretarios, los presidentes de las empresas municipales, nos tomó por sorpresa. Era una realidad nueva, imprevista en cierto sentido. De prisa, tuvimos que establecer relaciones a posteriori, donde los compromisos no estaban establecidos de antemano. Se creó una relación hipócrita: frente al acuerdo partidario de que: los cargos de confianza deben ser discutidos entre el alcalde o la alcaldesa y la dirección del partido y en caso de discrepancias, prevalece la opinión del alcalde, en la práctica, no hubo un proceso de consulta previa, sino de nominación; si el partido rechazaba el nombre, actuaba como un veto; si el gobierno aceptaba el veto, prevalecía la opinión del partido y no la del alcalde. Si se desconocía el veto del partido, en realidad creábamos en el gobierno, secretarios de primera y de segunda clase, o sea, los secretarios que tenían la venia del partido y los que no lo tenían. Esa relación no funciona. Tenemos primero que avanzar en nuestra política de alianzas, cosa que no logramos hacer al formar la mayor parte de nuestros gobiernos. Lo que se hizo, cuando más, fue establecer una política de alianzas internas, o sea, un prorrateo de los cargos entre las diferentes corrientes del partido. Como no había vacantes para todos, terminábamos excluyendo a nuestros propios aliados. Si se conforma una política de alianzas -y estamos trabajando para eso, porque aprendimos que no podemos gobernar solos- en realidad cada partido debe a nominar a sus cuadros, y el PT no va a poder interferir.

Es necesario establecer un nivel de consulta política, de búsqueda de consenso, donde se fijen criterios previos, que compatibilicen capacidad administrativa con confianza política. Debemos buscar esa relación para conformar los cargos del primer nivel y, sobre todo, para crear mecanismos que permitan evaluaciones periódicas y revocaciones en caso de desempeño que sea considerado negativo, así como que prevalezcan criterios técnico-políticos para la evaluación del desempeño y para la elaboración de listas para consulta.

No creo desacertado elaborar un esquema de dos, tres, nombres por cargo, para tener una amplitud mayor a la hora de escoger.

De cualquier manera, es necesario, que se democratice la selección de los secretarios en general, porque no existe nada más autoritario en Brasil, que el hecho de que el presidente de la República, el gobernador del Estado, o los alcaldes, señalen individualmente el nombre de todos sus colaboradores. La confianza debe existir, pero no puede ser individual, debe haber confianza entre los aliados y es necesario tener una compatibilidad entre los nominados, el programa y el cargo que va a ser ejercido. Y también es necesario que exista un principio de representatividad entre el secretario o los presidentes de empresas, para que el criterio no sea exclusivamente técnico.

Cuando yo digo que es necesario que prevalezca la confianza combinada con otros criterios, es para que no haya una exclusividad en la selección, porque el criterio exclusivo de la confianza puede llevar, inclusive, al nepotismo, es decir, a la selección de

gente escogida porque concuerda con todo lo que yo digo. Es necesario relativizar el criterio de la confianza asociado a otros criterios, y tener como garantía un proceso de valoración pactado con el alcalde y el partido, para que, por determinados periodos, se puedan evaluar los desempeños. Es necesario, entonces, que antes de cuatro años haya intervalos en los cuales el conjunto de los administradores pueda ser analizado, aplicando los criterios convenidos. Es decir, análisis del desempeño y del cumplimiento de las políticas colectivas. Eso es lo que yo llamo mecanismos de salvaguarda.

**Luis Eduardo:** El PT llegó a la conclusión de que en última instancia la decisión es del alcalde, porque el PT se cansó de intentar intervenir en la selección de los secretarios, los alcaldes escogían y luego lo comunicaban al partido.

La decisión, en última instancia, es del alcalde, pero hay métodos para hacer eso con transparencia, con participación del partido. Si yo le pido nombres al partido para ocupar la Secretaría del Transporte y éste me da una lista con tres o con cinco, yo, como alcalde, tengo el derecho de escoger al que yo le tenga más confianza política, al que tenga más capacidad administrativa. Si el partido no nomina, el alcalde también debe tener una lista y el partido debe opinar, decir si veta a alguno, y el alcalde debe escoger entre los no vetados. Ese tipo de relación es la que yo veo como ideal entre petistas.

### 3. UN CONSEJO POLÍTICO AL MÁS ALTO NIVEL

*Luis Eduardo quiero que me hables sobre la constitución de los consejos, tengo entendido que en Sao Paulo fueron pioneros en esto, ¿por qué?*

**Luiza:** Después de un primer año de muchos conflictos y dificultades, sugerimos la creación de un consejo político, formado por miembros de la dirección municipal del partido y del gobierno, para reunirse semanalmente y discutir las cuestiones más generales.

**Luis Eduardo:** Entendíamos que era necesario un mecanismo permanente de contacto entre administración y partido, para acompañar el desempeño del gobierno. Inicialmente, ese consejo era una representación del directorio municipal, junto a una representación del primer nivel del gobierno, incluía a la alcaldesa y el vice.

**Luiza:** Funcionó relativamente bien hasta un cierto momento, pero después las dificultades volvieron a presentarse, porque una presencia demasiado directa de la dirección partidaria en el gobierno inhibía al ejecutivo, concretamente a mí y al secretariado, a la hora de tomar ciertas decisiones que eran de competencia exclusiva del ejecutivo.

El partido se sentía con derecho a incidir en el gobierno y a decidir, por ejemplo, en asuntos de exclusiva competencia del gobierno, como la sustitución de secretarios, la fijación de la política tarifaria, etcétera. Pero la dinámica del partido y su inexperiencia en estas cuestiones contribuyó a que ese proceso se hiciera de forma muy lenta, muy conflictiva. Eso no ocurrió sólo en mi gobierno, sino también en otros gobiernos petistas.

Cada vez que se discutía el ajuste tarifario, se producía una crisis con la dirección partidaria.

Durante todo ese tiempo partido y gobierno estaban muy mezclados. La propia opinión pública, los adversarios, los enemigos políticos, me criticaban y acusaban diciendo que quien gobernaba era el partido.

**Rui:** En un segundo momento, decidimos incorporar a toda el ejecutivo municipal, más el líder del partido en la cámara municipal, más el secretario de asuntos institucionales estatal y nacional, y el equipo escogido por la alcaldesa. Se pasó de la primera forma para la segunda fórmula, porque el partido no se consideraba suficientemente representado por el pequeño grupo del ejecutivo municipal.

Pero, ¿qué ocurrió? Las reuniones se volvieron menos frecuentes, por la propia dificultad de reunir un plenario tan amplio y por el propio trabajo de la alcaldesa.

Más recientemente, dada la importancia de la Alcaldía de Sao Paulo, establecimos otro tipo de consejo político con las tres instancias del partido: el presidente nacional, el secretario general nacional, el secretario de Asuntos Institucionales nacional, el líder del partido en la cámara de diputados federal, el líder en el senado y los correspondientes cuadros políticos a nivel de estado y del municipio, más la alcaldesa, el vice y los secretarios que participan con ella. En cada reunión hay siempre personas que pueden dar informaciones: por ejemplo, si hay huelga del transporte, viene el secretario del Transporte, viene el presidente de la CMTC<sup>80</sup>, el partido trae un especialista en transportes. Asimismo, si fuese un asunto más vinculado al área habitacional, cada parte puede traer los asesores que entienda.

Esas reuniones generalmente han sido mensuales y no son más frecuentes por los compromisos que tienen la alcaldesa o Lula, pero pueden ser convocadas por cualquiera de las partes.

Esta última solución ha sido la más eficaz, porque antes, si había un conflicto entre el directorio municipal y el gobierno, cualquiera de las partes recurría a la instancia superior del partido y frecuentemente no se resolvía el problema; era sólo una transferencia de responsabilidades. Muchas veces el partido apelaba a la dirección superior y en realidad, no era una relación políticamente apropiada.

La presencia de todos los interlocutores posibles creó un nivel más alto de reflexión. Las decisiones tomadas, correctas o no, son responsabilidad de todas las partes, lo cual facilita, después, administrar los conflictos, ya que todos participaron en la discusión y en la decisión. Aún sin un mecanismo formal de votación, hay conocimiento común del problema, de los argumentos a favor y en contra, y no existe otra instancia a donde recurrir posteriormente. Esas reuniones son muchas veces precedidas de conversaciones

---

<sup>1</sup>. Es la empresa municipal de transporte colectivo.

informales, intercambio de informaciones, y cuando el asunto está maduro, va a la reunión de esas tres instancias. A estas reuniones se llevan ángulos diferentes de discusión, porque se analiza la repercusión de determinada decisión en el plano federal, o a la inversa, cosas que están a nivel federal y van a repercutir en el municipio, y exigen determinada postura política de la administración.

**Luiza:** Y la propia dirección nacional entendió la importancia que tiene Sao Paulo, porque lo que acontece aquí tiene repercusión en el país entero. Por ejemplo, un concejal de una pequeña ciudad allá en Paraíba, hace críticas, no sólo por lo que el partido hace allá, sino también por lo que acontece aquí, por lo que mi gobierno hace, porque la prensa, la televisión, la radio publica todo lo que sea contra nosotros. La lucha política contra el PT tiene como blanco Sao Paulo. Una campaña electoral en Sao Paulo tiene un reflejo nacional, tanto es así que por ser alcaldesa de Sao Paulo he logrado intervenir en la política nacional a través de la formación del Frente Nacional de Alcaldes<sup>81</sup>, que construimos juntos varios alcaldes del PT y de otros partidos.

Como el cargo de alcalde de Sao Paulo tiene un peso, tiene una responsabilidad que rebasa con creces el ámbito del municipio, la relación con el partido no puede limitarse a la instancia municipal. La instancia nacional, el partido a nivel del estado, tienen mucho que ver con lo que sucede en Sao Paulo. La mejor comprobación de esto es que cuando logramos tener un consejo político con las tres instancias, esto contribuyó mucho a la solución de los problemas implicados en la relación gobierno-partido.

#### 4. LLEGAR AL FINAL DEL MANDATO JUNTO CON EL PARTIDO

**Luiza:** Al inicio del gobierno promovimos un seminario internacional en el cual participaron alcaldes de varias ciudades del mundo, entre ellos Boloña, Italia, donde el Partido Comunista lleva cuarenta años gobernando ese municipio. Una de las preguntas que le hicieron, fue sobre la relación gobierno-partido y él respondió que desde hace cuarenta años ellos, como gobierno, han tenido problemas en la relación con el partido.

Ese es un índice de que no se trata de un problema simple, y que debe irse resolviendo en la medida en que se camina, con la experiencia que van adquiriendo una y otra parte: errando, corrigiendo el error, tratando de acertar. Consideramos que nosotros y nuestro partido maduramos mucho en este proceso. Pero aún tenemos problemas: una que otra vez hay pequeñas crisis.

En un inicio teníamos muchos más conflictos y crisis más delicadas que ahora. En un momento la crisis fue tal -te lo digo a tí porque tú eres una persona cercana a nosotros- que el objetivo ya no era hacer el mejor gobierno, sino lograr llegar hasta el final del gobierno junto al partido. Sé que habría sido desastroso para el partido y para mí como

---

<sup>1</sup>. Iniciativa de Luiza Erundina que se esfuerza por convencer a todos los alcaldes del país para discutir y adoptar resoluciones sobre determinadas políticas.

militante, que una alcaldesa de la mayor ciudad del país, saliese del partido que ayudó a construir.

#### IV. CARONÍ: UN GOBIERNO HUÉRFANO DE CUADROS DEL PARTIDO

##### 1. EL PARTIDO SE CONCENTRÓ EN EL GOBIERNO REGIONAL

*La discusión del tema administración-partido se hace especialmente importante en el caso de Caroní, que es la única alcaldía de las estudiadas en que el mismo partido gana la gobernación y uno de sus gobiernos locales y, donde la gestión de Clemente Scotto alcanza un apoyo inmensamente mayoritario. Cómo entender, entonces, que en su propio partido haya surgido otra candidatura para el segundo mandato, cuando lo lógico era reforzar todo lo realizado manteniéndolo a él en el cargo<sup>82</sup>. Sobre este polémico tema entrevistamos a Pastora Medina, concejal de La Causa R en el Estado de Bolívar; María Eugenia Díaz, coordinadora general de la alcaldía; Oswaldo Ramírez<sup>83</sup>, asesor de Clemente Scotto; y Ramón Machuca, dirigente sindical de SUTISS -todos ellos militantes de La Causa R-; y Ana Elisa Osorio, directora de Desarrollo Comunal y Salud de la alcaldía, que no milita en ese partido.*

**Pastora:** Uno de los problemas fue que, como no pensábamos ganar no teníamos planes de gobierno, ni teníamos decidido para quién y con quién íbamos a gobernar. La Causa R ha sido fundamentalmente un partido de oposición, pero cuando llega a la alcaldía empieza a asumir tareas de gobierno y el que gobierna tiene que velar por toda la ciudad. La ciudad no está formada sólo por trabajadores. Tiene preocupaciones más amplias y, por lo mismo, tú tienes que ser amplio, no te puedes cerrar, porque además, aunque quisieras, el partido no cuenta con todos los cuadros que se necesitan para formar un equipo de gobierno.

Por otra parte, al principio toda La Causa R se concentró en sacar adelante el gobierno regional, casi toda la militancia y la dirección. Clemente estuvo prácticamente solo durante mucho tiempo. No hubo una asamblea ni discusiones para examinar quiénes debían conformar el equipo de gobierno de la alcaldía. Salvo María Eugenia, que forma parte de la dirección de La Causa R, el resto del gabinete quedó conformado por gente no vinculada al partido. La militancia se quejaba. No entendía por qué no había gente de La Causa R en la dirección de este gobierno.

---

<sup>1</sup>. El único caso similar entre las alcaldías del PT es el de Vitoria, pero allí el partido no fue capaz de comprender la situación y flexibilizar sus posiciones, lo que redundó en que se perdiera la posibilidad de reelegir a un gobierno petista. En Brasil no existe reelección de mandatos.

<sup>2</sup>. Fue el primer director de Desarrollo de la Comunidad y primer coordinador de Desarrollo Social de la Alcaldía de Caroní.

**María Eugenia:** La Causa R destinó sus cuadros más brillantes y de mayor confianza a ocupar cargos dentro de la gobernación, en consideración a que ésta, desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista político, es mucho más importante que la alcaldía: ella administra una cantidad de recursos mucho mayor y su influencia en la región es también mayor que la influencia que podría tener la alcaldía de Caroní.

En esa situación nosotros decidimos constituir un equipo buscando más la competencia técnica de la gente en cada área. El partido quedó un poco relegado durante el primer año de gobierno. Inclusive nos costó un poco bailar al mismo ritmo. Como el alcalde es de La Causa R y tiene criterios bien claros acerca de lo que quiere La Causa, sabe el tipo de gente que necesita para gobernar. Eso no quiere decir que en algún momento no se le pueda hacer alguna consulta al partido.

**Ana Elisa:** Por otra parte, los militantes de La Causa R creían que, porque pertenecían al partido del alcalde, debían ser atendidos inmediatamente y como no ocurría así había roces y decían que teníamos las puertas cerradas, que no había democracia, que no había nada...

**Pastora:** Eso se dio a pesar de que La Causa R prohibió que se usara su nombre para conseguir cosas. Se le dio instrucciones a todos los directores para que no atendieran a quienes se presentaran para resolver un problema diciendo que era de La Causa R. Le dijimos a los directores: “Prohibido aceptar a gente que vaya con tarjeta nuestra”. Ninguno de nosotros debe dar tarjetas, ni ellos deben aceptar que lleguen con la tarjeta de alguien, porque la gente está muy acostumbrada a pedir una tarjetita para que la atiendan: los adecos y los copeyanos acostumbran mucho hacer eso: “Aquí le mando al compañerito para que lo atienda”; “Aquí le mando al compañerito para una medicina”, “Aquí le mando una compañerita para tal cosa”. Eso es clientelismo político. A mí me piden constantemente ese tipo de cosas y yo envío a esa gente a que hable con el director correspondiente. El director tiene que atenderlo; en su semana de trabajo tiene que tener un día o dos días para atender a la gente; y si él no lo atiende puede venir a reclamarme y yo, con mucho gusto, hago una averiguación a ver qué es lo que está pasando.

**María Eugenia:** Los problemas con la militancia se dieron fundamentalmente durante el primer año de gobierno, la gente creyó -como decía Pastora- que podía ocupar algún cargo por ser simplemente de La Causa R. Hicimos muchas reuniones para tratar este tema, lo planteamos en el partido, explicamos que no podíamos repetir la experiencia de los otros partidos, que la gente confiaba en que nosotros seríamos diferentes. Antes, el único mérito que se exigía era el carnet del partido, la recomendación de alguien para pagar un favor.

Alfredo Maneiro<sup>84</sup> en muchas oportunidades decía que había que gobernar con AD y con COPEI, porque el pueblo venezolano era un pueblo de adecos y de copeyanos y que teníamos que acercarnos a ese pueblo, porque ese era nuestro pueblo.

A nivel de dirección nosotros tenemos en este momento dos personas que trabajaron con la administración que son de AD. Una es el capitán de los bomberos, que es nuestro actual jefe de la Policía en la parte de seguridad ciudadana, y el director de Mantenimiento de Areas verdes. Los de La Causa R en la administración fuimos muy pocos. Estoy yo, que he militado toda la vida; Gustavo Malaué, que es el director de Deportes; Oswaldo Ramírez, que era Coordinador de Desarrollo Social; y María Nuria que fue la primera directora de Regulación Urbana. Esos éramos todos los militantes de La Causa R que había a nivel de dirección. Al resto de la gente la trajimos a trabajar aquí, porque eran personas muy eficientes que estaban en algunas empresas y estábamos seguros de que eran muy honestas, o porque habían sido alumnos del alcalde y él los conocía muy bien. Clemente atrajo a mucha gente. Luego los que iban llegando nos recomendaban a otros. Así fuimos conformando el equipo entre todos.

No le pedimos a la gente que sea de La Causa R para ocupar el cargo de director, lo que le pedimos es que cumpla con honestidad y competencia su trabajo y que se sienta comprometido, no con el proyecto de La Causa R, sino con el proyecto de la alcaldía, que es una organización de servicios para la comunidad.

## 2. CONFLICTIVA RELACIÓN CON LOS CONCEJALES

**Ana Elisa:** Por otra parte, hay gente que por inercia, cuando La Causa R llega al gobierno, sigue actuando como si fuera oposición. Yo siento que eso es lo que pasó con los concejales de La Causa R. Ellos no entendieron que quienes estaban en el gobierno eran sus compañeros de partido o eran sus compañeros de proyecto político, y siguieron actuando como si la situación anterior de la alcaldía no hubiera cambiado.

**Pastora:** Los concejales del partido se sintieron al principio excluidos -esa es mi visión-; sintieron que no formaban parte de ese equipo, porque de repente se dieron cuenta que los directores tenían más poder en la esfera administrativa que ellos -la ley orgánica municipal actual le da muchas atribuciones administrativas a la alcaldía y le quita poder a la cámara-. Y por otra parte, ellos no conocían a la gente que estaba trabajando en la alcaldía; los secretarios elegidos por Clemente no les merecían confianza. Hubo compañeros nuestros que llegaron a trabajar a la alcaldía y les chocaba que sus jefes no fueran militantes de La Causa R.

**Ana Elisa:** Al comienzo, todo el mundo le echaba la culpa al otro, o sea, los concejales decían repetidamente que era la gente de la alcaldía quien los rechazaba; y nosotros decíamos que eran los concejales quienes nos rechazaban. Teníamos elementos objetivos

---

1. Fundador de La Causa R y su ideólogo más importante.



para afirmar eso. Invitábamos a los concejales y no venían, pero después se quejaban de que estaban desinformados. La gente del partido fue testigo de eso.

**Pastora:** Empezaron los enfrentamientos. Los concejales se fueron alejando de las cosas que pasaban en la alcaldía y asistían a muy pocas reuniones. Al no tener suficiente información, no comprendían lo que se estaba haciendo. Se estaban manejando muchas cosas técnicas. Se fueron entonces por la vía de las interpelaciones. Ellos mismos empezaron a hacer interpelaciones a los propios directores y eso creó muchos choques y problemas.

Algunos directores empezaron a trabajar muy profesionalmente, sin pensar en que había un proyecto político detrás y cumplían simplemente su función de directores.

### 3. NECESIDAD DE UNA INSTANCIA DE CONDUCCIÓN POLÍTICA

**Pastora:** Toda la incompreensión se debía a que no había comunicación. Nosotros planteamos, como partido, que se armara el equipo político de la alcaldía, donde estuvieran presentes concejales y directores, y que Clemente lo coordinara, pero fue imposible poner en práctica esa idea, porque Clemente se metía mucho en la administración y poco en reuniones políticas. Como tenía tan poco tiempo, le resultaba muy agotador sentarse ahí con el equipo. Hay que tener presente que ya se habían producido muchos choques entre los concejales, los directores y el partido.

**Ana Elisa:** Más bien, durante un tiempo funcionó un equipo que se conformó informalmente donde yo participé. En la práctica era otro equipo (ríe). Yo creo que ese equipo causaba reacción negativa dentro de La Causa R porque los que lo conformábamos no pertenecíamos a ella. Eramos los que nos quedábamos con el alcalde a ayudarlo a hacer los remitidos, a preparar las declaraciones de prensa el 4 de febrero, el 27 de noviembre, durante los intentos de golpe, y todo eso. El partido no se hizo presente en ese momento. Y además, ese equipo se propuso sacar al alcalde para la calle, le hicimos programas en ese sentido. Nosotros como equipo político de la alcaldía, no de La Causa R.

**Pastora:** Los compañeros concejales empezaron a plantear su falta de comunicación con la alcaldía, que ellos no participaban en las decisiones, que había cosas que no les gustaban de las políticas de urbanismo que se estaban llevando a cabo, que no estaban de acuerdo con el manejo de los servicios públicos, con lo que tenía que ver con el mercado, en resumen, que no estaban de acuerdo con la manera como se venían haciendo las cosas. Y empezaron a plantear la necesidad de tener reuniones con Clemente para tener una visión de lo que se estaban haciendo. Se hicieron varias reuniones, primero de trabajadores de toda la estructura sindical con Andrés y Clemente, pero asistió más Andrés que Clemente; Clemente asistió a muy pocas reuniones, porque priorizaba otras actividades.

**Oswaldo:** Es importante que sepas que aquí existe una dirección regional y otra municipal, pero eso ha funcionado con sus altibajos. La dirección municipal está compuesta fundamentalmente por concejales, más dirigentes sindicales y vecinales; que aparezcan contradicciones es algo normal, el problema es saber manejarlas. En su momento llegaron a ser fuertes.

El alcalde se reúne cada quince días con su cuadro de directores. A esa reunión se invita a los concejales y eso debería permitir que el partido conozca los problemas que plantea el manejo de la situación administrativa.

Ahora, no tiene sentido que se pretenda que cada cosa que se va a discutir en la alcaldía se lleve al partido; eso es imposible, eso es como pedirle peras al olmo. Son cosas diferentes, los ritmos son distintos y las funciones son diferentes. Eso ha quedado sumamente claro. La función del partido es orientar la política. El papel de la administración es concretar esa política. Claro ha habido casos en que se ha considerado que no se concretó como se hubiera debido hacer y ahí viene el roce y el encontronazo.

Eso se ha tratado de resolver por la vía de la integración de los concejales a las reuniones de la administración. Y también se ha tratado que los militantes que trabajan en la administración asistan a las reuniones políticas propiamente de La Causa. Pero el alcalde dejó de asistir durante bastante tiempo a las reuniones del equipo político, como te señalaban con anterioridad, y eso se le hizo ver. Es muy importante que él asista al equipo político, porque eso resuelve las cuestiones esenciales. El alcalde es como una bisagra: está en la parte administrativa y está en la parte política.

Esa fue una de las críticas más fuertes que surgieron en un momento determinado, de parte de los concejales y de parte del partido, hacia el alcalde, y, finalmente, se logró que el alcalde se incorporase más frecuentemente a las reuniones políticas.

Es importante reconocer que es natural que existan contradicciones entre el partido y la administración. La visión que tiene el partido, por una parte, y la que tienen las instituciones en las que el partido llega a ser gobierno, por otra son necesariamente diferentes y, por lo mismo, eso es una fuente de contradicciones. Hay cuestiones que surgen que son nuevas, no queda otra alternativa que arriesgarse.

Ahora, si hay algo que caracteriza a La Causa es la discusión, tanto que incluso en el partido no se vota, sino que se llega a consenso y a veces se dice: "Bueno, lo consultamos con la almohada". Yo creo que esa es una característica bien importante para poder enfrentar el problema esencial que es el tratamiento del conflicto, porque conflictos van a producirse siempre, el problema es cómo los tratas.

Yo creo que el más grave problema que tuvo La Causa fue cuando ganó las dos administraciones y lo fue, justamente, por falta de discusión. Y eso ocurrió debido a una

situación material muy concreta: el único local que tenía, una casa semiderruida, se estaba cayendo y había que empezar a repararla<sup>85</sup>.

#### 4. EL GABINETE NO DA LA TALLA

**Pastora:** Algunos compañeros del equipo de gabinete no dieron la talla, tuvieron posiciones muy individualistas y hacían primar el criterio técnico sobre el político.

**Ana Elisa:** Se nos ha rotulado mucho como poco políticos, como tecnócratas. Esa fue la gran crítica que se nos hizo durante un tiempo. En eso yo percibo un cierto menosprecio en un sector importante de La Causa R, hacia la técnica y veo esto como muy peligroso, porque si bien yo entiendo que es importante tener claro que la técnica tiene que estar al servicio de la política -no creo en la técnica como algo neutral-, sí me parece que como instrumento es importante. Cuando tú estás en el gobierno tú necesitas gobernar con eficiencia.

**Pastora:** Hay casos de secretarios soberbios, prepotentes. Andrés le decía a sus directores: “Ustedes tienen que ser más humildes, tienen que atender a la gente, tienen que hacer esto y aquello” En todas las jornadas hablaba de la humildad, de la sencillez para comunicarse con la gente. Clemente, en cambio, defendía excesivamente a su equipo. Construyó como una coraza para protegerlo.

Estas actitudes de algunos directores terminaron aislando a Clemente del partido y de la gente. Incluso en el mismo edificio todas las direcciones están arriba y Clemente está al final. Entonces, cuando salía de su oficina una cantidad de directores lo asaltaban por el camino, tardaba horas en llegar afuera. Era como un bloqueo, incluso para que él no tuviera mucha relación con la gente y no le llegaran las quejas.

Otro tema conflictivo fue el de la secretaria privada de Clemente. Ella era de su confianza, pero no era de confianza del partido, no conocía a la gente del partido, y cuando los compañeros iban, por ejemplo, con cuestiones de emergencia a hablar con Clemente, ella los hacía esperar, los citaba para otro día; los sometía a una situación de mucha burocracia.

Entonces fue cuando nosotros planteamos que se pusiera una persona de confianza a su lado que además de Clemente, pudiese tener mucho control sobre la situación de la alcaldía, de tal forma que, cuando no estuviera Clemente, ella pudiese quedarse a cargo de la administración municipal y fuese a la vez una persona que contara con la confianza del partido. El puso a María Eugenia Díaz como directora general.

Los compañeros de La Causa se apoyaron en el equipo sindical y ahí comenzaron los problemas. Convocaron a reuniones para hablar con Clemente y exigirle que cambiara a

---

<sup>1</sup>. “Esa casa había llegado a ser un sitio muy importante, porque era el punto de referencia para mucha gente. Un caserón adonde se acercaba mucha gente a conversar de muchas cosas, a tratar los problemas de la ciudad y los problemas sindicales. Una cosa muy original, muy curiosa, pero, eso sí, con mucho debate y discusiones muy fuertes, fortísimas”. (Oswaldo Ramírez).

algunos directores. Clemente defendía a los directores, no estaba de acuerdo con los planteamientos de los compañeros.

**Ana Elisa:** Me parece que los problemas que se han presentado tienen que ver con que dentro de la propia Causa R no había una suficiente discusión sobre cómo gobernar. La Causa R no se preocupa de la discusión política con sus militantes de base, sino que las cosas se van dando y se van discutiendo coyunturalmente.

A mí me resultó interesante tu convocatoria a esta mesa redonda, porque era la oportunidad de reflexionar. Yo pienso que no se trata de que te hagamos cuentos bonitos, sino de que aprovechemos la ocasión para discutir las contradicciones que realmente se han producido: por ejemplo, inicialmente no se comprendía lo que era una alcaldía; no se entendía que se trataba de una institución que tiene limitaciones. Tú no te puedes plantear que tú vas a hacer una revolución dentro de una institución como esa. La institución puede ser un instrumento más, pero no es el ente que va a hacer la revolución. Por lo menos ese es mi modo de ver...

## 5. SE AGUDIZA EL ENFRENTAMIENTO Y SE PROPONE OTRO CANDIDATO

**Pastora:** Los problemas con los concejales fueron creando una situación insostenible. A finales del año 91 y comienzos del 92 el enfrentamiento se agudizó, al extremo de provocar un rechazo a la candidatura de Clemente para un nuevo mandato. Eso ocurrió especialmente a nivel de los trabajadores, de los concejales. Cuando Andrés propuso que Clemente fuera el candidato a alcalde por un nuevo período, hubo resistencia. Se dijo que había otros candidatos mejores.

**Oswaldo:** Como La Causa R, como tú sabes, tiene un origen obrero, eso hizo que la militancia, que se sentía incómoda con la administración municipal, que sentía que discrepaba de algunas acciones políticas de la municipalidad y que no podía expresar su malestar a través del cauce de la discusión por falta de un espacio físico para ello, buscara como vocero natural, lógico, al movimiento sindical, es decir, se acercara al movimiento sindical a expresar su inconformidad. Y eso llegó a concretarse en la elección de un líder sindical como precandidato a la alcaldía.

**Ramón:** Esa candidatura surge porque los trabajadores creíamos, en ese momento, que Víctor Moreno<sup>86</sup> podía profundizar más la democracia, podía ir más hacia la gente. Ese fue uno de los planteamientos importantes que se dio durante la discusión política.

**María Eugenia:** Yo creo que esta situación se dio primero, porque los trabajadores se habían quejado mucho del estilo con que nosotros habíamos asumido la alcaldía; a ellos no les parecía que había que arreglar la casa primero, sino que había que salir a dar respuestas en la calle y sentían que nosotros no estábamos dando respuestas en la calle.

---

1. Máximo dirigente de SUTISS durante dos períodos.

Creían que había posibilidad de perder la alcaldía por el estilo que teníamos, consideraban mejor el estilo de la gobernación.

Y la otra cosa fue, creo, una decisión interna de la organización. Existe en La Causa R el principio de que los cargos deben rotarse, que una persona no debe eternizarse en un cargo. Y como Víctor Moreno ya cumplía dos períodos como máximo dirigente del sindicato SUTISS, debía salir del sindicato y eso lo dejaba desguarnecido desde el punto de vista de cuál era su destino a partir de este momento. Alguna gente pensó que su destino podía ser la alcaldía. Yo creo que lo que había que hacer era sacarlo de allí y aprovechar su gran experiencia en una pelea más nacional contra la CTV y lo que eso representa para Acción Democrática.

**Pastora:** Lo paradójico es que aún con todas las diferencias que ellos podían tener, Clemente había hecho un buen gobierno, había administrado bien los recursos. La gestión de la Alcaldía de Caroní había llegado a ser, sin duda, un punto de referencia para el resto de las alcaldías del país. Es decir, que con todas las deficiencias que pudiera señalarse -que, por lo demás, también las había en la gobernación-, Clemente había sido un tremendo alcalde; lo que pasa es que su relación con el partido había sido muy mala.

**Ramón:** Al final de la discusión se determinó dejar que Clemente continuara profundizando su gestión en la municipalidad y que Víctor se proyectara hacia el país. Ese fue el argumento político más importante. Creo que lo que salió fortalecido fue la política de los trabajadores de La Causa R hacia el país con la discusión. Además, quiero señalarte que esa discusión, no solamente nos amplió el diámetro de visión política a muchos de nosotros sobre la importancia de los trabajadores en el país, sino que también nos permitió revisarnos cada uno de nosotros en nuestras acciones. Permitted que Clemente se analizara como persona y como dirigente; permitió que Andrés también lo hiciera. Permitted que todo el mundo se analizara. ¡Y ojalá nunca perdamos esa conducta!

**Pastora:** Logrado el acuerdo de llevar nuevamente a Clemente como candidato<sup>87</sup>, me parece que no quedaron traumas, heridas.

## **V. MONTEVIDEO: LA IMPORTANCIA DE UNA INSTANCIA DE INTERLOCUCIÓN**

*En la Intendencia de Montevideo, como en los otros gobiernos locales, el problema de la relación con la organización política -en este caso no un partido sino un frente político- no ha sido la más feliz. Sobre este tema conversé dos veces con Tabaré Vázquez, una al inicio de su gobierno y otra, casi al final de éste, y luego también me reuní con varios dirigentes del Frente Amplio, entre ellos: Mariano Arana, senador, de la Vertiente Artiguista; Hugo Cores, diputado, secretario general del PVP; Manuel Núñez, secretario general de la Junta Departamental de Montevideo, del PS; Margarita Percovich, edil de la Vertiente Artiguista; Ana Olivera, dirigente del Partido Comunista de Uruguay; Miguel Fernández, edil, del PVP;*

---

1. Ganó la reelección con más de dos tercios de los votos.

*Carlos Pita, diputado, de la Corriente Popular; y Juan Diakakis, edil, ex PCU, actualmente independiente. En mi primera entrevista con Tabaré, en junio de 1991, me explica que hubo dos definiciones que marcaron el inicio de su gestión:*

## 1. EL INTENDENTE EXPONE SUS REFLEXIONES

**Tabaré:** Primero, rápidamente definimos que nosotros no éramos un intendente para los frenteamplistas, sino que habíamos ganado la intendencia con el treinticuatro por ciento de los votos para hacer un trabajo por el cien por ciento de los montevideanos. Asumimos de inmediato que teníamos que gobernar para todos y no sólo para el Frente Amplio.

En segundo lugar, y así lo planteamos claramente en la Departamental de Montevideo y en la Mesa Política del Frente Amplio, a partir del momento en que ganábamos las elecciones rompimos el cordón umbilical con el Frente Amplio para el cumplimiento de la gestión municipal, porque entendíamos que teníamos que hacer con autonomía la gestión municipal. Aunque éramos la persona que el Frente había elegido para ser su intendente, con su equipo de colaboradores y con el programa que el Frente había preparado, había discutido con las bases, etcétera, la responsabilidad de conducción del gobierno departamental ya no era responsabilidad del Frente Amplio.

No lo cortamos desde el punto de vista político, porque evidentemente, el futuro político del Frente depende mucho de la gestión de la Intendencia Municipal de Montevideo y de las actitudes políticas de la Intendencia. En ese sentido nos sentimos frenteamplistas e integrados al Frente y en nuestra conducción política se plasma la política del Frente Amplio; pero consideramos que la gestión era de quien había sido elegido intendente y de su equipo de colaboradores.

Los compañeros del Frente me entendieron y apoyaron. El que apoyó esta idea con más fuerza desde el inicio fue el propio general Seregni. Nunca se nos reprochó esa actitud. Porque además, yo creo que es una actitud correcta. La gente no votó para que el Frente se sentara con su mesa política a gobernar Montevideo, votó a un candidato. Y la responsabilidad, la constitución lo dice, es del candidato. Y este candidato tiene que llevar adelante un programa y el Frente Amplio tiene que controlar que ese programa se cumpla y que no nos desviemos de él.

*Como en abril de 1994, cuando reinicio el estudio de este gobierno municipal, recojo críticas de los efectos que tuvo este “corte del cordón umbilical”, pido al intendente que él me haga su propio balance. Le explico que me parece que hay consenso en la necesidad de que exista una autonomía del estado respecto al partido, que las tareas estatales o de gobierno no deben confundirse con las tareas partidarias, pero que hay divergencias cuando se intenta precisar el grado de autonomía que se debe tener y en qué aspectos del mandato ésta debe ser mayor, porque también existe consenso en que la autonomía no puede ser absoluta, ya que se trata del gobierno de una determinada coalición política. Le recuerdo que él sostenía, en la entrevista que le hice anteriormente, que la responsabilidad de la conducción de la Intendencia no era del Frente Amplio, que era necesario gobernar con*

*autonomía, y le argumento que también podría decirse que un fracaso de su gobierno no sería atribuido sólo a su persona, sino también a Frente Amplio.*

**Tabaré:** El relacionamiento<sup>88</sup> fuerza política-gobierno, es un tema sobre el cual, como tú sabes, Marta, no hay mucho escrito y, por lo tanto, hay mucho para pensar.

Creo que tenemos que separar dos cuestiones en un gobierno. Uno, son los aspectos administrativos o de funcionamiento, el otro es el aspecto referido a la conducción política de ese gobierno, al compromiso político de ese gobierno.

La conducción de la gestión de un gobierno, en este caso el gobierno local de Montevideo, le corresponde a quien fue electo intendente de Montevideo y a su equipo de gobierno, en base al programa que la fuerza política diseñó y que el se comprometió a realizar, ¿verdad? La gente votó a una persona para intendente y al equipo de gobierno que lo respaldaba. Y quienes están al frente del gobierno tienen la responsabilidad de que se cumpla ese programa que fue votado, la fuerza política tiene que controlar que realmente se ejecute el programa, que no haya desviaciones del programa.

En este sentido dijimos que cortábamos el cordón umbilical con el Frente. Nosotros no podíamos estar sentados acá gobernando para resolver el tema, por ejemplo, de si dábamos vivienda para una cooperativa o para otra, y decirles a quienes integran esa cooperativa de viviendas: “Esperen un poquito, voy a consultar al Frente a ver a quién se la damos”. Y esperar seis meses hasta que el Frente adoptara una decisión. El tema de a quién darle la vivienda a una cooperativa, con quién hay que resolverlo es con la gente, ¿de acuerdo?

Hay otros temas que son netamente de índole política: el relacionamiento del gobierno departamental con las fuerzas armadas, por ejemplo, o la actitud que va a adoptar el gobierno departamental de Montevideo con los sectores municipales, si seguimos trabajando para arriba, o buscamos formas de explotación mixta para no seguir perdiendo dinero en los sectores municipales. Hemos buscado permanentemente discutir estos temas de definición política. Desde el principio hemos reclamado insistentemente la necesidad de crear un espacio político donde se pudiera discutir estos temas. Finalmente el II Congreso del Frente, del año 92, resolvió cuál era ese espacio político: creó la Agrupación de Gobierno Departamental. Ahí es donde discutimos los temas políticos. Y lo hizo porque nosotros permanentemente estábamos solicitando que se creara ese espacio que el Frente no tenía.

La fuerza política tiene que estar presente en la discusión de los temas políticos y, a la vez, tiene que estar apoyando o participando en el gobierno departamental como simple vecino, a través de los mecanismos de descentralización política y participación popular junto con todos los vecinos en una zona; porque los problemas de una zona no son sólo los problemas de los frenteamplistas que viven en esa zona, también son problemas de

---

1. Forma uruguaya de usar el concepto de relación.

los vecinos del Partido Nacional, del Partido Colorado, que viven en esa zona. Para eso el gobierno Departamental llevó adelante la descentralización y la creación de órganos locales, concejos vecinales y ahí el frenteamplista es un vecino más que tiene que trabajar con otros vecinos de otras fuerzas políticas; ahí está la pluralidad de la participación.

Pero, por otro lado -y esto fue un poco lo que se resintió realmente-, está la necesidad de que el frenteamplista, como militante de dicha organización política, siga trabajando, que no abandone los comités de base ni las coordinadoras<sup>89</sup>. Debe seguir trabajando como frenteamplista en los ámbitos frenteamplistas y en el barrio, pero en los órganos de gobierno locales tiene que participar como vecino de la zona.

Sabemos que éste no es un tema fácil de instrumentar ni interpretar y que necesita un cierto tiempo de asimilación, pero creemos que es absolutamente necesario separar lo que es el gobierno de lo que es el partido que está en el gobierno; y cuál es la responsabilidad de los hombres de gobierno y del partido que está en el gobierno, porque, como tú dices, finalmente, lo que esté haciendo el equipo de gobierno, va a repercutir políticamente sobre la fuerza política. Por tanto, esta tiene que velar porque se cumpla el programa, y dar líneas de conducción política. Y el gobierno tiene que cumplir con sus funciones tal cual estaba establecido.

Creo que esta relación entre el partido y el gobierno debe sustentarse en un principio de diálogo permanente. Es decir, debe existir un ámbito de discusión, de diálogo. Y debe existir coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, si la fuerza política dice una cosa y acá venimos y hacemos otra, no hay coherencia y la relación entre partido y gobierno se resiente.

Y debe existir una responsabilidad compartida en el desarrollo y cumplimiento del programa de gobierno. El programa de gobierno que tuvo el Frente para el Gobierno Departamental de Montevideo fue un programa elaborado desde afuera, porque nunca habíamos sido gobierno, y desde afuera podemos cometer muchos errores, porque no conocíamos el funcionamiento intrínseco de una administración, pero ahora que el Frente Amplio ha sido gobierno de Montevideo, el programa de gobierno para el próximo período necesariamente tiene que construirse con los técnicos, con la gente del Frente, pero también con los integrantes de este equipo de gobierno que ya ha hecho una experiencia que debe ser aprovechada. Tiene que haber una corresponsabilidad. Creo que en esos principios se basa un buen relacionamiento entre la fuerza política y el equipo de gobierno.

El gobierno tiene que ser coherente con la propuesta electoral que hizo; la fuerza política debe cumplir otras funciones. Entre otras cosas debe anticipar y prevenir conflictos: conflictos entre el gobierno y los trabajadores, conflictos entre el gobierno y un

---

<sup>1</sup>. Organismo de coordinación frenteamplista por regiones, no siempre coincidentes con la división político-administrativa que impulsó la Intendencia.



determinado núcleo social; conflictos entre el gobierno y otra fuerza política. Los tiene que anticipar y prevenir.

Debe actuar como intermediaria entre el gobierno y la sociedad en su conjunto. A veces es muy difícil solucionar un problema de enfrentamiento entre el gobierno y el sindicato, ahí es donde la fuerza política debe actuar. Cuando se dio toda la problemática del informalismo, ahí es donde la fuerza política debió actuar.

¿Qué más tiene que hacer la fuerza política?: reflexionar y proponer estrategias de largo y mediano plazo. Quienes estamos en el gobierno, acuciados con los reclamos de la gente, estamos resolviendo problemas puntuales, coyunturales, del momento, pero un buen gobierno no hace sólo eso, sino que establece estrategias a mediano y largo plazo; y esas estrategias a mediano y largo plazo deben ser elaboradas por la fuerza política.

Creemos que si se logra que el gobierno actúe en la forma que debe y hay una buena interrelación entre el gobierno y fuerza política, se puede avanzar mucho en el gobierno. Pero si la fuerza política se inmiscuye en los asuntos internos, en el funcionamiento administrativo y de gestión, ahí me parece que la cosa se complica.

**Mariano:** Mientras la fuerza política tiene una natural vocación hacia lo discursivo, hacia lo assembleístico, hacia el debate -sin claros acotamientos en cuanto a las temáticas tratadas, ni gran preocupación por los tiempos que se consumen en dirimir esos problemas-, la conducción de gobierno tiene la necesidad de adoptar decisiones que tienen que ser consistentes, congruentes y oportunas. Y, probablemente, fue ésta una de las causas que explica la dificultad para generar la articulación entre fuerza política y gobierno.

No tengo ninguna duda en cuanto a la necesidad de generar esa articulación -hasta ahora no resuelta bien-, para que se tenga la posibilidad de tomar decisiones consistentes, congruentes y oportunas y, al mismo tiempo, para que esas decisiones estén avaladas por la fuerza política, para que no se desvíen de las tendencias estratégicas y lineamientos programáticos del Frente Amplio. Creo que debemos emprender a la brevedad la tarea de resolver esta cuestión.

**Manuel:** Desde los inicios del gobierno municipal se percibió la falta de una fluida relación entre el gobierno y la fuerza política. En 1990 ya empezamos a trabajar desde la mesa política del FA para examinar la creación de un equipo más especializado que cumpliera el rol de la vinculación entre la fuerza política a nivel de la dirección y el gobierno municipal. Hubo varias experiencias en ese sentido. La primera se llamó “Articulación”. Esta instancia estaba compuesta por el presidente del Frente Amplio, el intendente y el presidente de la Junta Departamental<sup>90</sup>. Fracasó, porque en definitiva no hubo voluntad política para seguir trabajando en ese ámbito y, además, porque realmente por ahí no pasaba la solución de los problemas de la relación entre partido y

---

1. Es el órgano legislativo de la Intendencia.

gobierno, los problemas se generaban en otros ámbitos, entonces, por ineficacia, se autodisolvió.

En el II Congreso del Frente Amplio -después de un largo proceso de transacciones políticas- se decidió la creación de la Agrupación de Gobierno Departamental. Ella, además del intendente, está conformada por un representante de la bancada frenteamplista<sup>91</sup>; representantes de los partidos políticos que integran el FA, representantes de algunas instancias frenteamplistas como la Departamental de Montevideo, la Mesa Política y el presidente del Frente Amplio. Ese gran organismo tiene dos instancias: un plenario muy amplio donde participa todo el Plenario Departamental de Montevideo, y un secretariado más reducido, que tiene representación de algunos de esos sectores que mencioné, lo que lo hace prácticamente muy lento para la toma de decisiones. Por otra parte, no es de funcionamiento periódico, sino que se cita para temas específicos por parte del intendente o del presidente del Frente Amplio. No sé si es la composición o es la conducción u otro tipo de problemas que hemos tenido, pero me parece que este organismo no ha mostrado una gran eficacia para resolver algunos temas.

Hay que aclarar que las mayores dificultades de relacionamiento entre el gobierno y el partido político, se dan a niveles de la militancia media y de base del Frente Amplio, porque ellos han estado ajenos durante mucho tiempo a la problemática del gobierno municipal. El problema es que en el Frente nunca se hizo un análisis que globalizara la experiencia de gobierno de Montevideo. Esa es una de las líneas con las cuales nos hemos movido algunos compañeros, por lo menos en el Partido Socialista. Partimos de la siguiente base: es tan importante la primera experiencia de gobierno en Montevideo, para el desarrollo de la fuerza política Frente Amplio a nivel de todo el país y para las posibilidades subsiguientes de que el Frente sea gobierno a nivel nacional, que más vale cualquier acto de gestión acertada, que miles de discursos en el parlamento oponiéndose a la política del gobierno nacional actual. En cambio, la atención del Frente como fuerza política se centró más en los problemas globales generales que en la difusión y participación, por parte de los compañeros, en la gestión municipal del Frente Amplio.

Todavía hoy existe una gran confusión de cuáles son los roles de la estructura política y los de la institución de gobierno.

**Ana:** La salida que se encontró, es decir, la creación de la Agrupación Departamental, honestamente, a nosotros no nos satisfizo, pero dijimos: por algo hay que empezar para el relacionamiento gobierno fuerza política. ¿A qué me refiero?, a que sólo podía ser convocada por el presidente del Frente, o el intendente. Después, con el tiempo se logró que también la Departamental la pudiera convocar. Y había reticencia en cuanto a las funciones que debía tener. Siempre existió -y eso es fruto de lo que al inicio decían los compañeros- el complejo de lo que pasó en los países socialistas: el miedo a que el

---

<sup>2</sup> La bancada frenteamplista está compuesta por los dieciséis ediles electos. La coalición política que gana la Intendencia, tiene por ley mayoría en la cámara. De treinta y un ediles, dieciséis son del Frente Amplio. Esos dieciséis son los que sacaron mayor votación en la lista que llevaba el FA.

partido impusiera cosas a las instancias de gobierno, o sea, existía la preocupación acerca de la necesidad de la separación entre partido y gobierno. Eso hizo que hubiera prejuicios y que no se hicieran las cosas que se debían hacer.

## 2. EL TEMA DEL RELACIONAMIENTO: UN TEMA VITAL

**Ana:** Esta discusión acerca de los roles que debía jugar cada instancia coincidió con un largo año y medio de discusiones acerca de qué estructura debía darse al Frente para adecuarse a las nuevas realidades. Nosotros, los comunistas, fuimos totalmente partidarios de esa reestructura<sup>92</sup>, entre otras cosas, porque entendíamos que la estructura que teníamos no era la adecuada para un Frente Amplio que ahora era gobierno departamental y que aspiraba a ser gobierno nacional.

Entonces se llegó a definir, en forma muy general, que todos los temas que tienen que ver con el programa del Frente y el acuerdo político deben ser tratados por las máximas instancias políticas del Frente Amplio. Eso tiene que ver con el control de la aplicación del programa y las cosas que hacen a nuestro relacionamiento. Y, por otro lado que, a su vez, la Agrupación del Gobierno Departamental debe cumplir tareas de elaboración, asesoramiento y control, pero no es una instancia resolutoria que dice: hay que hacer tal cosa.

**Carlos:** Considero que es un tema eminentemente doctrinario, porque es necesario definir teóricamente normas generales, ámbitos de competencia, campos de decisión y mecanismos específicos muy concretos de procedimiento para tomar decisiones.

Hicimos una especie de documentillo muy breve de metodología de abordaje para la discusión de la temática gobierno nacional -fuerza política que podría valer exactamente para la gobierno departamental-, fuerza política, salvando las distancias de límites constitucionales e institucionales que tienen las distintas investiduras. Ahí avanzamos alguna definición que no tiene grandes diferencias con lo que exponía recién la compañera Ana sobre el tema.

El principio rector de la relación gobierno-partido tiene que estar caracterizado por un concierto de coordinación y consulta de carácter bilateral, recíproco y periódico permanente, con una alta frecuencia.

Debe existir independencia administrativa, o sea, las decisiones de carácter administrativo son competencia absoluta del gobierno, y un régimen de autonomía en la constitución de los equipos de gobierno, en donde la última palabra la tenga el gobernante. Debe existir también un régimen de funcionamiento de una agrupación de gobierno donde esté presente una representación del más alto nivel político-partidario, del poder ejecutivo y el intendente.

---

1. Los uruguayos usan esta palabra en lugar de reestructuración.

Y, en ese organismo, tienen que establecerse reglas de juego para determinado tipo de toma de decisiones. Por ejemplo, no puede haber una decisión de carácter político-partidario que afecte directamente a la gestión de gobierno sin que se garantice una instancia en donde esté presente el gobierno, directamente representado, que va a ser el responsable de cumplir o no ese tipo de decisiones. Por su parte, el gobierno municipal no puede decidir algo que se aparte básicamente de la definición programática partidaria, sin que eso sea previamente discutido y explicitado en esa agrupación de gobierno, sea nacional o departamental.

Ese organismo debe tener capacidad para la toma de decisiones rápidas. El tema de los ritmos que plantea Mariano es fundamental. Y eso no depende del número de organismos, sino del nivel, la representatividad y la cohesión de la fuerza política y del equipo de gobierno. Cuando no hay cohesión, aunque no sean muchos, igual los ritmos se retardan.

A mí me parece que esa y algunas otras reglas más tienen que estar presentes, definidas y aceptadas previamente, de manera tal de que los procedimientos utilizados tengan la naturalidad, entre comillas, que deben tener, y no se produzcan decisiones traumáticas.

Hemos discutido mucho, avanzado mucho, acumulado una cantidad de experiencia, en lo departamental, que muy probablemente tengamos que aplicar, en el próximo quinquenio.

Ahora, estoy convencido que las decisiones que se han tomado en todo este período, a pesar de que no existían los procedimientos de relación adecuados, consensuados y legitimados, han sido básicamente, en la mayor parte de las ocasiones, las acertadas. Y lo han sido porque tuvimos un gobernante que encabezó el equipo de gobierno con una dosis excepcional de intuición, de olfato político, de carácter para la toma de decisiones, de capacidad de arriesgar, de jugarse en los momentos más difíciles; incluso de sorprender con decisiones que a veces cuesta entenderlas sin una reflexión y que muchas veces nos salvaron o nos permitieron salir adelante. Pero creo que a esto no se puede seguir apostando como método y, mucho menos, en el caso de un gobierno nacional.

### 3. UN EQUIPO POLÍTICO QUE PIENSE MÁS ALLÁ DE LO COTIDIANO

*He encontrado en general una gran coincidencia en cuanto a que la organización política es la que debe orientar en lo que se refiere a lo programático, pero que el problema se produce cuando las líneas programáticas son muy generales o demasiado utópicas y los gobiernos se ven obligados a aterrizarlas en planes concretos.*

**Manuel:** Me parece que el ponerle la carne a lo que era un esqueleto, es decir, el concretizar el programa, fue algo hecho en forma individual por los compañeros que resultaron responsables de cada una de las áreas. No se hizo en forma colectiva, globalizando las discusiones políticas, y voy a poner un ejemplo concreto: yo creo que la concretización de la política de transporte del gobierno comunal fue más producto del Departamento de Transporte de aquella época y básicamente de su conductor, el

compañero Rossi, que de la reflexión colectiva del equipo de gobierno. Y lo mismo sucedió en el área de Casinos, Hoteles y Turismo, con el compañero Coitiño.

Aún hoy hace falta un equipo político de reflexión conjunta sobre las líneas de gobierno más allá de las cosas concretas que hay que revisar todos los días.

**Hugo:** Yo creo que una de las cuestiones más saludables del gobierno departamental en manos del Frente Amplio ha sido que -desde Tabaré hasta los directores o los coordinadores de los centros comunales- todo el equipo de gobierno ha trabajado siempre con el texto del programa sobre la mesa; programa que tenía, digo yo, una dosis razonable de concreción y también una dosis importante de anhelo y hasta de utopía, de utopía democrática, en el sentido de la convocatoria a la participación y a la descentralización que no fue posible, cumplir en los términos que estaba previsto.

El hecho de que un gobernante, dos o tres años después de haber asumido, para discutir determinados pasos y para fundamentar la adopción de determinadas medidas, cite el programa, es de por sí algo insólito en el Uruguay; marca una seriedad y un estilo de trabajo absolutamente innovador.

Ahora, hay una parte de la gestión que tiene que ver con la capacidad de trabajo, las ideas, la iniciativa, el estilo de relacionamiento con el personal, con los jefes y con los vecinos, que es propio de cada director, de cada jefe de área.

En el caso de Coitiño él hizo una gestión que, además del ritmo muy intenso que imprimió a su trabajo, buscó siempre tratar de llevar adelante los compromisos establecidos en el programa, particularmente en lo que tenía que ver con el desarrollo de las áreas de acción social de la intendencia.

Ahora tengo una cierta aprehensión cuando se dice que los grandes ejes estratégicos se adoptan en la fuerza política y su concreción queda en manos de la administración. Lo que pasa es que el concepto “administración” es un concepto que crece, es como una mancha voraz, tiende a extenderse hacia todos los planos. Significa un atajo para la resolución de los problemas políticos, ¿por qué?, porque la administración está dotada de palancas de poder administrativo, es decir, ella puede resolver por vía de la ejecución, desde el espacio municipal, problemas que pertenecen a la órbita de la formación de ideas, de corrientes de opinión, de organización popular. En ese sentido la ambigüedad del espacio de la administración, debe tender a ser compensada por un mejor y mayor desarrollo de los controles políticos a todos los niveles. Y creo que, no se concibieron bien porque había una gran confusión. En eso coincido totalmente.

A mí esto me preocupa, porque toda administración, entre otras cosas, tiende a perpetuarse, y tiende a constituirse de alguna manera, ella misma, en partido. Ese aspecto debemos tenerlo en cuenta.

La experiencia cívica uruguaya en ese sentido es interesante. Acá, desde los primeros años de este siglo, el batllismo<sup>93</sup> hizo un esfuerzo muy grande por separar el gobierno de lo que era la existencia de la fuerza política, a través de los clubes batllistas y la convención. Me parece interesante citar aquí un ejemplo que a mí me impactó. En el año 53, en el frigorífico nacional -que estaba en parte administrado por el estado y en parte por una delegación de los estancieros-, en presencia de un funcionario nombrado por el gobierno, que era el director del frigorífico, se producen ochentitrés despidos. Esa noche, los sindicalistas toman contacto con la comisión de legislación de trabajo, de la que formaba parte Zelmar Michelini; al día siguiente se convoca a la Convención del Partido Colorado en ese momento el poder ejecutivo era ejercido por un Consejo Nacional de Gobierno y los consejeros colorados, particularmente el consejero Rubio, apoyan la gestión del director del Frigorífico nacional -respecto al despido- y la convención decide que sean reintegrados los obreros desautorizando el mandato. Y en la misma semana son reintegrados los ochentitrés. O sea, el sistema político tenía una fluidez y una capacidad de ser controlado desde afuera por un órgano que era la Convención del Partido Colorado -donde tenían mayoría los sectores populistas del batllismo, La Quince de esa época-, que estaba por encima de las decisiones de la administración del frigorífico y de la administración central del poder ejecutivo.

Hoy eso es impensable. Sólo el Frente Amplio tiene una instancia parecida que es su vida interna. Yo me imagino que un proceso de desarrollo de una nueva administración frenteamplista debe tender a crear instancias donde los temas no se analicen con una óptica administrativa, sino con una óptica política, con la óptica nacional, con la óptica de una ideología y de un programa de transformaciones, con una lógica que se fije objetivos estratégicos de cambios profundos y, desde allí, se controle la administración y, en algunos puntos de alta repercusión ideológica se la haga, incluso, autocriticarse.

Eso fortalece a la sociedad civil y fortalece la posibilidad de participación de la gente. La participación importa cuando duele, cuando producen hechos en el marco de una confrontación de intereses; cuando, a partir de la organización, sea social o política, se logran efectos sobre el gobierno.

**Miguel:** Coincido con Manuel Núñez en que el Frente no valoró suficientemente el papel que podía tener un gobierno departamental para promover cambios profundos. Si todo el Frente Amplio hubiera partido del principio que el gobierno departamental era una palanca para desarrollar nuestra estrategia de cambio, lo lógico hubiera sido que la fuerza política no hubiera operado solo apagando incendios, sino que hubiera dirigido, como fuerza política, todo el proceso. Eso ocurrió porque, aunque se proclamó, no se internalizó la idea de que estar en el gobierno genera nuevas condiciones para impulsar cambios.

---

1. Término que se refiere al gobierno de Luis Batlle, presidente de Uruguay en la década del 50. Su gobierno ha sido calificado de nacionalista popular. En éste el peso del estado se vuelve un factor de extrema importancia en la regulación económica y social.

Pienso que nosotros pagamos el precio de no saber movernos en el aparato del estado. Y moverse en el aparato del estado para cambiarlo -no para que se extinga, sino para destruirlo-, significa todo un arte que no se adquiere de un día para otro.

Ahora, ¿cómo se acumula en ese sentido? Para mí está claro que se acumula si logramos fortalecer nuestra base social. El catastro es un ejemplo y la política de tierras es potencialmente otro ejemplo. Lo que define a un gobierno popular es la toma de medidas, aunque te pongás de sombrero a todo el sistema político, que te permitan organizar gente.

Y acá viene un tema para mí central, que es la discusión famosa acerca de las dos grandes tareas que tiene un gobierno departamental en una ciudad capitalista cuando, además, no tiene el gobierno nacional: ¿desarrolla políticas de servicios tradicionales o políticas sociales?

Es evidente que si hacemos una ecuación del costo que tienen las políticas sociales, la importancia que tienen lleva a privilegiarlas, porque son aquellas que dejan un grado de acumulación en la gente mucho mayor que dando respuestas a los servicios urbanos tradicionales como vialidad, saneamiento, alumbrado, etcétera.

Lo voy a decir de esta manera: yo creo que cuando se le coloca luz a la gente, no ya frente a su casa, sino en su cuadra o en su barrio, esa aspiración desaparece como problema y no deja ni grado de organización, ni un nivel de acumulación, deja, en todo caso, una buena opinión del gobierno en el vecino. En cambio, hay políticas sociales, como la de las guarderías, que dejan un entramado social organizado, que debe ser estimulado a través del aparato de estado. A nosotros lo que nos faltó, en esta experiencia de gobierno, fue haber puesto más el acento en este tipo de políticas sociales.

Si nosotros no desplegamos ese componente, creo que, efectivamente, vamos a estar debilitando al gobierno. Pero claro, aquí hay dos actores para cumplir esta tarea que no están: primero, la comprensión de la fuerza política de que se puede avanzar en sentido revolucionario con políticas locales en la práctica cotidiana, cosa que históricamente la izquierda uruguaya y la izquierda latinoamericana no han tenido claro, se ha desconocido la potencialidad que tiene la política de lo cotidiano. Y el segundo componente es la crisis de participación que encontró este gobierno. El primer gobierno popular de la izquierda uruguaya nace en medio de una profunda crisis de participación, que está relacionada con la crisis general de la que se habló.

**Margarita:** Estoy de acuerdo con lo que ha dicho Miguel. Nuestra izquierda es absolutamente conservadora con relación a cuáles son las prioridades en un país. Los compañeros siguen pensando que lo importante -aunque sean oposición- son las cosas que se tratan en el parlamento nacional, sin hacer ese trasbase que decía Miguel.

Es interesante señalar que, cuando se hizo un plebiscito sobre reforma del estado, ninguno de los dirigentes del Frente tomó en cuenta que estábamos haciendo una

experiencia con el estado. La reflexión acerca de la descentralización no se concretizó en una propuesta.

Porque pasa otra cosa: los cuadros políticos se quedan un poco enquistados en los organismos políticos; como no tienen responsabilidades directas de gobierno, muchas veces quedan al margen de la riqueza de esa práctica que genera nuevas reflexiones y permite seguir elaborando política sobre la práctica. Este es uno de los nudos difíciles en el que se encuentra la izquierda en este país. Hoy tenemos un Frente Amplio con una cáscara militante absolutamente ajena a la riqueza política de la práctica que estamos haciendo. Pero también hay compañeros frenteamplistas de toda la vida que están haciendo una práctica interesantísima, y se resisten a ir al aparato político a trasladar esa reflexión, porque el aparato mismo los rechaza por seguir teniendo determinados estereotipos de lo que es la acción política. Las definiciones políticas, pasan, a veces, por cosas tan alejadas de lo cotidiano, como decía Miguel, y no debería ser así. Es a partir de la práctica cotidiana que uno puede llegar a visualizar los grandes cambios.

Y ahí yo también, comparto absolutamente lo que decía Miguel. Creo que uno de los grandes problemas y desafíos que nosotros tenemos para una próxima administración es esto del tema de las políticas sociales. Aprendí que todo termina, políticamente, en cómo se piensa un presupuesto.

Entonces, cuando tú querés hacer cambios y cuando pensás hacer cambios con la gente; cuando tenés que promover la organización, el tema de las políticas sociales es central. Y en esto el tema de las asistentes sociales es central. Seguir pensando que es la militancia política la que tiene que promover los cambios, es un error grande.

La izquierda tiene que aprender que la organización no es espontánea, que la promoción del ser humano se hace con mucho esfuerzo de conciencia y trabajo técnico atrás, y claro, con una cabeza política que te orienta hacia lo que tú querés.

Cuando nosotros, en la izquierda, hablamos de la pobreza y de eliminar la pobreza e ignoramos que la reproducción de la pobreza se comporta de determinadas maneras, entonces todas las administraciones que nosotros hagamos, van a fracasar. Y vamos a seguir dirigiéndonos a determinados sectores sociales que ya tienen conciencia y capacidad de autoorganizarse y no vamos a entrar nunca en los sectores sociales más desposeídos y que no tienen conciencia de organización. Los informales, los clasificadores de basura, son muy difícil de organizar y si no hay un trabajo social de años. Los tiempos políticos en general son muy distintos de los tiempos sociales y, cuando nosotros programamos cosas, tenemos que pensar que el cambio social de esos sectores nos trasciende largamente nuestros cinco años de administración, y tenemos que trabajar contando con eso.



#### 4. LA FUERZA POLÍTICA DEBE ACTUAR COMO UNA SINFÓNICA

**Margarita:** Es difícilísimo hacer entender este análisis a una cantidad de compañeros que están en la dirección, y que hoy están en la parte del ejecutivo municipal. No se le ha dado importancia a esta cuestión a nivel concreto del presupuesto. No se reconoce que el proyecto de descentralización necesita funcionarios técnicos especializados, necesita capacitación de los funcionarios.

**Juan:** Cuando la izquierda en las grandes ciudades de América Latina pasa a ser gobierno municipal, se produce una crisis entre lo que es, me parece a mí, la fuerza política y la institución municipio o los cuadros destinados al trabajo del gobierno municipal. Creo que el problema solamente se resuelve elevando el papel de la fuerza política: no hay otro.

Cuando yo hablo de fuerza política no hago una separación: los que están destinados a la labor municipal y los que no lo están. Ahí está precisamente el desafío de la fuerza política.

Yo reitero, que el desafío de la izquierda del continente, de ser gobierno en las grandes ciudades, exige que la fuerza política correspondiente tenga un papel elevadísimo, tan elevadísimo que sea capaz de concebir la acción de sus militantes como en una sinfónica. No puede ser que todos toquen el mismo instrumento, pero sí puede ser que todos toquen la misma partitura. Si eso no se logra tenés pedazos, retazos de la línea política de la fuerza política, tenés retazos, parcelas, que no se enriquecen a sí mismas, que no se conjugan, que no se sintetizan, y una cosa más grave, que no se proyectan al futuro.

#### **CAPÍTULO IV: EL VICIADO APARATO QUE SE HEREDA Y EL PROBLEMA DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES**

*Ya vimos, en breves pinceladas en el primer capítulo, las características del aparato municipal heredado, en éste nos interesa conocer cómo las administraciones que estudiamos resuelven la necesidad de depurar ese aparato y, especialmente, el problema*

*de los funcionarios públicos ineficientes, y cómo logran motivar al personal para que realice un buen servicio.*

## **I. SANTOS: LA EFICIENCIA A TRAVÉS DE LA VALORIZACIÓN DEL TRABAJADOR MUNICIPAL**

*Sobre este tema conversamos, en Santos, con el obrero portuario y dirigente sindical Bartolomeu Pereira de Souza; Altino Dantas, líder de la cámara de concejales; y María Lucia Brandi, presidenta del Directorio Municipal del PT en Santos, todos militantes del PT.*

### **-HACER CONCURSO PÚBLICO PARA CONTRATAR EL PERSONAL**

**Altino:** Para superar el clientelismo estamos admitiendo sólo como vía los concursos públicos. El funcionario que entra por concurso, a nuestro entender, es un funcionario con más conciencia, porque no debe a nadie su empleo. Es más fácil que venga a cuestionarnos, porque él no nos debe ningún favor. Yo prefiero que el trabajador nos critique en cualquier momento a que quede atrapado por un mecanismo formal. Salvo los cargos de confianza, todas las demás contrataciones de funcionarios públicos de nuestra administración fueron hechas por concurso. Han surgido inclusive algunas dificultades como por ejemplo, cómo hacer un concurso para ayudante general. Eso fue todo un drama para la gente. ¿Vamos a mandarlo a pintar una pared? Porque uno no puede exigir un determinado nivel de escolaridad para ser ayudante de picapedrero, para ser sirviente. Creamos diversas formas de entrevistas, de pruebas, una serie de cosas y, en algunas áreas, hicimos exámenes prácticos... Hace un tiempo realizamos un concurso para diecisiete plazas en el área de salud y, debido a la crisis económica que vive este país, la cantidad de personas inscritas fue impresionante. Tenemos también una convocatoria para custodio municipal y ya hay seis mil inscritos para doscientas plazas. Abrimos una convocatoria para cobrador de ómnibus y ya hay tres mil inscritos para cientocincuenta plazas. Hacen largas colas, es una verdadera guerra. Todos quieren ser funcionarios, porque nosotros valorizamos al funcionario. Cualquier pequeño anuncio publicado en un periódico convocando para un concurso provoca colas. Viene gente hasta de otras ciudades, de otros estados.

Pero la gente aún no cree en el concurso. Se inscriben en los concursos, pero llevan el papelito de inscripción a los concejales. En mi sala, como yo soy dirigente del gobierno, me encuentro pilas de notas que dicen: "Concejal, déme una oportunidad". Eso es todo un folklore, es algo curioso cómo la deformación aún permanece en la población. Claro, lo que pasa es que la población piensa que el concurso se hace sólo como algo formal, pero que a la hora de contratar, los contratados serán los amigos...

**Bartolomeu:** Considero, además, que al compañero que trabaja en cualquier servicio público hay que reconocerle su trabajo, hay que valorarlo adecuadamente, hay que dar una mejor atención que la que existía en épocas anteriores.

El hecho de que el trabajador participe como ciudadano en la discusión de los asuntos del municipio es también importante. Así, ese trabajador -funcionario público, funcionario de una empresa estatal-, pasa a sentirse una parte importante del engranaje y, a partir del reconocimiento de su importancia en el proceso, empieza a sentirse motivado.

**María Lucía:** Creo que hay que considerar dos aspectos. El primero se refiere a que el trabajador participe, se sienta como un ser pensante, que también tenga propuestas y que no se limite sólo a recibir un salario. Que participe en la organización del trabajo, en la toma de decisiones y que cuando lo asuma sepa por qué lo está haciendo: su objetivo, su sentido.

## 1. CONTROL POPULAR DE LOS SERVICIOS

**María Lucía:** El otro aspecto se refiere al perfeccionamiento de los mecanismos de participación popular para que éstos permitan controlar la calidad del servicio prestado. Eso es de fundamental importancia. Por ejemplo, en la alcaldía nosotros tenemos un servicio a través de un teléfono, el número 156, al que continuamente está llamando la población, para hacer sugerencias y reclamaciones. Es muy importante que se tenga claro que el trabajador de la empresa estatal tiene que ser evaluado; tiene que prestar un servicio de buena calidad, pues el objetivo primario de su trabajo es servir a la población. El es un ciudadano, pero, al mismo tiempo, está sirviendo a otros ciudadanos.

En este aspecto la alcaldía debe tener conciencia de que su papel principal es servir a la población. Si realmente el trabajador no alcanza una buena calidad en su servicio, después de pasar cursos, recibir entrenamiento, después que se dan todas las oportunidades, él debe ser despedido, porque si no ocurre lo que ocurrió en muchos países socialistas, donde el trabajador del estado no se siente con responsabilidad frente a los otros ciudadanos y con su actitud los irrespeta. El dinero público debe estar en función del beneficio de toda la población y no sólo de los funcionarios públicos.

## 2. MEJORAMIENTO DE LOS SALARIOS

**Altino:** El problema de la relación entre el poder popular petista y el funcionarismo es algo extremadamente complejo. Y no se ha resuelto aún. Hay que tener en cuenta que el Partido de los Trabajadores está viviendo su primer mandato de gobierno municipal en varias ciudades. Es cierto que ya había gobernado dos alcaldías anteriormente, pero ahora es la primera vez que el partido, como un todo, se vuelca a la tarea de administrar el poder.

Nosotros encontramos un aparato viciado con muchos problemas debido a años de hiperempleo, de paternalismo, de corrupción y teníamos que enfrentar esa situación. ¿Cómo hacerlo? ¿Colocarse contra ese aparato, intentar ganarlo o dejar que te absorba? Esa es la gran contradicción con que nosotros tenemos que trabajar.

Esta es una contradicción permanente, intentamos ir la dominando. Lo primero que hicimos fue dar adecuada atención a los trabajadores del municipio. Darle aquello a lo que ellos realmente tenían derecho. Nosotros nos encontramos, por ejemplo, con un gran número de trabajadores que recibían menos de un salario mínimo legal. Actualmente no tenemos ningún trabajador que reciba menos de 3,5 salarios mínimos. Ese es el salario más bajo que hay en la alcaldía.

**María Lucía:** Pagar salarios justos es recuperar la dignidad del trabajador. Un gobierno democrático popular tiene compromisos con todos los trabajadores y especialmente con las capas menos favorecidas de la población; la nuestra es una política para todos los trabajadores y no sólo para los empleados públicos. La alcaldía -pese a que la constitución permite que hasta el sesenticinco por ciento del presupuesto recaudado, sea gastado con la nómina de pago de los funcionarios-, gasta sólo el sesenta por ciento en ese rubro, procurando mostrar que el compromiso de este gobierno es con todos los trabajadores, incluyendo a los que no son funcionarios de la alcaldía, pero que precisan también de servicios públicos: escuelas, jardines de infancia, policlínicas.

### 3. MEJOR RELACIÓN ENTRE LOS JEFES Y LOS FUNCIONARIOS

**Altino:** Ha habido preocupación de que los jefes valoricen las jefaturas intermedias, y con ello empieza a existir otra relación entre los jefes y los funcionarios subalternos. Y también que entiendan que es importante permitir que el trabajador tenga independencia para criticarnos y que pueda movilizarse contra nosotros para luchar por sus reivindicaciones. Todo esto contribuye para que en el extremo de la cadena, el público reciba una atención mejor.

## II. PORTO ALEGRE: UN FUNCIONARIADO CON VISIÓN DE CIUDAD

*En Porto Alegre se establece un interesante intercambio entre Tarso Genro, el vicealcalde; María de Fátima Baiere, presidenta del sindicato de Trabajadores Municipales; Arno Agustini, secretario municipal de Hacienda; y Leonilce Guimaraes, vicepresidenta del PT municipal, más conocida como Iti, todos militantes del PT. La administración de la capital portuaria de Río Grande do Sul, también se vio afectada por huelgas de sus funcionarios.*

### 1. ESFUERZOS POR VENCER EL CORPORATIVISMO

**Fátima:** La huelga, en mi opinión, ocurrió por falta de habilidad de la administración y porque nosotros no fuimos capaces, dentro del movimiento, de controlar la ofensiva de la derecha.

**Arno:** La derecha del gremio quería golpearnos realizando ese conflicto. Era una situación muy difícil para nosotros, porque el gobierno anterior hizo una artimaña: aumentó los salarios brutalmente al final de su período y era el nuevo gobierno quien debía pagarlos. Nosotros estábamos en contra de pagar porque éramos del área financiera y decíamos: si

nosotros pagamos ese aumento, será un año sin posibilidades de acometer ninguna obra, la alcaldía pagó y fue lo que ocurrió. Cerca del noventa por ciento de la renta de la alcaldía tuvo que ser desviado al ítem de salario, por lo tanto no quedó dinero para nada. Para tratar de corregir eso, nosotros propusimos una política salarial que vinculara los salarios con los ingresos de la alcaldía, para lograr así que los empleados municipales fueran aliados de la alcaldía en cuanto al aumento de los impuestos. Exactamente en el momento en que la línea neoliberal desea finiquitar al estado con los impuestos, nosotros proponemos una alianza estratégica: ustedes van a recibir más salarios si hay más ingresos y no recibirán reajustes salariales si la recaudación es mala. Creo que esto fue en lo único en que se avanzó. En lo demás, las relaciones fueron muy despolitizadas. No por divergencias, sino por incompetencia y por falta de capacidad.

**Fátima:** Eso causó intranquilidad en el movimiento. Se pensó que podría acarrear grandes afectaciones salariales. El período de negociaciones que precedió a la huelga fue difícil. Se extendió mucho, creó expectativas enormes en el gremio; el movimiento estaba convencido que el proceso negociador sería positivo y daría alternativas favorables, pero eso no sucedió. En ese instante la derecha se aprovecha y desata la huelga...

La administración debería haber planteado al inicio la propuesta que hizo al final, para evitar el conflicto, aunque gracias a éste se lograron algunos avances, para lograr la política salarial que tenemos hoy.

**Iti:** Creo que es importante hacer un paralelo entre lo que ocurría en términos de política salarial en la alcaldía y su comportamiento a nivel del país. La política del gobierno Collor consistía en una reducción drástica de los salarios y nosotros, los del PT en el movimiento sindical, logramos conquistar reajustes salariales cada dos meses. En Porto Alegre existía un desnivel salarial enorme en el gremio de los empleados municipales, creo que eran los salarios más bajos de Brasil.

**Fátima:** La correcta resolución de la cuestión salarial logró enseguida que el gremio pasara a ver a la administración con otros ojos, porque nuestro salario tenía un nivel mínimo aceptable, que nos daba un respiro.

Hay algunas cosas que es importante señalar. El personal que estaba en la administración suponía que el gremio debía entender que quien estaba gobernando era el Partido de los Trabajadores, pero eso no se logra de un día para otro, porque nuestro gremio es muy despolitizado. Es necesario irle demostrando con acciones que se trata de un gobierno distinto.

Durante el conflicto la administración implementó una línea que, a mi entender, fue errada, al intentar poner al gremio en contra de los intereses de la ciudad y del movimiento comunitario. Nos invitó a una reunión con representantes comunitarios. La

intención era dar la imagen que el gremio exigía más de lo que podía dar; que si se aumentaban los salarios eso iba en detrimento de las obras de la ciudad<sup>94</sup>.

**Iti:** Fátima considera que fue un error realizar esa reunión donde podría parecer que el gremio estaba en contra de las inversiones de la ciudad, pero yo considero que fue un acierto. Esos problemas debían ser tratados con toda la ciudad. El gobierno recurrió a la prensa, publicó trabajos en los periódicos, fue a la televisión para informar a la población. Es obvio que su intención no era sólo informar a la ciudad, era una manera de hacer que el gremio percibiera la necesidad de hacer inversiones en la ciudad y que existían ciertos límites para satisfacer sus reivindicaciones. Al mismo tiempo, procuraba explicar políticamente que un partido de izquierda en el gobierno no siempre podía asumir todas las reivindicaciones de un determinado sector, que debía y quería tener un compromiso con las demandas sociales del conjunto de la ciudad. Era necesario hacer estas declaraciones porque, al tener el PT un origen sindical, sus militantes siempre consideran que se debe priorizar a los sectores sindicales y, por lógica, satisfacer sus reivindicaciones.

**Fátima:** Lo que estimo un error no es el hecho en sí, sino la forma en que fue realizado. Se percibieron contradictorios los intereses del gremio con los intereses de la ciudad. Yo no los veo como antagónicos. Tan es así que nosotros actualmente estamos trabajando con esta política salarial teniendo como limitante de los salarios los ingresos de la alcaldía y las necesidades de inversión. Nosotros hemos llegado a valorar y entender que lo correcto es que el dinero de la alcaldía no sea utilizado sólo en pago de salarios. Entonces esa contradicción en la práctica no existe, debido, precisamente, a que los trabajadores municipales también somos habitantes de la ciudad y es de nuestro interés que esas obras sean realidad. El problema reside en la imagen que la alcaldía adjudicó a los trabajadores municipales. Se daba a entender que no teníamos preocupación por las obras de la ciudad.

Yo no estoy contra la convocatoria de una reunión conjunta entre el movimiento comunitario, el sindical y la administración. Considero que eso es saludable y debe continuar ocurriendo. Yo sólo planteo que estoy en desacuerdo con que se cree una imagen de que los trabajadores están en contra de los intereses de la ciudad.

**Tarso:** Mi opinión es que el conjunto de los trabajadores municipales no estaban preocupados de las obras de la ciudad, los que sí lo estaban eran los trabajadores municipales del partido. Ellos tenían ese nivel de conciencia que Fátima está planteando. Sería hasta irracional que se exigiese de todos los trabajadores municipales una visión amplia en relación con la ciudad, porque es un gremio que proviene de una historia de subordinación y de liderazgo de derecha.

---

<sup>1</sup> La propuesta de la administración era desembolsar hasta un setenticinco porciento como máximo por ítem de salarios y el veinticinco porciento restante destinarlo a inversión en obras.

Entonces, Fátima tiene razón en parte de lo que dice, pero no en todo. Porque, en verdad, los dirigentes del partido tienen esa conciencia y la han demostrado en sus últimas demandas y en la lucha interna que se está dando en el gremio. Un ejemplo gráfico de esto ocurrió cuando arrastraron al movimiento popular, y a la propia base del sindicato, para presionar a la cámara de concejales con el fin que se aprobara una reforma tributaria en favor de la alcaldía, no sólo para poder pagar mejores salarios, sino también para realizar inversiones en la ciudad. Pero el gremio en su totalidad, no quería que se evidenciara ante la población el hecho de que si la alcaldía aceptaba sus reivindicaciones, éstas podían afectar las inversiones que se estaban haciendo en las zonas más precarias de la ciudad. Esta polémica es fundamental para los destinos del gobierno popular, es mi opinión, como también para la formación de un liderazgo no corporativista que estamos tratando de hacer germinar dentro del gremio.

**Fátima:** El corporativismo en un primer momento no es una cosa negativa. ¿Qué lleva a la gente a luchar? Son sus necesidades personales inmediatas y a partir de esas necesidades corporativistas las personas pasan a ser actores en el movimiento. Ese proceso es el que engendra una transformación en la conciencia y nos prepara para una lucha superior, en cuanto a nuestras falencias e intereses personales más inmediatos.

**Tarso:** En relación al desdoblamiento del movimiento corporativo, tengo una apreciación un poco diferente a la de Fátima. Considero que el economicismo y el corporativismo sólo reproducen economicismo y corporativismo, y para que éste sea superado es necesario, no sólo introducir elementos de naturaleza política y teórica en el movimiento, sino, sobre todo, realizar un cambio en la relación social con el conjunto de la ciudad. O sea, es necesario que se altere la forma y el proceso de trabajo, y que exista una interrelación entre el trabajo del funcionario y las aspiraciones que la comunidad refleja con respecto a su labor. Si un trabajador sólo desarrollara reivindicaciones corporativas, que son legítimas y necesarias, inclusive desde el punto de vista económico -no es eso lo que yo estoy discutiendo-, y si a eso se le agrega propaganda, o sea, se le introduce la doctrina -como lo hace Convergencia Socialista<sup>95</sup>, eso no conduce a nada. Por el contrario, eso irrita al movimiento y éste percibe que está siendo manipulado partidaria y políticamente en su actividad, y eso conduce a distanciarlo de la posibilidad de comprender mejor su labor como servidor, como político y como ciudadano.

Entonces, en mi opinión, tiene que existir un trabajo teórico permanente del sindicato dirigido a preparar cuadros que tengan esa capacidad de cambiar la visión estrecha que poseen y, de esa manera, trabajar mancomunadamente con los funcionarios, manteniendo con la ciudad, la comunidad y la población una integración concreta, en las formas de participación democrática y de control que la población comienza a organizar estimulada por la alcaldía.

---

<sup>1</sup>. Tendencia trotskista, hoy expulsada del PT.

## 2. UNA DISCUSIÓN MÁS DEMOCRÁTICA PUEDE AYUDAR

**Fátima:** Considero que la alcaldía ha tenido realmente intenciones de educar al gremio, pienso que es necesario establecer una relación de mayor diálogo, mayor discusión con él y adoptar una actitud más democrática con el funcionarismo para que éste pueda percibir cuál es su función social.

Eso no se logra utilizando medidas represivas. Por ejemplo, no es bajando una orden de servicio, estableciendo controles de la hora de entrada al trabajo, cómo se resuelve el problema del horario, que es un fenómeno generalizado dentro del funcionarismo público en Brasil. Considero que se debe lograr establecer una relación de discusión más democrática, donde los propios funcionarios, junto con el gobierno, puedan decir cuáles son las formas que serán establecidas para que las personas cumplan su jornada y ejecuten sus tareas; si eso aconteciese de una forma más democrática, con más diálogo, con mayor participación, considero que podríamos conseguir más éxitos entre la administración y el funcionarismo, por lo tanto, esa línea es la que debemos desarrollar.

Entonces, la forma en que se hacen las cosas, el proceso que se sigue, es muy importante. Yo considero que deberíamos tener dentro del partido un debate mayor sobre este tema. Si las personas se sienten involucradas, si participan de las definiciones, se logra un compromiso mayor con las mismas. Creo que eso es posible que ocurra, pero, para ello, es necesario que en el partido se abra un debate, lo que no está sucediendo. Creo que en esta nueva etapa que estamos viviendo las cosas deberían ser más analizadas.

## 3. CONTROL POPULAR MEJORA LOS SERVICIOS

**Tarso:** Hemos constatado que todos los trabajadores de la alcaldía que participan en las asambleas del presupuesto participativo y tienen una relación con las estructuras de control que el movimiento popular ha organizado, mejoran mucho su calidad y también su nivel de conciencia política.

Voy a dar dos ejemplos que son extraordinariamente importantes. El primero, se refiere al alumbrado público donde hay un trabajo comunitario permanente a través de un programa que llamamos: “Programa de alumbrado comunitario”. Esto consiste en colocar luminarias en donde no las hay -que tiene mucho que ver con la seguridad pública de la ciudad- y reponer el alumbrado que está en malas condiciones, esto se implementa a través de la relación directa con las estructuras comunitarias que participan de los consejos populares del presupuesto participativo. No hay la menor duda que la calidad del servicio mejoró radicalmente. Los propios ingenieros que dirigen ese sector, que eran personas completamente alienadas políticamente, hoy son personas ganadas para nuestra propuesta política.



Otro ejemplo son las inversiones que están sometidas al control directo de estructuras organizadas del movimiento popular. No hay la menor duda que la calidad prestada por esos servicios es mucho mejor que la de cualquier otro de la alcaldía.

Los funcionarios de la alcaldía comienzan a sentirse orgullosos de trabajar en ésta y empiezan a recibir el cariño y el afecto de la población, cosa que nunca antes recibieron. Por ejemplo, se les invita desde a tomar un vaso de agua en la casa de un poblador, hasta ofrecerle alimentos cuando su turno de trabajo se extiende. Eso se puede observar cotidianamente.

Por lo tanto, el sector de los funcionarios de la alcaldía, que tiene una relación directa con el movimiento, se politiza y califica, e inclusive, adquiere una percepción de su trabajo como servidor diferente al ejecutado por un funcionario tradicional.

#### 4. AUMENTA LA EFICIENCIA CUANDO RECUPERA LA DIGNIDAD

**Iti:** El funcionario público siempre presencié una serie de manejos que se realizaban contra la población para sustentar y mantener intereses partidarios e individuales. De alguna manera se vio obligado a participar en eso.

Desde un cierto punto de vista él es privilegiado, porque mantiene con el estado una relación de complicidad y siente que la población lo culpa por ello; no se siente un ciudadano igual a los otros. Eso cambia con las administraciones petistas. Los valores éticos, morales, que éstas intentan poner en práctica, y que pasan a alterar la forma de relacionarse con el aparato público, modifican en un sentido positivo la imagen que el trabajador tiene de sí mismo en su relación con la ciudad, empieza a percibir que es reconocido como un trabajador honesto y se siente gratificado. Considero inclusive, que nosotros, en cuanto partido, en cuanto gobierno, no estamos teniendo en cuenta suficientemente esto, que atañe a la moral individual y está relacionada con su afirmación en cuanto ciudadano igual a los demás.

**Tarso:** Tradicionalmente se ha visto al personal de limpieza de la ciudad como un marginal eventualmente empleado. Pero con las modificaciones que realizamos en la limpieza pública de la ciudad, con el acceso a ella de más de ciento cincuenta poblaciones que no la tenían, con la obligación de que los empleados de limpieza usen uniforme y con un trabajo de asistencia social que se realiza con ellos, hoy la imagen que se tiene de ese servidor cambió mucho.

No es difícil, por ejemplo, que ahora uno se encuentre a un trabajador conversando con la población para que le señale los lugares donde hay mayor necesidad de limpieza o ver a uno de estos servidores limpiando los tragantes, cosa que antes nunca se hacía porque, aunque era una tarea que debían realizar, no tenían motivación para ejecutarla.

El problema de la limpieza pública llegó a adquirir una dimensión política en la ciudad y ahora se aprecia un cambio cualitativo en este terreno. Gracias a ello aumentó el prestigio del gobierno en la ciudad.

Cuando la ciudad empieza a ser limpia, la población comenta: “Este es un gobierno serio”. El empleado de la limpieza se da cuenta que es un ser respetado por la población y eso influye en la calidad de su trabajo, como también en las relaciones que tiene con el aparato del estado. Varios de ellos, y sus jefes de equipos, participan en las reuniones del presupuesto participativo.

### **III. VITORIA: CORRECTA POLÍTICA SALARIAL ESTIMULA AL TRABAJADOR**

*En Vitoria me reúno con el alcalde petista; con Jane, la presidenta del Sindicato de Servidores Públicos, no militante; y Valdir, secretario de Servicios Públicos Urbanos, militante de un partido aliado, el PSDB.*

**Valdir:** Hasta 1983 la Alcaldía de Vitoria tenía un aparato muy pequeño con una buena recaudación. A partir de 1983, con la entrada del PMDB, en cinco años casi se triplicó el número de funcionarios. Cuando esta administración tomó posesión, nos encontramos con un problema muy serio. La alcaldía estaba repleta, el aparato estaba saturado. En algún momento se llegó a pensar en el despido de funcionarios, pero el Partido de los Trabajadores no podía tomar esa decisión.

**Vítor:** Teníamos siete mil funcionarios y se necesitaban alrededor de cuatro mil quinientos. La población nos presionaba para que despidiésemos gente. Preguntaba: “¿Por qué no se despide a esos dos mil que están de más y no tienen contenido de trabajo?” Pero nosotros no quisimos agravar la crisis social. Preferimos optar por preparar, reciclar, entrenar, a los funcionarios para que ellos pudiesen atender las necesidades de la población.

**Valdir:** En limpieza pública existían seiscientos cincuenta empleados, pero su productividad correspondía más o menos a doscientos treinta. Existía un gran número de servidores de edad avanzada. Ese personal fue trasladado a la División de Parques y Jardines. En ocasiones, cuando se reciben solicitudes a causa de problemas de salud, que son muy frecuentes entre estos funcionarios, porque es un personal que fue muy poco atendido, se le saca de la limpieza de las calles, que es un trabajo muy fatigoso y muy sofocante, especialmente en verano, y se les traslada a la limpieza de baños, plazas públicas, que es un trabajo más liviano. Por otro lado, se extendió mucho el servicio, de dos mil novecientas toneladas de basura que se recogían al mes, se pasó a recoger veintiséis mil, luego esa cifra disminuyó, ya que actualmente basta con hacer el mantenimiento.

*La extensión del servicio de limpieza permitió darle un empleo más racional al personal. Ahora, es evidente que realizar una política de este tipo requería de inversiones y, efectivamente, la alcaldía hizo una inversión muy grande en ese terreno, porque ese servicio era considerado prioritario por estar directamente vinculado a la salud pública y a mejores condiciones de vida y, como Vitoria es una ciudad litoral, eso, además, estimula el turismo.*

**Valdir:** La limpieza pública fue abordada en forma científica; anteriormente esto se hacía en forma artesanal. La alcaldía contrató una empresa especializada, hizo una auditoría en toda la ciudad en relación con la recogida de basura y escombros y, a partir de entonces, trabajamos con un plan director de residuos sólidos con base científica, es decir, un plan director de limpieza pública que abarca desde la recolección hasta su destino final. Y lo interesante es que hacemos una limpieza participativa: junto a la Compañía de Limpieza Urbana, participa la comunidad. La alcaldía proporciona bolsas plásticas y la población deposita en ellas sus desperdicios y las lleva a un lugar determinado. Eso permitió evitar problemas en los cerros de Vitoria. La población retira la basura y escombros, elementos que son grandes concentradores de agua, y así se evita el derrumbe de los barrancos.

**Vítor:** Otro dato importante en la limpieza pública es el proyecto: “Saliendo a la calle”. Es una forma de situar a la administración en contacto directo y permanente con los habitantes de la ciudad. Tenemos dentro de ese proyecto a representantes de cada sector: Salud, Educación, Obras, Servicio Urbano, Medio Ambiente.

Durante una semana, toda esa estructura es llevada al barrio y allí, después de haber hecho un diagnóstico de la situación del barrio con la población, se hacen acciones concretas de limpieza, recolección de basura, de escombros acumulados, reparación de albañales, pintura y reparación de calles. Y junto a eso se dan charlas a la población sobre educación y alimentación. El último día se clausura el proyecto con una actividad cultural y de esparcimiento para los niños. El alcalde y los secretarios van a los barrios. Se hace un pronunciamiento que intenta concientizar a la población en el sentido de que ella también es responsable de mantener la ciudad limpia, de cuidar su propio cuerpo, de promover su propia salud.

En la alcaldía tenemos un servicio que sirve, no sólo para controlar a los funcionarios, sino en general para fiscalizar la gestión de la alcaldía, se llama Servicio de Quejas y Sugerencias. Se puede llamar por teléfono al número 156, allí se reciben las quejas de la población. El sector de limpieza tiene una línea especial. Las llamadas que la gente realiza accionan de inmediato un sistema de radio y se va a verificar al momento la situación denunciada. De esta forma la población se siente partícipe y exige una mejor calidad en los servicios.

## 1. SALARIOS DE ACUERDO CON LOS INGRESOS MUNICIPALES

**Jane:** La política salarial de la alcaldía ha sido clave para lograr una buena relación con sus trabajadores. Los funcionarios perciben un cambio desde el momento en que se establece la nueva política salarial: una política de reajuste mensual de los salarios de acuerdo con el IPC<sup>96</sup> de la Gran Vitoria<sup>97</sup> y respetando el índice del aumento de los

---

<sup>1</sup>. Índice de Precios al Consumidor.

<sup>2</sup>. Se considera Gran Vitoria a la región integrada por Vitoria y cuatro municipios que la rodean.

ingresos. Si la inflación ese mes era del veinticuatro por ciento y los ingresos crecían en ese mismo porcentaje, los salarios de los funcionarios eran aumentados en un veinticuatro por ciento; si los ingresos no crecían, el aumento salarial quedaba pendiente. Al mes siguiente, si los ingresos crecían un cien por ciento, con ese dinero se pagaba lo que había quedado pendiente. Esa es una política justa.

**Valdir:** Por ejemplo, en el mes de abril -cuando una parte importante de la población suele pagar una cuota única-, un volumen muy grande de contribuyentes paga, por lo tanto, los ingresos suben; entonces, ese mes se paga lo que ha quedado pendiente. En el mes de mayo los ingresos bajan, entonces no hay aumento. Con esa política se evita la pérdida salarial que se produce cuando se dan los reajustes cada cuatro meses, como lo hace el gobierno federal. Con esta fórmula de la alcaldía existe una ventaja real. Tuvimos, por ejemplo, seis meses con reajuste directo. Esta política dio como resultado que en el año 90-91 hubiese un crecimiento real del salario de un 2,5%.

**Jane:** Realmente, considero que esta medida tomada por la alcaldía es una de las más acertadas. La situación de los funcionarios mejoró notablemente, se sintieron valorizados. Fue un importante estímulo. No cabe duda que existía una preocupación salarial, pues los funcionarios de la alcaldía pasaron muchos años con salarios bajísimos y se tuvo que dar una gran lucha para recuperarlos. Pero, a partir del momento en que se logran mejores salarios, comienza a existir un interés del funcionario por compartir eso con la población, con el contribuyente, porque en realidad son ellos los que pagan. Nosotros somos empleados de la sociedad, del contribuyente y no de la alcaldía. Yo creo que hoy los trabajadores municipales tienen más conciencia y ya toman en cuenta los intereses del conjunto de la sociedad.

## 2. MEDIDAS A FAVOR DEL TRABAJADOR ESTIMULAN EFICIENCIA

**Jane:** La mayor eficiencia se logró a través de cursos, entrenamientos y, también, a través de un trabajo de concientización que realizaron, tanto la administración como los dirigentes sindicales. Nosotros nos preocupamos de aclararle al trabajador que el alcalde es quien administra, pero que nuestro patrón, quien nos paga, es el contribuyente.

**Valdir:** Cuando el servidor, aquel que trabaja directamente con la administración, ve la transparencia, cambia su imagen del aparato de gobierno.

La otra cuestión que contribuye a ello es la democratización en la discusión del uso de los recursos. Como nosotros tenemos muchos servidores que participan en las asambleas populares, ellos informan a la sociedad de la seriedad y transparencia que ahora existe en las gestiones de la alcaldía y eso es importantísimo.

Además de eso, la alcaldía tiene una novedad que no existe en otras reparticiones públicas ni en otros municipios del estado: una asesoría sindical. Esto no significa que no existan intereses contradictorios con la administración, eso es normal y saludable.

La Alcaldía de Vitoria ha puesto en práctica muchas otras medidas que favorecen a los trabajadores municipales, entre ellas: pagó todas las deudas sociales atrasadas; tal vez sea una de las pioneras en Brasil en introducir en el servicio público el Sistema de Prevención de Accidentes que regía sólo para el sector privado; se está implementando ahora un programa de alfabetización de adultos, que engloba a un sector considerable de sus trabajadores que son analfabetos. A esto hay que agregar que han mejorado las condiciones materiales: se ha invertido en uniformes; ha mejorado la maquinaria. Mejoró mucho el servicio de salud. Existe, por ejemplo, un convenio de asistencia preventiva del cáncer en la mujer, que es una experiencia muy interesante. Se ha logrado que la trabajadora de menos nivel intelectual se realice un chequeo preventivo. En la actualidad más de dos mil mujeres han pasado por las pruebas.

**Vítor:** Todo esto dio por resultado una mayor confianza mutua y nos permitió ganarnos su respeto. A medida que fuimos demostrando progresivamente que nuestra política salarial era la acertada, que estábamos mejorando las condiciones de trabajo al preparar y reciclar al personal, eso permitió que el funcionario trabajara más a gusto y brindara una mejor atención a la población y a la sociedad. Antes, como había todo ese choque, existía un clima de animosidad permanente entre la administración y los funcionarios.

#### **IV. CARONÍ: ORGULLO DE TRABAJAR EN UN GOBIERNO HONESTO Y TRANSPARENTE**

##### **1. LA IMAGEN DE LA ALCALDÍA HA CAMBIADO**

*La gestión municipal de Clemente Scotto ha sido muy bien aceptada por la población de la capital industrial del Orinoco -en un país donde la corrupción penetra por todos los intersticios del edificio social- entre otras razones, porque ha gobernado con honestidad y eficiencia. Cómo se lograron estos éxitos es el tema de nuestra conversación con el alcalde, Clemente Scotto; la coordinadora general, María Eugenia Díaz; y la concejal, Noris Cordero -todos de La Causa R-; y con los directores: Ana Elisa Osorio, de Desarrollo de la Comunidad; y Leopoldo Escobar, de Servicios Generales Internos. Estaban también presentes los trabajadores municipales: Gustavo González, secretario general de la Asociación de Trabajadores Municipales (ASTM); y Freddy Córdova<sup>98</sup>, empleado del Departamento de Construcción de Obras, todos ellos no militantes.*

**Freddy:** Hasta el año 89 daba vergüenza venir a trabajar a un concejo municipal<sup>99</sup>, porque a todos los funcionarios los catalogaban de ladrones, de corruptos, de matraqueros. A partir de que La Causa R ganó la alcaldía las cosas han venido cambiando de una manera positiva. Hay más participación de la comunidad. La gente siente que se la escucha. Hemos logrado que la gente nos vea distinto. Hay honestidad, se

---

<sup>1</sup>. Actual secretario de ASTM.

<sup>2</sup>. Entonces todavía no existía la figura jurídica de la alcaldía.

atiende a la gente cuando llega; anteriormente hasta para hablar con el portero te decían que pidieras audiencia.

Ahora, en cuanto a la relación de la municipalidad con los funcionarios falta mucho por mejorar todavía. Existen directores muy positivos, muy tratables, que apoyan la iniciativa del trabajador, pero existen otros directores que parecen no entender cuál debe ser su relación con sus trabajadores.

Yo creo que una de las cosas que la alcaldía debe procurar es que sus directores tengan mejor trato con los trabajadores, que mantengan ese contacto permanente y establezcan una buena relación en todo el sentido de la palabra; que no actúen con arrogancia, con prepotencia. Hemos escuchado al propio alcalde decir al trabajador, cuando se le hace algún reclamo: “El que no quiere estar aquí, que se vaya”. Hay que cambiar eso, porque puede dañar la imagen de la alcaldía ante la comunidad. Aparte de ser funcionarios de la alcaldía, muchos somos dirigentes vecinales, deportivos, culturales, y esa inquietud y esos problemas que estamos viviendo aquí los vamos transmitiendo a la comunidad.

**Clemente:** Hay un elemento que hay que considerar y es el hecho de que la administración tiene que organizar e impulsar el trabajo y tener también capacidad correctiva, inclusive sancionadora en ocasiones. Eso es parte de la responsabilidad que asumimos. Por eso no le temo a esa expresión: “A lo patrono.” Yo asumo ser el rector de esta institución por la responsabilidad que me encomendó el pueblo de Guayana.

## 2. MEJORES SALARIOS SE TRADUCEN EN MEJORES SERVICIOS

**Freddy:** Nosotros estamos discutiendo ahorita un contrato colectivo con la alcaldía, ellos nos manifiestan en todo momento que nuestros salarios no pueden reajustarse. Nosotros entendemos que tenemos que adaptarnos a los ingresos de la alcaldía, pero los ingresos también tienen que adaptarse a nuestras necesidades, tenemos los mismos gastos que el obrero, que el trabajador de SIDOR, no tenemos privilegios en ningún comercio. Nosotros somos quienes recaudamos los impuestos. Si no recaudamos la alcaldía no pudiera hacer obras.

Hemos planteado al alcalde la necesidad de tener discusiones para buscar también algunos otros incentivos que no sean necesariamente salariales, para que mejore la calidad de vida de nuestros funcionarios. Si el funcionario tiene garantizada su salud, tiene garantizado un conjunto de necesidades fundamentales para sobrevivir, el servicio va a ser mucho mejor.

**Ana Elisa:** Los funcionarios somos mal remunerados desde el alcalde para abajo. Es probable que en una misma empresa básica yo ganaría hasta el doble y lo mismo la secretaria. Nosotros somos conscientes de que los logros que hemos alcanzado en términos laborales, en el gobierno municipal, obedecen al trabajo de nuestro colectivo, no se deben sólo a la gestión del alcalde, ni siquiera a la gestión de sus directores, sino que son producto del esfuerzo que todos los trabajadores han realizado, o al menos la

mayoría de ellos. Ojalá, nosotros tuviésemos la capacidad de retribuir ese esfuerzo con estímulos económicos, pero tenemos aún limitaciones. Nuestro presupuesto municipal es limitado, no podemos permitir que el gasto en salarios del personal sea excesivo.

Si nos asignáramos el sueldo que deberíamos ganar para cubrir nuestras necesidades, tendríamos que recurrir a todo el presupuesto municipal. No contaríamos ni con un bolívar para destinar a obras, ni siquiera para hacer funcionar el municipio.

Yo no tengo dudas de que hay que mejorar la calidad de vida de los funcionarios municipales, pero hay cosas que no dependen de la alcaldía. Por ejemplo, el gobierno nacional, por la vía de decreto aumentó el salario mínimo de los trabajadores y la alcaldía, sin recibir los ingresos del Ministerio de Relaciones Interiores, aumentó -con ahorros de su propia partida- el sueldo a los empleados municipales. Entonces qué pasa, ahorita se les está debiendo todavía el retroactivo de aquellos meses que les debe el gobierno central. Ese no ha llegado. En este momento los trabajadores solicitan al alcalde y, en algunos casos, a los concejales, el aumento, pero este no es un problema de la municipalidad, es del gobierno. Digo esto porque me parece necesario definir contra quién tú diriges la lucha, cuál es tu enemigo en este momento: es la alcaldía o es el estado. Hubo ese tipo de contradicciones y nosotros se lo explicábamos a los empleados en una asamblea.

El otro problema es que tú consigas empleados o profesionales que entiendan lo que es este proceso de cambio que se está dando. Hay profesionales que no quieren venir a trabajar a la alcaldía, porque los sueldos que aquí se están pagando son muy bajos; pero tampoco nosotros podemos plantearnos que vamos a trabajar bien y vivir muy bien mientras tengamos que resolver los problemas del pueblo.

**María Eugenia:** Creo importante señalar que una de las primeras medidas que toma el alcalde, en el año 90, fue precisamente un decreto de aumento salarial basado en el mejoramiento de la recaudación, por lo tanto, desde el primer momento estábamos conscientes de que las remuneraciones eran súper bajas. Los directores tenían sueldos de vergüenza y de esa manera era imposible reclutar gente que estuviera dispuesta a venir a trabajar con nosotros. De hecho tuvimos que incorporar una buena parte del equipo en comisión de servicio, solicitándolos a las empresas básicas y manteniéndoles el sueldo que devengaban; las empresas accedieron a nuestra petición. Esa fue la manera para poder contar con ellos, porque nadie arriesgaba dejar su salario, cuatro o cinco veces más alto, para venir a trabajar aquí con la significación que eso tenía en los primeros meses. En ese mismo año, otorgamos un segundo aumento y, así fuimos equilibrando levemente los salarios de los trabajadores.

Otra reivindicación efectuada en materia de salario fue erradicar el descuento obligatorio del diez por ciento que el partido que gobernaba anteriormente, Acción Democrática, aplicaba a los trabajadores de la alcaldía para aumentar las finanzas de esa colectividad. De esta manera se fue dando solución a varios problemas en materia de salarios, y así fueron mejorando las condiciones de los trabajadores.

Luego nos abocamos al proceso de clasificación de los cargos. Una de las cosas que determinamos fue hacer un estudio de las funciones que desempeñaba cada cual y, a partir de ahí, reubicar a los trabajadores de acuerdo a sus perfiles y, así, nivelar las remuneraciones.

Eso significó aumento de salarios en casi todos los casos, porque tuvimos que elevar los más bajos y nivelar los restantes según nuestra clasificación. En el tercer año, se promulgó, por decreto del gobierno nacional, la cifra de bolívares que se establecía como salario mínimo para los trabajadores, nosotros la pusimos en práctica, sin embargo, esa medida aún no ha sido aplicada por el gobierno central. Nosotros implementamos esa medida con recursos propios y, por supuesto, al elevar el salario mínimo de los trabajadores nos vimos obligados a elevar en un porcentaje determinado el salario del resto de los trabajadores.

Otra de las cosas que hemos mejorado en la alcaldía es el pago de salario en fecha. Cuando asumimos la alcaldía nos encontramos que los sueldos tenían retrasos de una quincena y, a veces, más.

Mira, creo que, en líneas generales, sí hemos mejorado bastante las condiciones salariales de los trabajadores, claro, sin llegar al nivel que los trabajadores requieren y que a nosotros nos gustaría, eso es cierto. Pero además, el municipio sólo puede asignar un por ciento de sus ingresos para lo que nosotros llamamos la partida diez, la partida de personal, el resto del dinero hay que desviarlo a obras, equipos y, en general, a cubrir las necesidades del municipio.

De la misma manera en que no podemos dejar de cumplir con los compromisos laborales adquiridos en la partida diez, tampoco podemos, por disposición reglamentaria, dejar de ejecutar la partida de obras. Entonces, las restricciones las hacemos en alimentación, viáticos, transporte y equipos.

**Gustavo:** Aún existe una deuda con los trabajadores municipales, y considero debe haber un reconocimiento por parte de la administración hacia la labor que ellos vienen desempeñando.

No es una mentira señalar que cuando asumió esta administración, los salarios estaban por el suelo, eran miserables, la gente tenía que matraquear al comercio para poder equilibrar un poco y solventar su situación económica; pero mejor salario debería ser un estímulo para el funcionario público. Si él mejora el servicio que brinda a la población, sus ingresos salariales deberían ser más altos.

### 3. CAMBIO EN EL TRATO A LOS FUNCIONARIOS

**Noris:** Hay grandes distancias entre lo que era antes el trato a los funcionarios y lo que es ahora; yo muchas veces denuncié la operación colchón que se aplicaba aquí a las mujeres: tenías que aceptar las pretensiones del jefe para que te pudiera dar un empleo. Esas situaciones ahora no se dan.



Entonces, tú encuentras empleados municipales que están dispuestos a quedarse hasta la hora que sea de la noche en una asamblea, un sábado, un domingo; que tienen todo ese espíritu de sacrificio para colaborar contigo. Y muchos de ellos ni siquiera te cobran horas extras; hay que valorar ese esfuerzo que hace alguna gente. Pero también te encuentras con algunos que lo toman como un trabajo igualito al de una empresa privada. Y lo mismo pasa con los profesionales. Algunos aceptan venir y eso significa que reducen sus ingresos. También viene gente con costumbres y tradiciones de organismos oficiales, vicios que hay en otros lados y los quieren imponer en la alcaldía.

#### 4. SELECCIONAR POR CONCURSO

*Me interesa conocer cómo se ha ido seleccionando el nuevo personal.*

**María Eugenia:** Hemos sido selectivos. Nosotros no practicamos el clientelismo. Lo que hicimos fue abrir las puertas y que la competencia fuese la única carta de presentación. Hicimos concursos. Arrancamos con el sistema de concurso en las escuelas municipales, con el fin de cubrir sesenta plazas de maestros. Eso ocurrió en los meses de enero y febrero del año 90. La mayoría del personal que va ingresando ahora a la municipalidad es a través de esa vía de selección. Nuestro objetivo es poder trabajar con la gente más idónea para los cargos. Esto es lo más importante para el municipio: los empleados y trabajadores deben ser los más competentes en su área, para el mejor desempeño y mayor efectividad en sus funciones.

**Noris:** No existe una escuela donde se preparen los funcionarios públicos y eso también es parte de la reflexión que tendría que hacerse.

#### 5. UNA RELACIÓN DIFERENTE A LA RELACIÓN OBRERO PATRONAL

**Freddy:** Se debe discutir con profundidad cuál debe ser la relación del gobierno con sus empleados en un gobierno popular. Yo creo que no debe ser una relación patrono-obrero tradicional. Es importante que nos organicemos, pero con una concepción diferente, porque se trata de un gobierno distinto que quiere profundizar en los procesos democráticos en la sociedad donde vivimos para que la gente finalmente sea más feliz. Entonces, en este contexto, creo que no es correcta una concepción economicista.

**Noris:** El problema de un sindicato de una empresa básica es diferente al de un sindicato de la municipalidad, puesto que aquello es una empresa que produce y esta es una institución que presta servicios públicos.

**Leopoldo:** Todos los que estamos aquí y, especialmente, los que tenemos responsabilidades de dirección, estamos conscientes de nuestra responsabilidad, y estamos aquí porque tenemos un compromiso social, un compromiso que va más allá de un salario.

**Ana Elisa:** En esta etapa el funcionario debe tener un perfil político y social. Ese es un proceso que debemos impulsar partiendo de la base de que la formación y conciencia de

los servidores públicos en Venezuela ha mermado notablemente y nuestro reto, en este municipio, es revertir ese proceso, haciendo que estos trabajadores logren recuperar su prestigio, y que se sientan orgullosos de ser servidores de este municipio.

Hoy en día, si algo hemos logrado, ha sido el rescate y prestigio de los funcionarios. Cuando uno llega es bien atendido y es respetado, o sea, encontramos dignidad de servir en este municipio. Y pienso que este sentir es muy importante.

## 6. EL SINDICATO EN EL MARCO DE UNA ALCALDÍA POPULAR

**Freddy:** Yo creo que una de las discusiones que tiene que darse es la de cuál es el sindicato que queremos a nivel municipal, dentro del marco del nuevo sindicalismo que se está creando en el país. El sindicato de esta municipalidad no puede estar exento de esa discusión que se está dando afuera también.

Aunque en este momento necesitemos hacer un sacrificio, debemos pensar en el futuro. Yo le he dicho al alcalde: “Lo que nosotros necesitamos aquí son funcionarios de alta calidad, muy bien remunerados, de forma que, en el futuro, sea un orgullo trabajar en la alcaldía y que la mejor gente de la ciudad sea la que opte por el cargo de funcionario público, que las tareas más atractivas que puedan desarrollarse estén en el municipio, en la gobernación o en el país”.

## V. SAO PAULO: GRAVES INCOMPRESIONES

*En Sao Paulo se dio una interesante discusión entre Walter Takemoto -presidente del Sindicato de los Servidores Públicos del municipio, de reciente formación<sup>100</sup>, y muy crítico a la gestión de la alcaldía-; y varios representantes de la dirección administrativa, entre ellos Gumerindo Milhomem, jefe del gabinete; Muna, la secretaria de la alcaldesa; Gloria Satoko, de la Secretaría Especial de Reforma Administrativa; Clara Charf, asesora de Relaciones Internacionales y Emir Sader, asesor de la Secretaría de Bienestar Social.*

### 1. EXPECTATIVAS FRUSTRADAS

**Takemoto:** El triunfo de Luiza Erundina creó una gran expectativa entre los funcionarios, por un lado porque ella tenía una larga trayectoria como luchadora social<sup>101</sup>

---

<sup>1</sup> La toma de posesión de la alcaldesa Luiza Erundina coincidió con la vigencia de la nueva Constitución. Hasta 1988 -año en que fue aprobada la nueva Constitución Federal brasileña- les estaba prohibido a los funcionarios públicos organizarse sindicalmente. Actualmente tienen, no sólo el derecho a organizarse sindicalmente, sino también el derecho a huelga. Hasta entonces, estaba prohibida la organización sindical a los funcionarios públicos aquí en Sao Paulo. La alcaldesa Luiza Erundina fue la sucesora del alcalde Janio Quadros, en cuya administración se persiguió de forma implacable a los funcionarios públicos que trataban de organizar el gremio y dirigir sus luchas por mejores salarios, por mejores condiciones de trabajo. En una huelga ocurrida en 1987, Janio destituyó a cerca de tres mil funcionarios, muchos de los cuales eran militantes y activistas sindicales, lo que produjo una desorganización completa de los servidores públicos. Los funcionarios de la Alcaldía de Sao Paulo comenzaron a crear asociaciones en un intento de hacer frente a la prohibición de organización de sindicatos: asociaciones de carácter civil, no de índole sindical, pero que buscaban organizar a los trabajadores en sus locales de trabajo y unificar sus luchas. (Explicación de Walter Takemoto).

<sup>2</sup> Fue funcionaria de la Alcaldía durante varios años; en 1978, si no me engaño, dirigió una de las primeras huelgas de los funcionarios de la Alcaldía de Sao Paulo ocurridas después del golpe militar del 64, como dirigente de la Asociación de los Asistentes Sociales de Sao Paulo. Su trayectoria fue siempre de defensa de los intereses de los trabajadores de la alcaldía, así como de compromiso claro y evidente con los movimientos sociales, principalmente el movimiento de pobladores en la ciudad de Sao Paulo.

y, por otro, porque los principales militantes del gremio se identificaban con el PT y participan en su campaña electoral. Pensaban que podría haber un proceso de democratización de las relaciones de trabajo en la alcaldía, de atención al conjunto de reivindicaciones históricas del gremio que ningún gobierno había, de hecho, tratado de resolver.

A pesar de eso hubo huelgas durante su mandato. Estas fueron provocadas, fundamentalmente, por los errores cometidos por la administración. Para mí, esos errores tienen su origen en la ausencia de una política de relaciones de trabajo o en la manera cómo la administración debió relacionarse con las entidades sindicales y con las reivindicaciones presentadas por los trabajadores.

Sin duda que entre los funcionarios, y en casi toda la clase trabajadora -en función del atraso de la organización sindical o de la formación política que existe en el movimiento sindical brasileño, principalmente por los varios años de represión militar- el corporativismo es muy grande. No se ha logrado hasta hoy romper ese atraso y los funcionarios públicos tienen mucho más presente todavía el corporativismo en sus reivindicaciones, en sus luchas, en las relaciones que establece con la población, debido a que es un sector que nunca tuvo el derecho de organizarse sindicalmente.

Ahora, existe una contradicción generada por la ausencia de una política de la administración encaminada a romper con ese corporativismo. La Alcaldía de Sao Paulo, al no ejecutar una política de relaciones con el movimiento sindical y con la militancia de los trabajadores de la alcaldía y al no establecer un sistema permanente de negociaciones, impidió que el movimiento sindical pudiera desarrollar un trabajo político de formación, de educación de los trabajadores.

Estuvimos durante todos estos años en un proceso de negociación extremadamente agotador, que trajo consigo un desgaste político muy grande del sindicato frente a los trabajadores, porque éstos identificaban que la ausencia de resultados en las negociaciones era, en parte, responsabilidad de los dirigentes sindicales que son fundamentalmente petistas. El trabajador establece una vinculación inmediata entre el dirigente sindical que es petista, la administración que es del PT y la ausencia de victorias, de resultados concretos, en las negociaciones establecidas con la alcaldía.

La Alcaldía de Sao Paulo suscribió varios acuerdos con los sindicatos sobre distintas reivindicaciones, que después de firmados, simplemente no fueron cumplidos. Estos incumplimientos afectaron las relaciones sindicato-administración e impidieron que pudiésemos desarrollar un trabajo de educación política, de organización de los trabajadores. Nosotros estuvimos casi tres años detrás de aquello que desde el inicio estábamos tratando de negociar y que aún no hemos conseguido.

**Muna:** Como funcionaria que soy, recuerdo por ejemplo, cuando fui perseguida en 1981, porque junto a otros asistentes sociales luchábamos por el derecho a la vivienda. Entonces, nosotros éramos una aberración, aquello que no podía existir en la

administración. Fuimos procesados, presos y casi fuimos destituidos, por luchar por el agua, por la luz, por el derecho a la vivienda.

Yo veo que hoy el funcionario es parte de la administración y es permanentemente escuchado. Esta es una administración también de los funcionarios. Yo lo veo así, en tanto somos respetados en nuestra cuestión salarial, en la oportunidad de reciclarnos. Hay varios compañeros nuestros que se están reciclando permanentemente. Vemos eso en la Educación, vemos eso en otras secretarías. Evidentemente, los salarios no son ideales. ¿Por qué? La gente tiene que hacer un análisis coyuntural, un análisis de la economía nacional. Sao Paulo no es una isla, sino que forma parte de una realidad mayor donde la economía está altamente contraída, porque desdichadamente nosotros también sufrimos los reflejos de la economía nacional.

## 2. REUNIÓN CONJUNTA FUNCIONARIOS-MOVIMIENTO SOCIAL

*Takemoto sostiene que no hubo ningún esfuerzo por parte de la alcaldía para tratar de romper el corporativismo, sin embargo, me parece que Luiza Erundina hizo un esfuerzo en este sentido cuando, a propósito de un conflicto salarial, convocó a reuniones conjuntas de empleados municipales y movimientos sociales de la alcaldía, con la idea de resolver la situación y crear en los servidores una visión, no sólo de gremio, si no de ciudad.*

**Luiza:** Los funcionarios públicos municipales pidieron un reajuste de salario que implicaba una reducción de las metas de los servicios públicos y de los servicios sociales de la ciudad, porque, para pagarles, tendríamos que haber reducido las inversiones en salud, en educación, en transporte, o sea, se hubiese originado un conflicto entre los intereses de los trabajadores de la alcaldía y los intereses de la población de la ciudad. Sólo ciento cincuenta mil personas son servidores de la alcaldía y la ciudad tiene doce millones de habitantes. Yo pensé: “Tengo que enfrentar este problema, voy a llamar a una plenaria invitando a los dirigentes sindicales de los trabajadores y a los representantes de los movimientos populares, y vamos a mostrarles cuál es la realidad.” Y así lo hice. Y con ellos reunidos expliqué: “Tengo tales recursos, los servidores quieren tales aumentos y nuestro compromiso con los movimientos populares es de realizar tales obras y tales servicios ese año, ¿cómo hacemos todo esto?”

La población no aceptó reducciones, pero, al mismo tiempo, reconoció que los trabajadores tenían razón al reivindicar mejores salarios. Existía una contradicción en el seno de una misma clase, el problema era cómo resolverla.

Fue muy interesante, pues la población se cuestionó el desempeño de los servidores públicos y se llegó, finalmente, a un término medio: de un lado la población aceptó que se redujesen algunas metas sociales, para dar los reajustes que los servidores querían; por otro lado, los servidores cedieron en sus pretensiones reivindicativas, y la alcaldía, por su parte, asumió, el compromiso de no pagar la deuda con el gobierno federal, pero explicando que necesitaría del apoyo de los sindicatos y del movimiento en caso de que el gobierno amenazase con confiscar su presupuesto.

**Takemoto:** Considero que el proceso de discusión permanente con los trabajadores, forma parte del rol de los dirigentes sindicales y no es tarea de la alcaldía. Es el sindicato el que debe hacer comprender que entre el servidor público y la población no puede haber contradicción y que la defensa del servicio público pasa por mantener la calidad del servicio público a los usuarios, porque estos últimos son quienes, por una parte, dependen del servicio que nosotros prestamos, pero ellos también se pueden sumar a los funcionarios públicos en la lucha contra la privatización de los servicios públicos.

*La verdadera razón del rechazo es otra. Los funcionarios pudieron comprobar, en las primeras reuniones conjuntas con representantes del movimiento social, que ellos no salían impunes de estas reuniones, sino que, por el contrario, éstas se prestaban para reclamaciones populares sobre el tema de la eficiencia de los servicios. Este método se hizo inviable, por ejemplo, en el caso de la huelga del transporte<sup>102</sup>, cuando la alcaldesa, ante la reivindicación varios miles de trabajadores, oponía el interés de millones*

**Rui:** El método es correcto desde el punto de vista programático, pero es evidente que si se plantea utilizarlo en medio de un conflicto es muy difícil que eso funcione, dado que ya existe una disputa en marcha, ya existe una reivindicación material muy objetiva, un determinado aumento de salarios.

**Takemoto:** Existen varios problemas que conducen a que se vuelva imposible ponerlo en práctica en estos momentos, entre ellos, la ausencia de una política por parte de la administración municipal que permita ganar a los funcionarios públicos para un proyecto diferente en lo que se refiere a las relaciones entre la población y el servidor público. Por el contrario, en algunas secretarías importantes, la administración acabó favoreciendo la confrontación entre los funcionarios y la población.

**Luiza:** Otro intento para romper el corporativismo se realizó en el área de salud. En esa área existían ciento cuarenta mil servidores, entre médicos y otros funcionarios y, en general, la inmensa mayoría de ellos fueron admitidos sin concurso público y su ubicación en el lugar de trabajo no se dio a partir de criterios de racionalidad de acuerdo con la necesidad de los servicios, sino mucho más por la influencia del clientelismo político, del padrinazgo político. Nosotros procuramos eliminar ese vicio en nuestro gobierno. Para ello hicimos más de doscientos concursos públicos, más de lo que se hizo en los cinco últimos gobiernos en conjunto. Fueron concursos abiertos a personas que no pertenecían a la máquina de la alcaldía. Y fue a partir de la clasificación de los postulantes, de acuerdo con los resultados del concurso, como se logró, por ejemplo, hacer una nueva distribución del personal según las necesidades y las capacidades instaladas existentes en la ciudad.

El problema no radicaba en que el número de servidores fuese superior a las necesidades que la ciudad tenía, sino en la distribución de las instalaciones y de las personas. Esta

---

<sup>1</sup>. De mediados del 92. Sobre este tema se hablará más adelante.

era muy irracional. Se había realizado a partir de criterios clientelistas y de intereses políticos.

La distribución se hizo entonces de acuerdo con el puntaje obtenido. Quienes obtuvieron los puntajes más altos pudieron escoger el lugar en que deseaban trabajar, los restantes debieron desplazarse a los lugares asignados para no perder su puesto de trabajo. Paralelamente a esta medida, la alcaldía se preocupó de estimular a quienes decidían irse a trabajar a lugares más alejados pagando una cantidad adicional al salario base del trabajador de acuerdo a la distancia.

De esta manera se viabilizó la distribución racional de esos recursos hasta el punto de poder abrir, por ejemplo, un puesto de salud en un extremo de la ciudad, a cuarenta o cincuenta kilómetros del centro, que estaba cerrado hacía tres años, porque nadie quería ir a trabajar tan lejos.

Eso provocó una enorme reacción en contra, por ejemplo, de los médicos, que conseguían compatibilizar su trabajo en la alcaldía con otros empleos particulares, entregando el mínimo de su esfuerzo al trabajo de la alcaldía. Ellos querían hacer una guardia de veinticuatro horas seguidas, pero todos sabemos que a ningún profesional le es posible trabajar bien veinticuatro horas seguidas, sobre todo si es un médico de una policlínica. Entonces, por ejemplo, dividir esas veinticuatro horas en dos guardias de doce horas perjudicaba sus intereses, porque afectaba su trabajo fuera de la alcaldía.

Lo primero que hicimos fue estipular un salario dos o tres veces superior a lo que pagaban otros gobiernos, o a lo que paga la propia iniciativa privada; por lo tanto, creamos condiciones salariales favorables y adoptamos criterios justos para poder garantizar que los servicios de salud de la alcaldía pudiesen funcionar contando con todos esos profesionales. Pero, a pesar de eso, hubo una enorme reacción. Hubo huelgas de sindicatos de médicos que son inclusive cutistas.

Lo que nos permitió lograr aplicar una medida de este tipo, que otros gobiernos no habían conseguido aplicar, fue justamente el apoyo de los movimientos populares por la salud. En Sao Paulo existe un fuerte movimiento de la población que participa de la gestión de los equipamientos de salud. Existen consejos municipales y consejos gestores. Estos últimos funcionan en cada hospital, en cada puesto de salud, en cada región administrativa de la ciudad, elegidos directamente por la población, y, en la ciudad como un todo, existe un consejo municipal de salud. Pudimos implantar estas medidas gracias al respaldo de la población.

**Takemoto:** Los consejos de salud son, sin duda alguna, un movimiento social importante en la Ciudad de Sao Paulo, que durante años tuvieron un papel destacado en el debate sobre la atención a la salud, las prioridades, etcétera, y que logró influir en la política de salud de la Ciudad de Sao Paulo y del país. Sin embargo, mi valoración es que la política desarrollada por la Secretaría de Salud, de crear Consejos Tripartitas de Gestión de los equipamientos de salud, en los que participan representantes de la población, de la

administración y funcionarios elegidos por las respectivas partes, en varios lugares han terminado fiscalizando o reprimiendo a los funcionarios.

Lo que nosotros tratamos de discutir con la Secretaría de Salud y con los propios representantes de la Alcaldía de Sao Paulo, es que la forma más adecuada de resolver ese proceso, sería el establecimiento de un sistema de negociación permanente, o sea, la contratación colectiva de trabajo, donde se pudiesen discutir permanentemente, no sólo las reivindicaciones funcionales y laborales, sino discutir el propio servicio, la prestación de ese servicio público, la calidad del servicio prestado y las condiciones de trabajo. Ese sí podría ser un sistema de negociación que nos podría hacer avanzar.

Algo diferente ocurre en la Secretaría de Educación. Esa Secretaría, al proponer el debate sobre el Estatuto del Magisterio y sobre el Régimen Común de las Escuelas, logró incorporar de forma clara y precisa esa concepción de que no es posible garantizar una escuela democrática y popular, no es posible garantizar la profesionalización y la calificación de los trabajadores de la educación, sin un proceso previo de negociación donde se prevea, por una parte y de forma importante, la presencia del sindicato y, de otra, la organización de los trabajadores en la escuela, de forma democrática. Al mismo tiempo, incorpora la participación paritaria de la población, con los trabajadores organizados en su local de trabajo y en el interior del sindicato, como interlocutor y representante legítimo de los trabajadores. Para nosotros, esa experiencia de la Secretaría de Educación debería extenderse al conjunto de la administración, y no ser una experiencia aislada y sin repercusión en los restantes órganos de la alcaldía.

**Gloria:** Yo no viví directamente esa experiencia de discusión entre el movimiento sindical y el movimiento popular, pero creo que tuvimos, sí, muchos momentos de tensión que expresaban en realidad el conflicto entre el movimiento sindical y el popular. No sé hasta qué punto logramos resolver esa cuestión. Mi valoración es que tratamos de avanzar un poco en ese sistema, pero no logramos alcanzar el nivel que nos hubiera gustado. La administración, en algunos momentos, no tuvo mucha claridad sobre esa relación y creo que todavía tenemos que madurar mucho más y tenemos que transformar mucho más el aparato. ¡Ese es el problema! Creo que mientras no logremos cambiar ese aparato que existe, el aparato legal, la propia cuestión institucional, la propia lógica del aparato, vamos a continuar teniendo esas dificultades.

Existe una situación un poco esquizofrénica -vamos a decirlo así a falta de otro término-. Como en realidad siempre trabajamos con ese antagonismo capital-trabajo, cuando estamos delante de una administración democrática, las cosas se tornan un poco difíciles, hasta para el propio sindicato.

Si éste no entiende la nueva situación, corre el riesgo de perder la representatividad ante los funcionarios, porque éstos sí constatan que su situación ha cambiado, que ahora existe una relación más directa y más democrática.

### 3. DESGASTE DEL SINDICATO AL APOYAR A LA ALCALDÍA

**Takemoto:** Me gustaría dejar claro lo siguiente: en varios momentos, el sindicato se colocó al lado de la administración y asumió el riesgo de defender públicamente a la administración municipal, incluso en medio de un cuadro extremadamente crítico en las relaciones entre el sindicato y la administración municipal. Cuando hubo la tentativa de la derecha organizada de la Ciudad de Sao Paulo de impugnar a la alcaldesa Luiza Erundina a través del Tribunal de Cuentas, nuestro sindicato y el sindicato de los conductores fueron los que iniciamos todo el proceso y dirigimos las manifestaciones públicas de repudio a los concejales y al Tribunal de Cuentas.

**Clara:** Los propios sindicatos, que hasta entonces habían tenido una postura despolitizada, se dieron cuenta que, si la administración sufría un impeachment, si Luiza era separada del gobierno, sería una derrota enorme para el movimiento democrático y popular; éste podía perder las conquistas sociales alcanzadas, que todavía no eran tantas, pero eran bastantes.

**Takemoto:** Ese apoyo a la alcaldesa fue oneroso para el sindicato. Significó un desgaste político frente al gremio, y fue aprovechado por sectores organizados entre los funcionarios que hacen oposición sistemática a la dirección sindical.

### 4. TRATO ADMINISTRATIVO Y BUROCRÁTICO DE LOS FUNCIONARIOS

*Es frecuente encontrar esa preocupación entre los sindicalistas que deben actuar dentro del marco de gobiernos petistas.*

**Takemoto:** Sin duda alguna, el gremio de los funcionarios públicos es extremadamente desorganizado y atrasado desde el punto de vista político y sindical, debido principalmente a las relaciones que varios gobernantes establecieron con él, una relación que no se preocupaba en profesionalizar ni en calificar a los trabajadores de la alcaldía. No se discutía con ellos la importancia social de su trabajo para el conjunto de la población de la ciudad y, en especial, para el sector más marginalizado, explotado y que tiene en el servicio público su única fuente de asistencia y atención a sus necesidades básicas. Las pasadas administraciones, por otros intereses políticos, no tuvieron la preocupación de desarrollar ese trabajo con los funcionarios y el actual gobierno de Luiza Erundina no logró definir una política que contemplase esos aspectos de la calificación, la profesionalización, la discusión permanente con el trabajador sobre la dimensión social, e importancia política de su trabajo para la población usuaria de los servicios públicos. Pasó a tratar de forma administrativa y burocrática a los servidores públicos.

Se cometieron algunos errores extremadamente graves para una administración democrática y popular.

Hay sectores de la administración que tratan a los funcionarios públicos con la concepción de que éstos son de derecha, son corruptos, sin calificación profesional ni disposición de prestar un servicio adecuado a la población; y pasan a relacionarse con



ellos teniendo como parámetro el Estatuto del Funcionario Público<sup>103</sup>, o sea, aquello que según la ley dice cómo debe ser el comportamiento de los funcionarios en el servicio público. Algunos sectores de la administración aplican ese estatuto como si fuese un instrumento que pudiese resolver las contradicciones entre los funcionarios y el gobierno municipal. Por otra parte, hasta hoy, ya casi al fin de la gestión de la alcaldesa Luiza Erundina, el gobierno no tiene una política definida de recursos humanos, que sirva como un instrumento de relación entre las jefaturas y los funcionarios públicos. Es decir, no hay una política de desarrollo del personal, formación, reciclaje y capacitación. No se definió claramente de qué forma el gobierno se relaciona con las entidades sindicales y cómo trata los conflictos que son inherentes a cualquier relación de trabajo.

Hay sectores de la administración que lograron avanzar mucho en la relación con los trabajadores y con las entidades sindicales como, por ejemplo, la Secretaría de Educación del Municipio de Sao Paulo. Por otra parte, otras secretarías hasta hoy no aceptan ni siquiera discutir las reivindicaciones básicas de cualquier trabajador. La administración no logró demostrarle a los trabajadores del servicio público que es posible hacer una práctica diferenciada, tanto con respecto a la creación de canales que democratizen las relaciones, como desde el punto de vista de tratar de ganar a los trabajadores para una perspectiva diferente en sus relaciones con los usuarios del servicio público. Creo que ese fue el gran fallo de la administración.

## 5. REIVINDICACIONES LÓGICAS, PERO HAY LÍMITES

**Gumercindo:** Considero que algunas cuestiones que Takemoto está planteando, es natural que sean así. Por ejemplo, que los funcionarios quieran ganar salarios dignos, justos. Si nosotros tenemos un gobierno que pretendemos que sea un gobierno democrático, preocupado por los intereses de los trabajadores, para decir lo mínimo, claro que los trabajadores tienen que aprovechar la coyuntura favorable para reivindicar, para organizarse mejor, para hacer mejor trabajo de agitación política. Lo que está planteado yo no lo veo necesariamente como contradictorio. Nuestro gobierno debe favorecer la reivindicación, la movilización, la organización y yo creo que lo hace; aunque los funcionarios no concuerden con mi valoración.

Ahí entramos en el segundo punto. Para entender las relaciones gobierno-funcionarios, no basta simplemente tomar la valoración del gobierno y de los funcionarios, como si ellos tuviesen posiciones neutrales. No. En el gobierno existen posiciones políticas. Incluso dentro del equipo de gobierno, por más uniforme que éste sea, hay contradicciones, como las hay también entre los funcionarios. Han llegado personas con posiciones políticas no siempre coincidentes sobre la lucha política, la organización, las tareas que están planteadas para nuestro partido en este momento, la mejor táctica en las alianzas políticas, el mejor camino para atender las reivindicaciones del conjunto de

---

<sup>1</sup>. Estatuto hecho en 1979, en la época de la dictadura.

la población, incluidos los funcionarios. Entonces, hay un número muy grande de preguntas que se hacen los militantes sindicales, partidarios y del gobierno, más allá de dónde cada uno esté ubicado.

Tenemos también muchas contradicciones en la administración interna que están originadas por las contradicciones que existen en la propia ciudad, en el propio gobierno, desde funcionarios que son íntegros, honestos, serios, técnicamente preparados, que quieren desarrollar de la mejor manera posible sus actividades profesionales y que enfrentan dificultades por causa del propio aparato, de la propia burocracia, o por la manera corrupta en que el aparato fue utilizado durante tantos años, por las deformaciones del propio poder. Tenemos, al mismo tiempo, funcionarios corruptos y otros que técnicamente están poco preparados.

Tenemos desde problemas originados por esas diferentes situaciones que incluyen la necesidad de mejor preparación, de entrenamiento, de reciclaje, de recursos de formación, de tiempo para eso. ¿Le será tan fácil al gobierno establecer una universidad de funcionarios públicos, si la cámara municipal se opone?

Muy frecuentemente, los funcionarios creen que el comportamiento del gobierno no es un comportamiento democrático, porque no atiende a sus reivindicaciones o porque no se consigue, en la mesa de negociaciones, acomodar todas las contradicciones que existen, al punto de que ambas partes logren salir satisfechos. No se trata de que la alcaldía no esté interesada en que los funcionarios tengan mejores salarios, también quiere que sea así, pero como gobierno debe tener también presente las demandas de la población.

Muna estaba hablando del nivel salarial de los funcionarios y tengo la seguridad que los sindicalistas no coinciden con su punto de vista. Creo que es fácil entender porqué.

Hubo un momento en que el salario estuvo mucho más alto de lo que está hoy, aunque el salario de los funcionarios hoy es mucho más alto que lo que era cuando terminó el gobierno pasado. Si consideramos la realidad anterior, es evidente que hubo un gasto de recursos razonablemente elevado en el área de los funcionarios. Pero es también cierto que desde el punto de vista del poder de compra del salario actual, éste está por debajo de lo que estuvo anteriormente en este mismo gobierno. Este es un problema que tiene que ver con la situación político-económica nacional, pero también tiene su origen en la forma en que fueron utilizados los recursos económicos por el propio gobierno. Otros gobernantes, quizás por tener mucho más experiencia, porque hace siglos que están gobernando, probablemente actuarían como siempre han actuado, afectando el salario sistemáticamente a lo largo de todo el gobierno y elevándolo en los últimos meses del mandato, por razones electorales. Tienen en cuenta la corta memoria de los trabajadores, que entre otras cosas, se debe a su falta de organización.

En cuanto al mencionado distanciamiento entre la base y algunos dirigentes sindicales, creo que como existen tantos dirigentes sindicales de izquierda como de derecha, éstos últimos probablemente son mucho menos sensibles que los de la izquierda a las razones políticas del gobierno. Por eso, y por otras razones no sindicales, son mucho más

agresivos que los de la izquierda en las reivindicaciones. Pero también hay un distanciamiento de la base por la práctica sindical, que es intrínsecamente distanciada de la base, es una práctica sindical que considera preferencialmente a los que son más politizados y, por tanto, acaba desarrollando una lucha sindical que atiende más a las posiciones políticas de vanguardia que a politizar un poco más a su propio gremio, que sería la actividad correcta. Como la masa del gremio no está politizada y no entiende los grandes debates políticos que están planteados al interior de la vanguardia, terminan por distanciarse de la dirección sindical que no reconoce ningún cambio hacia el personal por parte de la administración.

**Takemoto:** Me gustaría responder la cuestión del distanciamiento. Sin duda alguna existe una política sindical elitista por parte del movimiento sindical, de privilegiar a los sectores más organizados y militantes del gremio. Ahora, considero que existe otro fenómeno que ocurre en todas las alcaldías administradas por el PT: debido a la baja organización sindical de los funcionarios públicos, se identifica la ausencia de conquistas sindicales con el hecho de que sus dirigentes sean del PT. Eso ocurrió donde los sindicatos eran dirigidos por militantes del partido y, en la primera elección que hubo, fueron derrotados, incluso por candidatos de la derecha.

Creo que existe elitismo en la acción sindical, como dice Gumercindo, pero también considero que está muy presente esa relación que la gente establece, entre una directiva del PT, y una administración del PT: considera que la directiva pacta y por eso no logra ninguna conquista. Aunque no sea así, esa es la deducción inmediata que hace el trabajador.

**Gumercindo:** Esa es tu interpretación. Yo tengo otra. Pero yo quería dar un ejemplo: el de la Asociación de Profesores de la Enseñanza Oficial del Estado de Sao Paulo (APEOESP). No tuvieron ninguna conquista en los últimos años, a diferencia de los profesores de la red municipal de Sao Paulo o de los trabajadores municipales de este estado. Sin embargo, la directiva petista de APEOESP ganó las elecciones con el ochenta por ciento de los votos. Por lo tanto, es verdad que existe esa interpretación que dice Takemoto, por parte de los servidores, aunque podríamos decir también lo contrario: los servidores podrían identificar las conquistas que hayan obtenido, con el hecho de que el gobierno sea petista. Se pueden hacer, entonces, dos lecturas.

**Takemoto:** Me gustaría decir que una parte de la directiva del sindicato, no su totalidad, está convencida, y desde hace algún tiempo, que en el servicio público la acción sindical es diferente a la acción sindical en el sector privado. Es decir, la naturaleza del trabajo del funcionario público exige que su movimiento sindical tenga una perspectiva diferente, y que es importante tenerla en cuenta a la hora de definir la política sindical en el servicio público, y más si es una administración del Partido de los Trabajadores, que no se asemeja a las administraciones pasadas.

Hemos discutido con algunos representantes de la administración municipal, que nuestro objetivo debía ser tratar de incorporar al movimiento sindical la concepción del

sindicalismo socio-político, o sea, de una acción sindical que, además de las luchas inmediatas, laborales, salariales, debería incluir también la discusión de la calificación profesional, el papel del servicio público y la calidad del servicio prestado a la población en la Ciudad de Sao Paulo. Y para que eso sea posible, sería fundamental la implantación del contrato colectivo de trabajo en el servicio público.

Para nosotros, la mayor ganancia que esta administración podría obtener para el futuro, sería la consolidación de un proyecto de relación con sus trabajadores, que pudiese ser permanente. A mi entender, eso podría permitir que en el futuro esta administración tuviese un signo distintivo y contribuiría a que los funcionarios públicos pudiesen romper con el corporativismo, avanzar hacia otra perspectiva profesional y comprender, cuál es su papel en la sociedad, principalmente cuando sus servicios van dirigidos a trabajadores a los que él presta servicio, que fundamentalmente, son los trabajadores que no tienen acceso a ningún otro servicio, a no ser aquel ofrecido por el estado.

La actual administración pecó en ese aspecto, porque no consiguió comprender que no existe una contraposición entre la población usuaria y el trabajador. Creo que por el contrario, en algunos sectores de la administración hubo exactamente un criterio de contraponer los intereses de ambos, que la atención de las reivindicaciones de los trabajadores significaría no atender a la población, y sólo fortalecer una concepción corporativista, atrasada, de los funcionarios. Eso es un error.

**Gumercindo:** Respecto al contrato colectivo de trabajo, del que habla Walter, pudimos haberlo enviado a la cámara municipal mucho antes de lo que se hizo. Es verdad también que para enviar un proyecto como éste a la cámara fue necesario romper muchas resistencias internas, no sólo del equipo de gobierno, sino de la burocracia del gobierno. Quizá Walter no sepa que para que la alcaldesa envíe sus proyectos a la cámara, tiene que basarse en la valoración de su equipo técnico que no es, necesariamente, un equipo de cuadros de confianza: son funcionarios de carrera y entre ellos yo citaré a los fiscales de justicia que son bastante conservadores. Entre esos cuadros se estableció una discusión sobre el carácter laboral de los funcionarios públicos: ¿es un trabajador como otro cualquiera, o no? Esa polémica duró mucho tiempo y fue necesario que nosotros creásemos condiciones políticas para que la alcaldesa, incluso con esa divergencia, enviase el proyecto a la cámara municipal. Es en este campo de las condiciones políticas donde yo creo que nosotros tenemos que hacernos la autocrítica. Cito otro ejemplo, el del IPREM<sup>104</sup>: hoy hay un proyecto de ley en la cámara estableciendo la participación democrática de los funcionarios en la dirección del IPREM, lo cual es una vieja reivindicación nuestra. Pero como nosotros, gobierno y sindicatos, no llegamos a un acuerdo respecto a lo que sería óptimo para las partes, nos quedamos algunos años sin poder enviar el proyecto para la cámara. La dispensa sindical para los funcionarios públicos, fue también otro punto en que nosotros no avanzamos por falta de una mayor madurez política de ambas partes, el sindicato y el gobierno.

---

<sup>1</sup>. Instituto de Providencia del Municipio.

**Emir:** La idea de un sindicalismo socio-político me parece muy interesante. No sabía que Walter tenía esa idea. Si la hubiera puesto en práctica habríamos evitado muchos conflictos, donde ellos querían aumentar su salario -lo que es justo-, pero en detrimento de sectores más pobres de la población, ya que eso implica retirar recursos de las políticas sociales que van dirigidas específicamente a esos sectores. No fueron capaces de comprender eso. En el fondo es culpa del PT y de la CUT, porque ésta reivindica un criterio economicista estricto y del PT en la medida en que controla la dirección principal de la CUT. Creo que esa es la derrota más grave que la alcaldía sufrió.

## 6. TENER EL GOBIERNO, NO EL PODER Y LOS SINDICATOS

**Gumercindo:** Se cometió el error de considerar que por el hecho de haber sido electa alcaldesa Luiza Erundina el PT tenía todo el poder; pero eso no es así. El poder está dividido entre la alcaldesa, que tiene una parcela, la cámara que tiene una parcela grande, el gobierno del estado que tiene una inserción en el municipio, el gobierno federal, la Federación de Industrias, las diferentes organizaciones de la sociedad civil. Entonces, imaginar que simplemente porque tenemos un gobierno del PT, van a ser atendidas todas las reivindicaciones de los trabajadores, sería estar bastante alejados de la realidad. Por otra parte, muchos miembros del gobierno imaginan que por tratarse de un gobierno del PT, el sindicato no se tiene que movilizar, no tiene que hacer reivindicaciones, lo cual tampoco es cierto. ¿Cuál es la posición que nuestro gobierno debe tener con relación a esa cuestión? El sindicato debe tener todo el derecho a organizarse, a hacer reivindicaciones; el partido tiene que influir en el sindicato, tiene que politizar la lucha sindical; el gobierno tiene que entender la importancia de esa movilización y de esa politización de los funcionarios, como un elemento que nos va a ayudar a construir las organizaciones populares, capaces de darle sustentación a otros niveles del gobierno: el gobierno del estado, e incluso al gobierno de la República. Todas esas contradicciones tienen que ser consideradas, y no siempre lo han sido, porque tampoco nosotros teníamos experiencia anterior.

En todos los lugares donde nosotros tenemos gobierno del PT, tenemos conflictos parecidos a esos.

Gilson salió del PT y hoy es considerado, inclusive por militantes y dirigentes del PT, como ejemplo de un buen gobierno. Él hizo un buen gobierno petista. El alcalde de Sao Bernardo do Campo llegó a salir del PT, no obstante haya retornado posteriormente. Incluso en Santos, que está distante, las personas que viven allá no piensan exactamente de la misma manera con relación al gobierno y a las relaciones gobierno-partido, gobierno-sindicato, que los que están aquí en Sao Paulo. Para los que están aquí en Sao Paulo, Santos es, como dice la revista teórica del PT, el gobierno modelo para los petistas, pero allá también fueron muy graves los conflictos con el movimiento sindical de los funcionarios, y llegaron casi al punto de la ruptura.

## 7. LA HUELGA DEL TRANSPORTE DEL 92 Y SUS ENSEÑANZAS

*Un caso de verdadera ruptura fue el de la huelga del transporte de Sao Paulo. Para analizar tan polémico y doloroso acontecimiento invito a dialogar al secretario del Transporte, Lucio Gregori; a Paulo Sandroni, presidente de la Empresa Municipal de Transporte Colectivo (CMTM); y a Nivaldo, presidente del Sindicato. Sólo logro reunirme con los dos primeros. Esta sola experiencia podría constituir un libro. No me queda más que elegir las reflexiones esenciales que hicieron mis entrevistados. La Alcaldía había otorgado importantes mejoras salariales a los trabajadores del transporte en los dos primeros años de su gobierno, pero en el 91 los salarios se habían estancado y eso era sentido por los trabajadores como una pérdida salarial que debía recuperarse en el 92.*

**Paulo:** Tratándose de un año electoral las cosas eran mucho más difíciles para la administración, pues aunque el sistema de transporte estuviese mejorando claramente, el problema tarifario ganaba una dimensión especial. Para el sindicato de los conductores, entre tanto, se trataba del mejor momento para obtener conquistas o incluso recuperar las pérdidas, pues iríamos a sufrir presiones de todo tipo para evitar una huelga en un sector estratégico.

El Sindicato de los Choferes presentó su pliego de reivindicaciones, que además de incluir la reposición de las pérdidas salariales anteriores, incorporaba cerca de doscientos renglones relacionados con beneficios económicos (salario indirecto) y sociales. Calculamos que para poder atender estas reivindicaciones debíamos multiplicar la tarifa en términos reales por 2,5; lo que evidentemente era inviable.

Después de varias reuniones de negociación con representantes del Sindicato de los Choferes, en que iba quedando claro que estas reivindicaciones no podrían ser atendidas -en especial la relacionada con la cuestión salarial-, el Sindicato de los Choferes decidió ir a la huelga. Luego de una paralización de advertencia al final de abril, la huelga general apareció al inicio de mayo y tuvo una larga duración, si se tiene en cuenta que se trata de un servicio esencial. Durante nueve días el servicio estuvo prácticamente paralizado, convirtiéndose en la huelga de mayor duración que el gremio haya realizado hasta hoy.

Fue una huelga muy desgastante. Y también muy violenta. Muchos ómnibus fueron depredados. Y el tratamiento que cada dirigente dio a su adversario en aquel momento, fue también muy agresivo. La alcaldía fue calificada de traidora por dirigentes sindicales que pertenecen al mismo partido. Dijeron que ella estaba adoptando la misma política negativa y represiva del gobierno Collor. En cierto momento la huelga adquirió un aspecto más político que sindical. El aspecto interesante es que, por tratarse de un servicio esencial la huelga fue rápidamente juzgada por el Tribunal Regional del Trabajo, y los choferes, por decisión del tribunal, obtuvieron una reposición salarial ¡incluso mayor que la reivindicada! A pesar de eso, permanecieron en huelga. La razón alegada por el sindicato es que el tribunal determinó el pago en tres plazos, al contrario de dos, como se había sugerido durante la reunión de la Junta de Conciliación. El hecho es que, con la continuación de la huelga, estábamos corriendo el riesgo inminente de una intervención del gobierno del estado en la Ciudad de Sao Paulo.

*Según mis entrevistados no le quedó más remedio a la alcaldía que el despido de funcionarios, inclusive de líderes sindicales, para forzar el fin del movimiento antes que el gobierno estatal procediese a la intervención. La población no tenía condiciones de soportar más aquello. Mucha gente a pie, perdiendo el empleo, porque no podía llegar al trabajo, y presionando a la autoridad municipal para terminar con la huelga. Esta decisión representó herejía, pues, en síntesis estaban despidiendo trabajadores, porque estaban haciendo huelgas. Muchos militantes del PT condenaron esta decisión y acusaron a la administración de inflexibilidad, porque consideraron que se trataba de un conflicto en el seno del pueblo y que las reivindicaciones eran económicamente justas.*

**Lucio:** Yo creo que esa discusión de la inflexibilidad de la alcaldía nos remite a otra discusión: lo que yo llamo voluntarismo. Suelo calificar de crisis de omnipotencia de las izquierdas a la pretensión de creer que, por el hecho de ser todos del mismo partido, o de partidos progresistas, al sentarnos en una mesa de negociación, siempre, decididamente siempre, superaremos nuestras dificultades. Eso es falso. No basta que seamos todos de partidos progresistas para que en una mesa de negociación se llegue necesariamente a un acuerdo. Eso significaría nada menos que cuando los partidos de izquierda llegasen al poder no habría más huelgas. Obvio, porque las mesas de negociación siempre llegarían a un acuerdo. Ahora, eso no es verdad.

A mi modo de ver, se debe abrir una discusión sobre cuál es la naturaleza de una huelga en los servicios públicos esenciales; cuáles son los elementos que dan poder de negociación a las diversas partes en una huelga de esa naturaleza. O sea, en una huelga en el sector privado, el patrón tiene interés en resolver rápidamente la situación, porque eso lo perjudica. En el caso de una huelga de los servicios públicos esenciales, si es el estado, en este caso la alcaldía, quien administra los servicios, el perjuicio que ella sufre en términos monetarios es insignificante, deja de tener la recaudación, pero también deja de tener gastos. Quien realmente paga las consecuencias es el trabajador que deja de utilizar ese servicio público esencial. Por tanto, repito, creo que esa discusión va a tener que ser hecha y no podrá darse en un cuadro de discusión del concepto clásico de huelga, que se tiene en el sector privado, en la producción de bienes de consumo, durables o no.

Vuelvo a la cuestión de la negociación y a la cuestión de la omnipotencia. Trataré de ser objetivo hasta donde pueda. En una mesa de negociación se tiene de una parte al presidente de una empresa estatal, militante del Partido de los Trabajadores y de un gobierno del PT; al secretario de Transporte y sus respectivos asesores con una militancia de la misma naturaleza; y, de la otra, a los representantes de un sindicato también del PT. ¿A qué está comprometida la administración en el caso de huelga?: no puede llamar a la policía, no puede amenazar, no puede usar ningún mecanismo de represión, porque eso no forma parte de nuestros principios. Lo absurdo es que los dirigentes sindicales pueden hacer de todo, inclusive, parar la ciudad por nueve días.

Me pregunto, ¿qué mesa de negociación es esa? ¡Esa no es una mesa de negociación, es una mesa de rendición!

La mesa de negociación de este tipo es falsa. ¡Es falsa! En una mesa con estos fines es necesario dejar establecido cuáles son sus límites, cuáles son potencialidades de regateo de cada una de las partes.

Si no aceptamos al Tribunal del Trabajo como árbitro de nuestras divergencias, vamos a tener que definir otra mesa de arbitraje, de común acuerdo, y esa comisión es la que decide, como ocurre en Italia, por ejemplo, el cardenal, el presidente de la Orden de los Abogados, el que se designe de común acuerdo, tienen que decidir y arbitrar.

## **VI. MONTEVIDEO: DEBILIDADES PARA ENFRENTAR EL APARATO BUROCRÁTICO**

*Fue en Montevideo donde encontré la reflexión más profunda sobre los límites del aparato de gobierno que se hereda y las dificultades para encarar esta situación. Para abordar este tema y, dentro de él, especialmente el problema de los funcionarios municipales, organicé dos mesas redondas: una con dirigentes sindicales y directores. Y la otra con ediles<sup>105</sup> frenteamplistas. Recibí, además, opiniones de algunos otros cuadros de la Intendencia. En la primera mesa participaron dos dirigentes sindicales municipales: Eduardo Platero y Mabel Lolo; los directores: Víctor Rossi<sup>106</sup> y Washington Puchetta<sup>107</sup>; y un exdirector, Carlos Coitiño<sup>108</sup>, que, sin duda, es el que ha desarrollado una reflexión más profunda sobre el tema. En la segunda participaron Miguel Fernández, Juan Diakakis, Margarita Percovich, Manuel Núñez y Ana Olivera. Aquí se recogen también informaciones de María Julia Muñoz, directora del Departamento de Recursos Humanos y Materiales, y opiniones de Alberto Roselli, director del Departamento de Areas Descentralizadas, todos ellos militantes frenteamplistas. Las administraciones de izquierda suelen encontrarse con empleados municipales que han sido organizados por la izquierda y están acostumbrados a ser oposición a gobiernos locales de derecha y resulta que, cuando cambia la característica de este gobierno, cuando gana una fuerza de izquierda, muchas veces el gremio de trabajadores municipales, mantiene exactamente la misma política que con la administración anterior. Normalmente este gremio arrastra un carácter muy corporativista y a los dirigentes les resulta mucho más fácil defender los intereses reivindicativos del gremio que realizar una educación del trabajador municipal para que éste comprenda la complejidad del proceso que se da cuando un equipo de izquierda asume el gobierno. Cuál es el papel que deben jugar los funcionarios de un aparato público cuando hay un gobierno de carácter popular. Es el tema con el que inicié la conversación.*

---

<sup>1</sup>. Concejales.

<sup>2</sup>. Director del Departamento de Obras y Servicios a la Comunidad.

<sup>3</sup>. Director de la División Turismo.

<sup>4</sup>. Exdirector del Departamento de Actividades Comerciales y Productivas.



## 1. VISIÓN CRÍTICA DE LOS DIRIGENTES SINDICALES

**Platero:** Yo creo que tu pregunta tiene un punto de partida equivocado o, por lo menos, parcial. ¿Por qué los trabajadores teníamos que educarnos para el gobierno popular y por qué ese gobierno popular no tenía que educarse para entenderse con los trabajadores?

El Frente Amplio no tiene política para los funcionarios públicos. No tiene política sindical, no tiene ninguna sección sindical ni nadie que se ocupe de lo que pasa en los sindicatos en este país. Entonces, en primer lugar, yo te diría que la pregunta correcta es: ¿qué política tenía ese gobierno popular o esa fuerza de izquierda para con los sindicatos en general y para con los sindicatos de funcionarios públicos, en particular? Y la respuesta es: casi ninguna. Nosotros no fuimos consultados en la redacción del programa Frente Amplio. Por supuesto, tampoco hubiésemos aceptado una dependencia.

No hay ninguna discusión en este país en torno a qué hacer o cuál es el tratamiento o qué tipo de relaciones deben darse entre el movimiento sindical y una fuerza política de izquierda como el Frente Amplio. No la ha hecho el Frente Amplio y no la ha podido hacer el movimiento sindical. Este viene superando una recesión de prácticamente diez años, que lo ahoga en conflictos a la defensiva permanentemente y no nos deja tiempo a la reflexión. Y tampoco ha sido un tema de reflexión de los intelectuales de izquierda. Creo que si te ocupas de leer “Brecha” vas a encontrar las incoherencias del pensamiento intelectual de la izquierda con respecto al movimiento sindical. Hoy somos dioses y mañana somos demonios.

Hay un problema de hipersensibilidad por parte de la Intendencia a las críticas, me parece que piensa que no podemos criticarla. Y hay también un problema de presión mucho mayor de la sociedad sobre nosotros que sobre cualquier otro sindicato. Desde que Tabaré es intendente de Montevideo la relación cambió, no es una relación normal con un patrón normal. El gobierno se siente problematizado cada vez que tiene que enfrentarnos, pero no ve que muchas veces nos causa mucho más daño por ineficiencia. Se siente muy herido, porque no está acostumbrado a recibir críticas desde la izquierda, aunque también yo creo que tiene cierta necesidad e hipersensibilidad frente a las críticas que provienen de la derecha.

A lo largo de estos cuatro años nos ha faltado diálogo con un interlocutor fiable. Nosotros hemos discutido con determinados niveles de la administración, pero lo que acordamos con quienes han sido designados para conversar con nosotros no es de conocimiento general del resto de los directores, no es consultado con el intendente -porque el intendente es un hombre de difícil acceso, siempre está muy ocupado- y, por lo tanto, lo que allí se resuelve no nos ofrece ninguna seguridad de que después vaya a ser cumplido, vaya a ser acatado.

Marta, habló de corporativismo, y nosotros defendemos lo corporativo. A mí no me elige toda la ciudadanía de Montevideo, me eligen los trabajadores municipales y mi tarea es defender sus intereses. Efectivamente, somos defensores de intereses corporativos, y sólo

a costa de un inmenso esfuerzo de educación podemos hacer que los intereses corporativos cedan paso a los intereses generales.

Los mismos que nunca nos consultaron para programas, nos reprochan frecuentemente que no hayamos puesto el sindicato al servicio de los objetivos que ellos trazaron por su cuenta. Seguro piensan que, porque son un gobierno popular, los tenemos que tratar distinto. Curiosamente, se da una especie de rebrote de las teorías de la subordinación del movimiento sindical al estado. Esperan que tú seas un dirigente “sí señor”.

Ahora, yo quiero quebrar la lanza por mi sindicato, porque creo, que ha mantenido una misma línea política a lo largo de todas estas administraciones: -la anterior, ésta, la de la dictadura, la de antes de la dictadura-: de independencia, de defensa de los trabajadores, pero no de hostilidad por la hostilidad.

**Coitiño:** Mirá Platero, ¿vos creés que esa defensa del gremio se justifica hasta cuando roban a la Intendencia? En los hoteles había una cultura de llevarse lo que se pudiera, no existían controles, cuando nosotros empezamos a hacerlos, empezaron a saltar. Y, cuando quisimos actuar, tuvimos el problema de que el sindicato defendía a esos trabajadores. Platero me decía: “Si el trabajador viene al sindicato, tenemos que defenderlo”, cuando en realidad ese es un tema discutible y muy interesante de analizar: cuál debe ser el papel del sindicato de trabajadores municipales en un gobierno popular.

**Mabel:** Estoy de acuerdo con la visión de Platero. No hay una preparación para enfrentar la relación con los trabajadores, tan es así que, en los inicios, no se reconocía ni al sindicato. La primera cosa que discutimos con el intendente fue que el grupo político que estaba en el gobierno no nos reconocía como interlocutores válidos para tratar el tema de los trabajadores. Eso llevó a una primera confrontación y es grave, porque te da la pauta clave de que, efectivamente, no se sabía qué se iba a hacer con el tema de los trabajadores.

**Coitiño:** Mirá Marta, cuando asumió Tabaré la administración, pretendió crear un ámbito de discusión a nivel general de la Intendencia, en el cual debíamos participar los integrantes del gobierno municipal y el ejecutivo de la gremial representativa de los trabajadores, entre ellos Platero y Mabel. En esa “bipartita” participan por parte de la administración municipal: la directora general del Departamento de Recursos Humanos, el director de la Dirección de Personal y la directora de la División y Planeamiento Presupuestal, Diana Marcos.

**Mabel:** Eso está muy centralizado en la parte de recursos humanos, el resto de los directores no está participando cuando se discuten temas de sus departamentos. Yo sé que tienen mucho trabajo, que no es fácil, pero me parece que sería interesante que por lo menos hubiese alguna instancia de discusión que permitiese un mejor relacionamiento. Nosotros planteamos que la representación de la administración estuviese conformada por personas que tuviesen más peso en las definiciones de gobierno.

No ha existido una política, y a nosotros nos parece que si eso no se resuelve y el Frente Amplio llega a ser gobierno nacional, va a tener muchos problemas con los trabajadores del país, porque no se puede pasar a ser gobierno nacional sin diseñar una política hacia los trabajadores.

Quiero hacer también referencia al tema de las seis horas<sup>109</sup>. Yo sinceramente lamento mucho como se adoptó esa medida. Nosotros reivindicamos las seis horas, porque entendíamos que así iba a aumentar la eficiencia.

**Platero:** Nos critican mucho, pero nosotros hicimos un gran esfuerzo por acompasarnos a la aparición del Frente Amplio en el gobierno.

*De las opiniones de Mabel y de Platero se podría deducir que la Intendencia no ha tenido una buena relación con los trabajadores, que la comunicación ha sido muy difícil. Y no parece ser sólo una opinión de ellos, ya había escuchado algo semejante en diversos ámbitos. Por otra parte, supe que la política salarial fue una cosa absolutamente decidida desde la institución, por ejemplo, se decidió bajar la jornada de trabajo a seis horas y otra serie de cosas que se habían prometido en el programa, pero esto se hizo sin discutir con el sindicato.*

## 2. INTENDENCIA BUSCA ÁMBITO DE DISCUSIÓN: LA BIPARTITA

**Tognola:** Yo creo que al tema de los funcionarios, yo creo que ese es un tema en el cual todavía el Frente en su conjunto debe seguir discutiendo y aprendiendo y, es obvio que, si nosotros apuntamos a ser gobierno nacional, debemos definir previamente cuál debe ser la política, desde todo punto de vista, con respecto al funcionariado público.

Ahora, las reivindicaciones salariales o de otro tipo, que estaban en el programa del Frente, son una cuestión de principio y se aplicaron. La segunda medida, más allá del salario, estaba dirigida a realizar una política que permitiese jerarquizar al funcionario municipal, es decir, una política de ascensos por concursos y de ingresos por vía de concursos o sorteos, y de esta manera combatir el clientelismo político. Para nosotros eso es fundamental, porque no es posible que haya eficacia en una gestión del estado -en este caso de un gobierno municipal- sin que también se recupere al funcionario; si eso lo cumplimos o no es otra discusión. Tal vez, podamos tener diferentes apreciaciones en cuanto a los logros alcanzados en este terreno, pero también hay que tener en cuenta que es muy difícil cambiar ciertos hábitos asumidos por los trabajadores. Reconozco, sin embargo, que cuando elaboramos el programa de gobierno hubo cierto paternalismo; nosotros decidimos tomar esas medidas porque éramos una fuerza que representaba a los trabajadores, reconociendo después que las habíamos adoptado apresuradamente.

**María Julia:** Me parece que las críticas que hacen los dirigentes sindicales no son justas. Desde el comienzo, desde el mismo primer año de funcionamiento de la Intendencia, ésta

---

<sup>1</sup> Una de las maneras que buscó la administración para remunerar mejor a sus trabajadores fue reducir la jornada de trabajo de siete a seis horas.

creó la bipartita como instancia de interlocución. El reglamento de ascensos y calificaciones de los funcionarios se hizo en forma bipartita, y el dimensionado de cargos se hizo, no solamente con la participación de los trabajadores, sino en un proceso negociado con la gremial. Quizás se pueda pensar que eso fue un poco paternalista, porque la estructura de cargos en una organización no es una reivindicación de la gremial, pero lo hicimos en conjunto con los trabajadores. Ese esfuerzo tuvo muchísimos aciertos y algunos errores también, que compartimos entre la gremial y la administración.

Fue un problema complejo y delicado que dio lugar a más de siete mil ascensos de funcionarios municipales que durante catorce años no habían tenido oportunidad de ascender, ni de tener una carrera funcional. Fue un trabajo muy importante, que continuamos ajustando este año para hacer un nuevo proceso de calificación y de ascenso. Los funcionarios municipales son aproximadamente diez mil setecientos. Actualmente tenemos casi dos mil funcionarios menos que cuando ingresó esta administración, a pesar de la apertura de dieciocho centros comunales zonales que tienen una estructura administrativa y de servicios y personal obrero que cumple la tarea de forma descentralizada, y de aproximadamente dos mil ingresos para renovar el etéreo de los trabajadores, tema que fue sumamente importante. Hicimos una política de selección por concurso para los cargos calificados y por sorteo para el personal no calificado, por ejemplo, para los peones.

En los tribunales para los ingresos no participa la gremial, pero sí participa en todos los tribunales de concursos internos en los que ascienden los propios trabajadores municipales, junto a un representante de los propios concursantes.

La otra cosa que también se ha hecho junto con la gremial se refiere a la política de viviendas para el personal, pero la gremial no ha tenido suficiente empuje para encarar seriamente el tema. Nosotros destinamos el cincuenta por ciento de los descuentos por inasistencia de los funcionarios para un fondo de viviendas; la contraparte, la gremial, no ha logrado constituirse como una asociación con personalidad jurídica, para que pueda operar en ese terreno y gastar los fondos que ya tenemos destinados a ese objetivo.

Además hemos mantenido, durante todo el período de gobierno, un beneficio de seguro de salud que le da una cobertura de asistencia médica al trabajador municipal y a su familia, con un costo realmente muy grande.

### 3. HUBO MEJORAS SALARIALES, PERO NO HUBO CONTRAPARTIDA

**Miguel:** Los salarios se elevaron mucho. Se llegó al límite de lo posible de cualquier administración razonable. Eso está fuera de discusión. El presupuesto creció, como dice la derecha, tres veces, y si el cincuenta por ciento de la torta es para los trabajadores, evidentemente estamos llegando a un nivel muy alto, aunque todavía no sea el que necesita el trabajador.

**Tognola:** Nosotros tenemos aumentos por IPC; cada cuatro meses se mantiene el valor del dinero, porque se aumenta el salario de acuerdo al índice de precios. Pero, además, tenemos un porcentaje de recuperación salarial, porque entendemos que los trabajadores habían perdido, del 78 en adelante, su poder adquisitivo. A pesar de eso tuvimos que afrontar un paro general, el único que hemos tenido.

Pero es cierto que se subió el salario sin plantear una contrapartida. Se hizo sin decir cómo logramos nosotros, a partir de determinado nivel de recuperación salarial, que mejore la productividad, cómo nos colocábamos frente a esta palabra cuando está cargada e impregnada de capitalismo.

Yo creo que el sindicato, de alguna manera, se colocó en una doble dimensión: por un lado se hizo más reivindicacionista que nunca y, después, abusó porque no lo podían golpear. Entonces la situación es diabólica. Lo vimos en el último conflicto: ya se habían concedido todas las reivindicaciones, pero se quería agregar otra aprovechándose de la situación de que un gobierno popular no puede querer un conflicto de funcionarios municipales.

**Diakakis:** Yo aprendí en la vida que lo que se da sin que cueste esfuerzo no es valorado por nadie. Eso es algo que debemos tener presente para el futuro.

**María Julia:** Hemos sido paternalistas, porque partimos con la idea de que el trabajador municipal, o el trabajador dentro de cualquier estructura, es el pilar fundamental para desarrollar bien una tarea. Hemos entendido que no podemos partir exigiendo calificación, dedicación y mejor calidad en el trabajo si no otorgamos un salario más digno. Por eso nos abocamos de entrada a la reducción de la jornada laboral y al aumento salarial. Eso ha dado lugar a un alto costo presupuestal en lo que se refiere a recursos humanos. Nuestros salarios, en algunos casos, han llegado a ser competitivos con el sector privado. De acuerdo con las condiciones actuales de Uruguay, para nada estamos conformes, ni decimos que los trabajadores municipales viven muy bien con ese salario, pero hemos dado una recuperación salarial realmente muy importante.

#### 4. PENSAR EL TEMA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS

**Coitiño:** Tal vez se pensó que a través de concesiones íbamos a lograr un clima de adhesión.

**Platero:** Yo creo que hubo dos cosas que explican el discurso hipertrofiado hacia los trabajadores, el que la circunstancia electoral de 1989 estuviera teñida por la huelga municipal de agosto, que fue la primera y única del período de Sanguinetti, y conmovió al país, y la otra es que no se pensaba que el Frente podía ganar. El discurso preelectoral del Frente Amplio planteó la rebaja del boleto<sup>110</sup>, la descentralización, la rebaja de siete

---

<sup>1</sup>. Tarifa de transporte.

horas y media de trabajo a seis horas, que era lo que trabajábamos antes de la dictadura. Esas fueron promesas preelectorales.

**Coitiño:** Eso es así, en esto la culpa es política: asumámosla. Nosotros tuvimos una caída demagógica, paternalista, con planteos que no tenían un diagnóstico suficientemente acabado y que podían perjudicar el objetivo a más largo plazo de la gestión popular.

**Miguel:** En cuanto al tema de la productividad, el rendimiento y la gestión, creo que nuestro fracaso es rotundo. Y es rotundo por una doble vía: por un lado, porque no ha habido capacidad de los directores, salvo excepciones, para involucrar al trabajador en la resolución del problema de la gestión, tema especialmente significativo cuando se trata de la gestión pública de un servicio de la gente, que plantea en forma diferente el tema del rendimiento y el de la productividad. Por otra parte, tenemos que discutir el concepto de productividad de nuevo, no en abstracto, ni en función de la productividad que el capitalismo y el neoliberalismo plantean ahora como salida. Tenemos que hacer una discusión sobre este tema, particularmente en la empresa pública. En este caso debe haber una relación entre el compromiso de la administración con el mejoramiento de las condiciones de los trabajadores y el mejoramiento del servicio, por parte de ellos, porque, en definitiva, el concepto que nosotros planteamos -y en eso no nos hemos puesto de acuerdo con nuestros compañeros sindicalistas- es que el salario no lo paga el doctor Tabaré Vázquez, el salario lo paga el montevideano.

**Margarita:** Es necesario agregar varias cosas. Una, nos encontramos con un elemento humano muy desvalorizado en su autoestima, porque no entró por calificación, sino por clientelismo político, por lo tanto, no con una actitud de servidor público, sino simplemente buscando la changa<sup>11</sup>. Por supuesto, venían con malos salarios. Todo eso lo desvalorizó en lo humano y no podemos olvidar ese elemento. Como decía José, tenemos que revisar todo completamente. Para cambiar una realidad tan compleja, con tantos miles de funcionarios que no tienen ningún estímulo ni realmente ganas para hacer lo que están haciendo, se requeriría un esfuerzo muy grande de automotivación.

## 5. LAS COMIPAS: UN INTENTO FRACASADO

**Coitiño:** La Intendencia sí tenía una política frente a los funcionarios: las COMIPAS, lo que pasa es que esa política fracasó. Pretendió crear comisiones asesoras de los directores, formadas por el director, sus asesores y representantes de los trabajadores -no del sindicato-, de cada sección. Estas comisiones tenían por objetivo decidir acerca de la gestión, es decir, eran como un comité de consulta, de asesoría.

**Margarita:** Para ver por qué trabajamos, cómo trabajamos, hacia dónde vamos, cómo tendremos que trabajar, cuál sería la forma más eficaz.

---

<sup>1</sup> La "pega", es decir, un trabajito.

**María Julia:** Duró aproximadamente unos dos años con un resultado muy disparejo. La gremial no las apoyó, entendiendo que las reivindicaciones debían canalizarse por la gremial; se entendió como que la administración, con las comisiones de participación, debilitaba los propósitos reivindicativos de la gremial, lo sentían como un paralelismo sindical. Además, el impulso dado a las comisiones de participación en los distintos lugares de trabajo dependía mucho también de las figuras directrices en estos lugares. Por otra parte, no hay todavía en la Intendencia una real cultura de participación en cuanto a su propia estructura, en cuanto a los mecanismos de consulta de los directores y del personal estable de la institución. En síntesis, la idea de las COMIPAS refleja la intención de la Intendencia de darle un papel importante a los trabajadores en la gestión municipal, pero eso no fue entendido por la gremial, ni por una parte de los directores. Creo que también se cometió el error de hacer estructuras demasiado formales y demasiado parejas para toda la Intendencia, cuando había realidades totalmente diferentes en cada lugar.

**Margarita:** Para que esto resulte tiene que haber apoyo y promoción. Pero ¿qué ocurrió?, los cuadros de confianza política que entendían que era esto lo que había que hacer eran muy pocos, y hubo además una política de esta administración de que siguieran siendo pocos, porque en los gobiernos anteriores de derecha había demasiados cargos de confianza y eso es una mala onda para la gente, para el votante.

**Coitiño:** Lo que se buscaba a través de las COMIPAS era un doble objetivo: por una parte, preservar la independencia del sindicato en su ámbito, y por otra, resolver el tema de gestión con los trabajadores sin teñirla de color político, porque de otro modo podíamos haber hecho la experiencia con los comités de base<sup>112</sup>. Este intento, como te decían, no dio resultados, porque omitió un proceso histórico y omitió la existencia del sindicato. Cuando las COMIPAS empezaron a desarrollarse, el sindicato las liquidó.

**Platero:** Yo creo que ambos estamos equivocados: no las mató el sindicato, las mató la vida, porque nacieron no viables, en primer lugar, porque el participacionismo<sup>113</sup> de la gente es muy limitado, vamos a no engañarnos, los imprescindibles que participan toda la vida no son tantos; en segundo lugar, lo que la gente te puede aportar individualmente es una visión crítica que mejore la partecita en la que está trabajando, que de repente la sobrevalora y le parece que esa es la llave del funcionamiento de la Intendencia y todo lo demás, y hasta te crea problemas, porque si vos atendés eso en función del conjunto, ellos se sienten frustrados, y si les hacés caso, se trata de un pequeño ajuste que pasó y después ya no tienen más nada que aportar.

**Rossi:** Sólo una precisión. Yo creo que la ronda va haciendo aportes a lo que no sólo sirve para un balance de lo hecho, sino también para lo que tiene que ser la elaboración del futuro. Las COMIPAS -así como otros intentos de búsqueda de participación que, con

---

<sup>1</sup>. Organizaciones de base del Frente Amplio.

<sup>2</sup>. Así se expresó, no usó la palabra participación.

distintos resultados, distinto éxito, distinta duración, y distinta trascendencia, se hicieron durante este período- ¿qué marcan?, ¿qué valor tienen? Tienen el valor de mostrar que el gobierno ha estado preocupado por buscar caminos, lo que no quiere decir que haya resuelto bien esos caminos. Y el resolver bien esos caminos es una responsabilidad, en primer lugar, del intendente y del equipo de gobierno, y en segundo lugar, de todos los que integramos la fuerza política.

Y no sólo no hemos resuelto bien esos mecanismos de participación y de aporte de los trabajadores, sino que no hemos resuelto bien el relacionamiento entre el gobierno frenteamplista de Montevideo y la fuerza política. Este tema se planteó en el propio Congreso del Frente Amplio. Se lograron algunas definiciones que después funcionaron rengueando; pero en otros temas las definiciones han estado ausentes.

**Miguel:** Se vivió el tema de la participación en la gestión con el miedo o el temor de perder espacios de poder, por parte de los directores y, por parte de los trabajadores, con la idea de que participar en la gestión era una manera de pasarse al lado de la patronal. Yo creo que ese prejuicio estuvo presente en los trabajadores como colectivo y, naturalmente, estuvo presente también en la dirección sindical.

**Tognola:** Los trabajadores no supieron cómo hacer para pararse frente al gobierno popular y no convertirse en esquirolo, en carnero o alcahuete de la patronal. Es más, yo diría que vino un prurito al revés, que fue el de decir: puesto que este es el gobierno del Frente, yo debo exigirle más. Ese es un problema que no hemos discutido la fuerza política.

*Me asombra que un gobierno popular o una organización política no haya hecho una mínima reflexión sobre este básico tema.*

**Rossi:** Efectivamente, el Frente tiene déficits que tenemos que superar rápidamente y que se reflejaron en la gestión municipal. Yo creo que en una sociedad democrática se expresan diferentes intereses que se confrontan. Y, por eso, estoy convencido que el movimiento sindical debe funcionar con una línea de independencia. Además, está lleno el mundo de ejemplos del llamado amarillismo de movimientos sindicales dependientes, que muchas veces resultan dependientes de gobiernos de derecha, pero que muchas veces también fueron dependientes de gobiernos con definiciones populistas, y que en los hechos desvirtuaban su razón de ser porque no cumplían con la función de defensa de los intereses de los trabajadores que representaban.

**Diakakis:** Yo creo que uno de los méritos de la gestión es que el organismo sindical no ha perdido su independencia. La gestión municipal no llevó a que el sindicato fuera un apéndice del gobierno y eso es tremendamente importante como experiencia para el resto de América Latina.

Acá hay un gran desafío en cuanto a la actitud del partido de gobierno hacia el sindicato. Nosotros hemos visto cómo, en otras partes del mundo, los gobiernos de turno han puesto a los sindicatos a su servicio y hemos visto cómo les ha ido. Yo creo que este



sindicato luchó por su independencia. A mí me parece que lo que ocurre es que la organización sindical a veces no se da cuenta del cambio profundo que se ha producido cuando llega al gobierno un partido como el nuestro. A veces la gente no es la culpable, porque no advierte ese cambio de calidad. Y esto puede deberse a diversos factores: puede deberse a factores mezquinos o puede deberse a fallas en la participación. Soy de los que creo firmemente que la gente no participa cuando no entiende el fenómeno.

**Rossi:** Ahora, cuál es el elemento que, a mi entender, hace confluír esfuerzos, hace que sean más las coincidencias que las divergencias o los elementos de confrontación, que siempre necesariamente se van a dar entre un gobierno y sus trabajadores organizados. Bueno, son los grandes objetivos estratégicos, o no tan estratégicos, que parten de definiciones programáticas compartidas, tanto por parte de la fuerza política que asume y desarrolla el gobierno, como de la propia organización sindical, que no sólo se limita a luchar por su reivindicación puntual, sino que también tiene como objetivo mejorar el país todo, la sociedad toda, para poder construir entonces un mejor nivel de vida, que no depende sólo del porcentaje de aumento que logre en un cuatrimestre.

En ese sentido, en la experiencia que hemos llevado adelante en Montevideo, la coincidencia en los intereses estratégicos de la construcción de una sociedad transformada, más justa, donde los trabajadores jueguen otro papel, ha sido lo que nos ha ayudado a superar diferencias y, a veces, más frecuentemente de lo conveniente, en el relacionamiento entre esta primera experiencia de gobierno del Frente Amplio y sus trabajadores.

Y cuando se generan esas situaciones de divergencia y, en algunos casos, de confrontación, que han sido superadas con el esfuerzo de todos, no sólo con el esfuerzo del gobierno, sino también con el esfuerzo y la madurez de la organización sindical; en el seno de los sectores en confrontación del propio gobierno, del propio sindicato, aparecen expresiones radicales que pierden de vista esos objetivos estratégicos comunes que diferencian, de alguna manera, un gobierno popular de un gobierno de derecha.

Ni el gobierno frenteamplista de Montevideo, ni la organización sindical, a mi entender, se vieron liberados de expresiones o tendencias de este tipo, pero lo que predominó fue el esfuerzo por superar los problemas coyunturales, conociéndose que había un país por construir.

¿Había una política definida para el relacionamiento entre este primer gobierno frenteamplista y la fuerza importantísima de los miles de trabajadores municipales representados en ADEOM<sup>114</sup>. ¿Había líneas generales de políticas respecto a los trabajadores municipales? Yo digo: sí, pero eran líneas que demostraban ser, cuando menos insuficientes y, en algunos casos, claramente equivocadas. No se analizaba adecuadamente la complejidad del problema del relacionamiento entre los trabajadores

---

<sup>114</sup>. Asociación de Empleados y Obreros Municipales.

municipales, la sociedad de Montevideo y el papel de la Intendencia Municipal de Montevideo. Yo creo que hemos ido aprendiendo. Yo diría que era una política equivocada no tomar en cuenta el papel que el movimiento sindical, con su necesaria independencia, podía jugar en la transformación de Montevideo. A lo mejor alguien pensó que el movimiento sindical iba a tener que asumir una actitud de dependencia con respecto al gobierno. Eso era y es absolutamente imposible en un movimiento sindical con la experiencia que tiene el movimiento sindical uruguayo, pero, además, sería absolutamente negativo para toda la sociedad, no sólo para la experiencia del gobierno frenteamplista. Otros -conociendo la realidad de salarios deprimidos, las históricas postergaciones de las reivindicaciones tendientes a jerarquizar o dignificar la función del trabajador municipal- pensaron que con definir algunos objetivos y anunciarle esto a los trabajadores ya el asunto estaba arreglado. Error también, ¿por qué?, porque desconocían que los avances, las conquistas, debían ser el fruto del intercambio, de la elaboración conjunta. Se entró a la Intendencia de Montevideo y se le anunció a los trabajadores municipales que no iban a trabajar siete horas, sino sólo seis y se contabilizó eso como un aumento de su salario real. Naturalmente, se puede contabilizar así, pero ¿era eso lo que necesitaba el trabajador municipal? Y si era eso lo que necesitaba, ¿había existido un proceso de discusión y de intercambio para llegar a eso? En los hechos, el sindicato no fue consultado.

Yo no dudo que existió muchas veces la voluntad de resolver bien el relacionamiento entre trabajadores y gobierno, sin embargo, los caminos seguidos no resultaron los más convenientes. Mabel planteaba que no hubo reconocimiento de la organización sindical por parte del gobierno municipal, yo creo que sí, lo hubo. Ninguno de los que integrábamos el gobierno municipal teníamos dudas de que la entidad representativa de los trabajadores municipales era esa, pero eso no significaba que el gobierno municipal frenteamplista pudiese ignorar, aún teniendo ese referente -los trabajadores organizados en ADEOM-, que era el gobierno de la totalidad de los funcionarios municipales, aún de los que pudieran no estar afiliados, de la misma manera en que es el gobierno del conjunto de los montevidianos. Tal vez la forma en que esto se manejó llevó a confundirnos. Eso fue generando, en distintas instancias de trabajo, vacilaciones, dificultades, que fueron deteriorando el relacionamiento.

Creo que no era equivocado el objetivo, sino los procedimientos y los caminos del relacionamiento y, por desgracia, el paso del tiempo elimina la posibilidad de reconstruir algunas cosas. ¿Por qué?, porque no es lo mismo el primer mes de gobierno, que el tercero, que el cuarto. Hay cosas que no se pueden construir a partir del tercero o cuarto año de gobierno. Y creo que tenemos que procurar no desperdiciar ese aprendizaje para lo que serán, seguramente, nuevas etapas de gobierno popular.

En ese sentido, también hemos aprendido que el problema no se resuelve logrando un mejor entendimiento entre los estratos de dirección de la Intendencia Municipal y los sectores dirigentes de los funcionarios municipales; sino que debe proyectarse al funcionariado en general. ¿Por qué?, porque en todos lados se cuecen habas, y porque el esfuerzo de reconstruir y de transformar la ciudad, o de transformar y reconstruir el país,

no es algo que se resuelve sólo con resolver el buen entendimiento entre mi compañero Platero y yo, o entre un dirigente sindical y un administrador de turno, sino que es un esfuerzo en el cual tienen que participar también, modificando y transformando su propia actitud, los propios trabajadores.

Claro, no vamos a pedir que la carreta esté delante de los bueyes, pero éste es también un componente.

Es decir, que acá hay un proceso concatenado, que no se resuelve sólo con definiciones generales y estáticas, ni con un movimiento acordado, si ese movimiento acordado no va acompañado también de otras señales y de otras actitudes que nos permitan, del mismo modo que queremos transformar la organización social y económica, también transformar la actitud de gobernantes y gobernados, que en definitiva es transformar la actitud de nuestro pueblo.

## 6. EL DIÁLOGO: EN LA RELACIÓN CON LOS FUNCIONARIOS

*Respecto al papel fundamental del diálogo en la relación con los funcionarios, Roselli narra su experiencia en el Departamento que dirige.*

**Roselli:** Creo que hay métodos para tener un buen relacionamiento y tratar de ser más eficaces y recibir el aporte de quien en definitiva es el que va a hacer la gestión.

Nosotros en alguna oportunidad nos reunimos con dirigentes gremiales del Departamento de Actividades Descentralizadas. Y no nos reunimos con los dirigentes gremiales en su calidad gremial, sino en su calidad de militante político, y discutimos políticamente cómo debía ser la mejor forma de desconcentrar determinados servicios, porque la voluntad era de desconcentrar los servicios. A la reunión fue el representante de los trabajadores y el comité de base de servicios. La discusión se hizo entre quienes iban a ejecutar las tareas y ser sus responsables. Encontramos mecanismos, fijamos reglas, y después discutimos con el conjunto de trabajadores de ese servicio. Y creo que funcionó bastante bien. No hubo grandes enfrentamientos. Al revés, creo que los funcionarios de algunos de los servicios, han visto que en el Departamento de Actividades Descentralizadas ha habido, en la medida de nuestras posibilidades, una política, sistemáticamente desarrollada, de capacitar al trabajador, de darle el equipamiento necesario para trabajar. Quiero aclarar que no estamos hablando de nada espectacular. Y con esos funcionarios, un número mínimo, logramos atender un área más extensa, y con mucho mejor equipamiento. Eso lo hemos ido logrando a lo largo de tres años en una política sostenida, donde el diálogo ha jugado un papel fundamental. El diálogo no significa que siempre se está de acuerdo. El diálogo lo que significa es: bueno, vamos a discutir.

**Diakakis:** Si alguien preguntara qué es lo que siempre tenemos que hacer, yo diría: es escuchar suficientemente, Marta, a la gente. Las dificultades que a veces tenemos -que las tenemos hasta el día de hoy- se deben a que no escuchamos suficientemente o a que no tenemos el oído educado para escuchar; nos autoconvencemos de nuestras verdades y con ellas atropellamos.

Lo que no funcionó acá fue el ordeno y mando. ¿Qué funcionó en cambio?, funcionó una metodología que es invencible: la metodología de discutir de igual a igual; el compañero es el director y los otros son subordinados en el mando jerárquico institucional, sin embargo, se hizo una discusión de igual a igual.

Cuando se produce la discusión entre iguales, el diálogo entre iguales, se encuentra la fórmula entre todos; la salida se lleva entre todos al conjunto de los trabajadores y los trabajadores la aceptan, primero, porque no la ven como impuesta, la ven como surgiendo también de sus propias entrañas. Esta metodología ¡es invencible!

**Rossi:** Considero vital que el Frente Amplio tenga definiciones en materia de relacionamiento laboral. Una de las grandes carencias del Frente Amplio es que no tiene una política sindical. Creo que esto es producto del carácter policlasista y polipartidario del movimiento, por tanto, le es muy difícil asumir como tal una política sindical.

**Miguel:** Si hay un tema donde hay retraso, desde el punto de vista teórico y desde el punto de vista conceptual, es en el de cómo resolver el tema de la relación con los trabajadores. Y ese problema naturalmente se va a multiplicar de manera muy grande, si el Frente Amplio llega a ser gobierno a nivel nacional.

## 7. LOS TRABAJADORES NO SE HAN SENTIDO PROTAGONISTAS

**Miguel:** Gobernar con los vecinos, con todas las vicisitudes que el tema tuvo, fue una experiencia que considero que pusimos en marcha, sin embargo, yo creo que nosotros no gobernamos con los trabajadores. Entonces, hay que preguntarse por qué no gobernamos con los trabajadores.

No logramos resolver el tema de los trabajadores en su relación con la gestión. Y eso es preocupante. No sabemos todavía cuáles son las palancas para resolver ese problema.

En un momento en el cual todos discutimos y partimos del elemento de que no podemos fundir partido, sociedad, estado; afrontemos con valentía las cosas y no pintemos un panorama ideal de nuestras relaciones con los trabajadores. Si hablás con los trabajadores -no sólo con Platero y con Mabel Lolo, sino con la mayoría de los trabajadores municipales-, podrás ver que esos trabajadores no se han vivido como protagonistas de un gobierno popular. Y el hecho de que no se hayan vivido como protagonistas es una falla nuestra y de ellos. Hay un montón de temas donde no hemos preguntado la opinión a los trabajadores municipales. A veces, los directores de carrera y otras veces los directores políticos no los han escuchado. Y tenemos que preguntarnos por qué.

## 8. UN APARATO QUE TIENDE A REPRODUCIRSE

**Coitiño:** A mí me parece que en la relación administración funcionarios públicos aparecen otros componentes más allá de los de orden sindical. Pensar que el sindicato es

el único agente es injusto. Vos no le podés pedir a Platero que se pasee por la Intendencia diciendo: “¡Che, laburá!”<sup>115</sup> ¿Por qué?, porque a diferencia de la actividad privada, toda la gestión de actividad pública está totalmente teñida de contenido político. Si la gestión pública es óptima, es obvio que se acumula políticamente, por la adhesión que la población te otorga. Si la gestión es mala puede traer consecuencias políticas negativas. Aquí aparece otro elemento que no fue tratado y del cual todos hablábamos antes de llegar al gobierno: el aparato burocrático.

Yo creo que algunos compañeros frenteamplistas han tendido a confundir la organización sindical y el aparato burocrático. Consideran que el aparato burocrático está representado por ADEOM y entonces le tiran a ADEOM. ¡Ese es un error conceptual brutal!, porque la intermediación entre la administración y los funcionarios públicos la realizan otros agentes y uno de ellos es el agente político.

Los resultados de la gestión de la Intendencia no dependen sólo de los trabajadores municipales. Existen muchos intermediarios. En un nivel está la intermediación sindical, ADEOM, pero en otro nivel está la intervención de los que deciden lo que se debe hacer. El decir que son unos boludos es la peor forma de analizar el problema. Hay acción consciente porque hay objetivos distintos.

La Intendencia tiene en sus cargos superiores gente con definiciones políticas contrarias al Frente Amplio, y ese es un dato que, como gobierno frenteamplista, no podemos dejar de tener en cuenta. Esta gente actúa con gran ineficiencia. No creo que nadie pueda decir, por más camiseta que tenga, que nosotros hemos logrado romper, en cuatro años de gobierno, con la ineficiencia tradicional. No. Al contrario.

El aparato burocrático ese, donde están los directores -algunos buenos, otros malos- también es un centro donde se incuba y se procesa la posibilidad de corrupción, porque ese poder de decisión, de gestión, no está totalmente en manos del Frente. Se dividió por partes y el aparato político terminó aceptando: “Ustedes hagan esta parcela, manéjenla, no empeoren con respecto al anterior gobierno, pero...”

Ahora, debemos tener claro que el problema no se resuelve quitando la inamovilidad. Hacerlo sería una torpeza del Frente Amplio, porque incluso ideológicamente eso sería un retroceso. Despedirlos sería ir contra el principio de la inamovilidad, conquista a la que fue llegando el trabajador municipal para protegerse justamente de los efectos del clientelismo -era común que un partido llenara de trabajadores la Intendencia en los meses anteriores a la elección para obtener los votos y después, según el resultado de la lista, se eliminara a esos trabajadores de la plantilla del estado-.

Los temas de gestión hay que resolverlos de otra manera: no echando sino gestionando. Hay además toda una historia desde el punto de vista de los derechos adquiridos por los trabajadores en la que no se puede retroceder; el día que empecemos esa escalada, y

---

<sup>1</sup>. Hombre, trabaja.

desde la izquierda, morimos. Otro problema que se hereda es el del exceso de personal y la edad de éste. Yo creo que hay que partir de esos elementos generales del diagnóstico. ¿De qué manera actuaba el clientelismo?, si alguien que se jubilaba a los cincuenta y pico de años quedaba con una jubilación insuficiente, entonces su caudillo político lo llevaba a la Intendencia para que tuviera más años trabajados y a cambio de eso no le exigía absolutamente nada. Una composición de esas características hace que en general ese empleado municipal tienda a ser alguien que no pretende hacer una carrera funcional en un instituto del estado, sino hacer sólo una changa, como decimos nosotros, para llenar insuficiencias económicas u otro tipo de aspiraciones. Eso en general incorpora funcionarios que, de repente, podrían ser aptos para otras tareas, pero no para esas.

*Pido a Coitiño que nos narre cómo afrontó él este problema cuando era director de Hoteles, Casinos y Turismo. Había oído comentarios positivos respecto a esa experiencia:*

**Coitiño:** Frente a esta situación tenés dos tipos de posibilidades: una es simplemente la reducción, la otra es la reducción sobre la base de nuevas actividades, tú ampliás las actividades y ahí empezás a graduar la plantilla de manera que el crecimiento de las actividades haga que el número no sea exagerado. Esa es la política que yo seguí, por eso desarrollé una serie de actividades que buscaban que un personal sin formación tuviera la posibilidad de seguir trabajando y que, a su vez, pudiéramos hacer más cosas.

Elaboré, entonces, una estrategia que procuraba resolver este problema creando nuevas actividades para ese personal, actividades estudiadas con sentido fundamentalmente de destino social. Pero la posibilidad de ponerlas en práctica dependía de la propia capacidad de generar recursos. Logramos elevar los recursos provenientes de la actividad de los casinos y disminuir las pérdidas de los hoteles.

En el año 89 teníamos inversiones de alrededor de los doscientos mil dólares, tres años después estábamos invirtiendo un millón y medio de dólares: siete veces más. Hicimos una inversión de casi más de setecientos mil dólares en el Camping de Punta Espinillo, una cosa hermosa que ahora se paró<sup>16</sup>. El dinero para eso fue sacado de los recursos superiores que fuimos generando gracias a una mejor gestión. Y como la actividad que yo desarrollaba era relativamente autónoma, me permitía, inmediatamente que lograba obtener mejores recursos, poder volcarlos a las actividades que programaba. Y los volqué a organizar fiestas populares, picnics, espectáculos. La gente empezó así a descubrir que, además de hoteles que perdían, de casinos donde se jugaba y que dejaban ganancias, desde allí se podía también hacer fiestas populares; se podía hacer una serie de cosas que, por sus características, no estaban destinadas a sectores de altos ingresos, sino que eran servicios destinados a los sectores que habitualmente no tienen posibilidad de acceso a ese tipo de espectáculos.

Mientras el Departamento de Cultura llevaba una orquesta o lo que fuera, a una plaza y reunía a unas sesenta personas; desde nuestro Departamento se promovían picnics,

---

<sup>1</sup>. Carlos Coitiño salió de la dirección en 1992.

fiestas y otras actividades, y pasaban por allí decenas de miles de personas. Lo que ayudó ostensiblemente a conseguir esos resultados fue el esfuerzo que hicimos en la comunicación con la gente. Definimos una política de comunicación especialmente para eso. Nadie entendió porqué yo armé allí una secretaría de prensa y eso era básico para una política popular. Sin comunicación no se puede realizar ese tipo de actividades. Estos son los componentes de la estrategia que allí seguimos.

¿Cómo hice para vencer la resistencia de los jerarcas? Yo entraba a las seis de la mañana a trabajar y me iba a las diez de la noche, mi ritmo de trabajo era mucho más intenso, entonces rápidamente concentré mucho dominio administrativo y actuaba antes que el jerarca. Me convertí en un factor de escozor para el jerarca. Tenía diez, veinte, treinta jerarcas, que creaban todos los anticuerpos imaginables para entorpecer la gestión. La burocracia, ¿cómo trabajó?, trabajó con indiferencia. Trancaban los papeles, los demoraban, los dejaban colgados en el camino. Yo, ¿qué hacía? Actuaba, llamaba, convocaba. ¡Era el diablo! Pero debo reconocer que mi política no logró incorporar colectivamente a la estructura al servicio de lo que yo quería hacer, y sólo pude hacer lo que hice con quien estuvo dispuesto a hacerlo y no necesariamente correspondía a la escala funcional.

Logré ganar gente por abajo, trabajando con ellos. Además, creo que influyó el sistema de trabajo que yo exponía como modelo. Era novedoso dentro de la Intendencia: novedosas las cosas que hacíamos, pero también novedoso que el cargo político más alto del departamento participara y actuara en tareas que correspondía al último grado del ordenamiento. Eso me generó gente muy solidaria y -aunque te parezca mentira- no todos eran frenteamplistas. Obvio que había un equipo de seis o siete compañeros sobre los cuales yo me apoyaba, que estaban muy vinculados políticamente conmigo.

Utilicé mecanismos de ir a una actividad y si no respondía el personal, salir adonde estaban amigos e invitarlos a trabajar. La gente venía a ofrecerse, porque la actividad que se hacía era considerada una actividad de servicio colectivo muy fuerte, que motivaba y hacía que la gente quisiera ayudar, en alguna medida, a garantizar el resultado.

Fueron centenares las actividades que hicimos, algunas más relevantes que otras. Por ejemplo, poner en toda la playa, desde acá, cerca de la Intendencia, hasta Carrasco, carritos de chorizos, para dar ese servicio en la playa al que no tuviera poder adquisitivo. El tipo iba, los veía baratos y se sentía feliz.

Ahora, el propio trabajador municipal, cuando ve que una persona no lo está utilizando, sino que está aportando se siente estimulado. El que trabajaba conmigo, quería hacer más, más, ¡vos no te imaginás! Nosotros, para hacer un picnic, empezábamos a trabajar los viernes de noche y terminábamos el domingo de noche; y nadie al otro día dejaba de ir a trabajar. Se pagaba un viático para la comida, que no era significativo, porque si lo tenías trabajando cuarenta y ocho horas es obvio que tenías que darle algún tipo de alimentación. Y la gente empezó a percibir que, como servidor público, una parte de la

recompensa es el salario, pero que hay otra, también muy importante, que es el agradecimiento de la gente por lo que se está haciendo.

## 9. FALTA UNA ESTRATEGIA PARA DESARTICULAR EL APARATO

**Ana:** Creo que nosotros no logramos cambiar el aparato institucional y, por lo tanto, para resolver muchas cosas tuvimos que ir por el costado del aparato institucional. Logramos cambiar pocas cosas y lo hicimos con una resistencia brutal.

**Manuel:** Considera que las cosas son muy complejas. No se ha cambiado la estructura, porque creo que plantearse cambiar una estructura en sólo cinco años, es una utopía. Estamos limitados para este cambio por disposiciones legales, constitucionales y también por normas que se pueden cambiar en el ámbito municipal, pero para transformarlas tenemos que dar una discusión política, porque existen resistencias de todo tipo, hasta los gremios hacen resistencia.

**Miguel:** Esto me recuerda el “Estado y la revolución”, cuando Lenin plantea el tema de si el estado se extingue o se destruye. Yo creo que aquí está claramente planteado que nosotros lo que tenemos es un instrumento político que es el aparato estatal municipal, que hay que destruirlo -y eso vale para todo el estado- y que destruirlo quiere decir, golpear la cabeza, la política en los puestos de mando. ¡Ese es el tema! Tabaré, que no es Lenin, pone un ejemplo biológico, dice: “La burocracia es un monstruo que camina solo, si nos vamos sigue caminando”.

**Lilián:** Aunque no existiera ninguno de los directores políticos, el monstruo seguiría caminando solo...

**Tognola:** En definitiva, ¿qué quiere decir esto?, que el estado tiene formas de reproducción y formas que, de alguna manera, deben ser enfrentadas con una actitud política de romper con ellas.

## 10. INTELIGENCIA DEL APARATO HEREDADO

**Coitiño:** Ese aparato burocrático va a tener que ser objeto de un trabajo de mayor análisis. Ha tenido una inteligencia que a mí me ha dejado helado. Ha sabido utilizar mecanismos de relacionamiento con el sindicato que vos en la actividad privada no encontrás, porque hay carneros y carneros<sup>17</sup>. En el gobierno de Tabaré hemos visto a carneros de toda la vida como activos organizadores de paros, de reclamos y colocando, muchas veces, a la ADEOM en una situación difícil: la de arremeter para adelante, como quien dice, o aparecer como sindicato amarillo. Vos veías a esos directores colorados, porque son más colorados que blancos los que hacen eso, como grandes activistas. Y ese comportamiento hay que analizarlo.

---

<sup>1</sup>. Rompehuelgas.



**Tognola:** Me parece interesante anotar que la izquierda tiene que asumir este tipo de responsabilidades para encontrarnos con que algunas cosas que sosteníamos casi como cuestiones de principios, y que hoy no lo son tanto. ¿A qué me refiero? Yo creo que ha habido una histórica e incorrecta conducción paternalista del sindicato, porque considero que desde el sindicato no solamente se debe conducir la lucha reivindicativa de los trabajadores, sino que también se debe hacerlos avanzar como trabajadores municipales y como servidores públicos. La prueba de que esto no existe es que ADEOM no tiene una propuesta programática para el gobierno municipal. Es muy difícil discutir ahora con el sindicato, si nunca hubo una discusión colectiva entre los trabajadores sobre qué es para ellos el gobierno municipal y cómo recuperar al trabajador como servidor municipal. Eso explica por qué el sindicato no estuvo de acuerdo en un tema de índole estratégico, esencial para el gobierno popular frenteamplista: la descentralización política.

**Coitiño:** Tenemos que analizar el papel del aparato burocrático y buscar descentralizar el poder de este aparato -que para mí vive y lucha constantemente- y en esto hemos tenido una carencia política.

**Margarita:** A mí me parece que nos exige mucho más reflexión el cómo se cambia un aparato estatal -en este caso el del Departamento de Montevideo-, para realmente empezar a tener funcionarios que sientan que ellos deben dar un buen servicio a los demás. Tratamos de cambiar esto en parte, sin una táctica ni una estrategia clara, cuando tratamos de bajar el promedio de edad del personal. Al poner en práctica esta tarea no ayuda el promedio de edad de personal, que es terriblemente alto, cincuenta, sesenta años, ¡es un promedio increíble en América Latina! A gente de esa edad no le podemos pedir cambios. Por eso decidimos estimular retiros, hacer una política de ingreso de personal poniendo el límite de veinticinco años.

**Coitiño:** Tengo la sensación de estar en un proceso donde el equipo político, a una altura del partido dijo: “Este partido no lo juego más”. Y entonces aceptó la coexistencia con el aparato burocrático. Estoy hablando de los mandamás, los directores de esto y de lo otro.

**Platero:** La intervención de Coitiño es muy rica, toca un tema muy importante y demuestra cómo nos falta reflexión sobre muchos puntos y nos falta espíritu crítico y comparativo.

En primer lugar, quiero decir que efectivamente ADEOM, desde el momento en que ganó el Frente Amplio, se convirtió en campo de lucha de fuerzas políticas a las que antes no les interesaba el sindicato. Y quiero afirmar, y creo que los directores y compañeros políticos coincidirán en que, en esa batalla -en la cual estuvimos inmersos hasta el pescuezo los dirigentes sindicales- no tuvimos un interlocutor que nos ayudara; tuvimos que resolver solos ese nuevo fenómeno del entrismo de los partidos burgueses o del oportunismo de los enclaves burocráticos.

A pesar de todo creo que esta administración se va a ir con un nivel de conflictividad mucho menor, lo que no quiere decir que se vaya con menos dramatismo, porque hacerle un paro a los gobiernos burgueses a veces te costaba que trascendiera en los medios,

pero hacer una protesta contra el gobierno de Tabaré es explotado por la prensa opositora, sale en todos los medios de prensa. Es decir, todo nuestro relacionamiento ha sido sobrepresionado.

Ahora, creo que hemos sobredimensionado las trabas que ese aparato burocrático -los altos administradores de carrera- le oponía a la eficiencia del gobierno departamental, sin darnos cuenta de dos cosas: la primera, que no nos preparamos para ser mejores, ninguno de los directores de la Intendencia ha tenido oportunidad de tener una preparación para mejorar su gestión, no hemos acudido a consultoras, sólo ahora le vamos a comprar tecnología en el manejo administrativo a otro ente nacional, a UTE, cuando en la primera y única reunión previa al ingreso de Tabaré a la Intendencia, nosotros le pedimos que, por favor, trajera asesores, porque se necesitaba formar cuadros en administración, y reformarla, la segunda es que estamos ignorando que, con el mismo aparato burocrático lleno de Partido Colorado, el Partido Nacional ha hecho una magnífica gestión en las empresas públicas: UTE funciona mejor de lo que funcionaba, ANTE<sup>118</sup> puso más teléfonos de lo que dijo que podía poner si privatizaba y sigue instalándolos a una velocidad que da vértigos; el ferrocarril está funcionando, es cierto que el costo social de esa modernización fue muy alto. En el caso del ferrocarril, el personal se redujo de ocho mil funcionarios, a dos mil cuatrocientos, pero está funcionando mucho mejor de lo que funcionaba.

**Rossi:** El ferrocarril tiende a dejar de existir, por lo tanto, no es que funcione mejor, simplemente está limpiando, ordenando y liquidando.

**Platero:** Yo digo que en este país hubo una modernización que le dio mucho más eficiencia al aparato del gobierno central que el que nosotros hemos podido lograr en el gobierno departamental, y que esa modernización pasó por la convivencia con esos altos administradores, por el desplazamiento de algunos, por reparto de cuotas de poder, porque es inevitable: no entrás cortando todas las cabezas, porque tampoco tenés reemplazo.

Yo creo que uno de los grandes dramas del Frente Amplio es que no tiene cuadros de reemplazo, y yo creo que todos los que han sido directores de departamento se han encontrado con el problema de que si tienen que sustituir a un hombre de un lugar, no tienen con quién reemplazarlo.

Lo que quiero decir, Marta, para aclarar, es que coincido con Coitiño en la existencia de esos centros de poder, que son los altos administradores burocráticos, pero creo que eso es innegable en cualquier organismo público. Ahora, que esos centros de poder se activaron y realimentaron sus alianzas con los partidos de la burguesía en el caso del gobierno de Tabaré no se puede negar que eso nos generó problemas en ADEOM, lo que sí afirmo es que ADEOM pudo controlar eso y, por otro lado, afirmo que ha habido

---

<sup>1</sup>. Empresa Telefónica Uruguaya.

ejemplos más felices de modernización de la gestión y de aumento de la eficiencia de la gestión, de los cuales no pudimos aprender, porque estábamos sumamente presionados en el aquí y ahora, y no pudimos proyectar políticas estratégicas en ese sentido.

**Rossi:** Sobre los ejemplos que él señala a nivel nacional yo digo que tal vez son mejor publicitados, para ver si son más felices esta mesa redonda tendría que estar integrada con los pares de Platero en la administración central y en la administración de las empresas del estado. Yo no sé si son más felices.

**Washington:** Yo creo que hay que aclarar algunas cosas sobre lo que dijo Platero. El caso de un gobierno de un partido tradicional es diferente, porque los partidos tradicionales jugaron toda la vida al bipartidismo, siempre estuvieron de acuerdo en que hoy ganamos nosotros y mañana ganan ustedes. El problema se produce cuando entra el Frente Amplio a gobernar. Fue entonces cuando se unieron para obstruir nuestro camino. Además, de la vida propia que tiene el aparato burocrático y de la autodefensa natural de todo el que allí trabaja, que no mira los colores del gobierno, sino que defiende los intereses de su chacrita, está el tema político. El Partido Colorado, por ejemplo, tiene montados aparatos de ejecución con líneas de trabajo en el Municipio de Montevideo. Creo que el Partido Nacional no, no estoy bien seguro.

**Platero:** El más brillante diputado del herrerismo, Jaime Probó, que fue edil en el período pasado, está directamente vinculado a la acción del Partido Nacional dentro de la Intendencia para tratar de defender sus intereses y boicotear la acción del gobierno.

**Rossi:** Yo podría también hablar de particularidades, por ejemplo, la experiencia de las interpelaciones o los de los llamados a sala donde el intendente y los directores nos encontramos en la junta departamental con que, en el asesoramiento de quienes nos interpelan a cara descubierta, están los jerarcas responsables de esa dependencia; no sólo están los expedientes, sino también los jerarcas responsables de esa dependencia; son ellos que están aportando los elementos. En este terreno del anecdotario el campo es ilimitado.

**Mabel:** A mí me parece que la visión de Coitiño del aparato burocrático es una visión que responde a Hoteles, Casinos y Turismo. Todos los directores sindicales de esa dirección eran militantes y usaban a su organización sindical como centro de presión. En el resto de la Intendencia esa situación no se da.

Yo creo que el problema es que este gobierno no cambió esa tradición vieja del funcionario público de que el empleo era conseguido por conexiones políticas y él entraba a un empleo público para no trabajar. Ese es el centro de la discusión. El aparato burocrático tiene que existir, porque si no, la Intendencia no funciona, lo que pasa es que hay que analizar cómo se estructura, cómo está integrado y cómo se llega a integrar.

Nosotros, como sindicato, en múltiples ocasiones hemos hablado del tema, de repente no usando el término de aparato burocrático, pero sí hemos hecho el planteo -y la administración no está de acuerdo- de que los directores, lleguen por capacidad; que

haya una carrera y que se llegue a ser director después de haber pasado determinados requisitos. Y eso para lo que sea, tanto para obrero, administrativo, técnico, lo que fuere.

Yo creo que acá lo que no ha existido es una capacitación del trabajador hacia una concepción distinta; no ha existido un estudio de la modificación de los procedimientos de la gestión municipal, porque con esos cambios, con esos estudios realizados, la gestión se cambia.

**Coitiño:** Quiero expresar una discrepancia. Mabel, la tuya es una visión idílica del hombre: un hombre aséptico totalmente y la realidad no es así. No basta tratar de cambiar la mentalidad de los trabajadores. Yo lo que digo: es que hay un poder organizado allí, que tiene sus agentes, y sin una política desarticuladora del poder de esos agentes, no hay cambio posible. Y considero que el equipo político renunció a dar la batalla. Se reunieron un día y dijeron: “No damos la batalla.”

**Platero:** Yo creo que acá queda de manifiesto que este es un tema sobre el cual tenemos que reflexionar todos; que nosotros tenemos un alto grado de coincidencia estratégica, pero que no hemos discutido, no hemos avanzado siquiera en la reflexión sobre cómo hacer la cosas y en qué plazos. El gobierno municipal nos creó tal serie de problemas que hicieron que lo estratégico quedara postergado y entonces no elaboramos metodología. La renuncia a dar la batalla se da por agotamiento y por falta de orientación. No sabemos usar el poder del estado, porque no hemos reflexionado sobre esto.

**Coitiño:** Yo creo que ese problema existe y es mucho más difícil de resolver que el tema de la relación con el sindicato, porque históricamente las fuerzas de izquierda sabemos cómo hacer esto. Creo que el error del sindicato es no haber percibido claramente la introducción de esos agentes del poder...

**Platero:** ¡Claro que lo percibimos!

**Coitiño:** ¿Sabés lo que me resulta difícil de entender?, que en este partido, donde todavía no vamos ganando, alguien de los participantes crea que no cometió errores.

**Mabel:** Nadie está diciendo esto.

**Coitiño:** Entonces, si mi diagnóstico es acertado, lo que nosotros necesitamos es una estrategia de desarticulación del poder burocrático; una estrategia distinta a la de la mera relación con el sindicato y necesitamos, también, el armado de una estrategia de organización para el trabajador políticamente definido como frenteamplista. Y quizás un cuerpo político distinto en cuanto a que el actual demostró no tener condiciones para resolver esas contradicciones. Por ahí va un poco la cuestión.

## **VII. CARACAS: TRABAJAR CON AMOR EN SERVICIO DE LA CIUDAD**

*Buscar transformar el pesado aparato burocrático que se hereda -con una plantilla supernumeraria producto del clientelismo político, una especialización laboral irracional, un*

*alto grado de ineficiencia en el trabajo y donde, además, no sólo reina la corrupción, sino también el sabotaje a una gestión que cuestiona la politiquería y el populismo hasta entonces reinante- ha sido una verdadera obsesión para Julio Montes, director de Inspectoría de Obras y Servicios de la Alcaldía de Caracas, quien a través de esa Dirección, ha buscado demostrar que se puede administrar la ciudad de una manera distinta y que los servidores públicos son personas que tienen que deberse a la gente, porque la razón fundamental de su trabajo es la gente. La historia que aquí nos cuentan los propios protagonistas, es la historia de algunas cuadrillas de trabajadores que sí demostraron que las cosas se pueden hacer en forma diferente, empezando por los jefes que dan un ejemplo de consagración al trabajo, que laboran junto a sus subordinados con el pico y la pala, si es necesario; siguiendo con los profesionales que, desde los gabinetes parroquiales, organizan los trabajos de emergencia en las distintas zonas de la ciudad y que, al mismo tiempo de cumplir tareas técnicas, son cuadros que impulsan la organización autónoma de la comunidad; hasta llegar a los trabajadores de la cuadrillas, que, a pesar del duro trabajo que les toca realizar, desempeñan sus labores con gran mística, siendo su mayor recompensa el cariño con el que los trata la población. Cómo se logró esa verdadera revolución en la mentalidad del trabajador, de qué manera se pudo vencer las trabas del aparato burocrático que se hereda; con qué elementos técnicos es necesario contar para hacer más eficaz este trabajo, son temas que aquí se abordan. Conversamos extensamente con Julio y dos de sus compañeros de Inspectoría: Dinócrates Moreno, responsable del Equipo del Control de la Ciudad; Simón Raveli, gerente de aguas; y Gustavo Arcanio, gerente de la Parroquia 23 de Enero. Se unen más tarde a la conversación María Cristina Iglesias, presidenta de la Comisión Interventora de INMERCA; y Rafael Uzcátegui<sup>119</sup>, presidente de la Junta Parroquial de San Agustín.*

## 1. CUADRILLAS PARA ENFRENTAR LAS EMERGENCIAS

**Julio:** En la Dirección de Inspectoría tuvimos la ventaja de que no encontramos nada; esa no era una estructura para atender los servicios públicos de la ciudad, ni siquiera la inspección de obras; habían diecisiete personas en una dirección marginal. Era producto de la estructura heredada. Se fueron inventando direcciones para los distintos grupos políticos del mismo partido y así crearon la Dirección de Inspección de Obras y Servicios Públicos. Esta dirección se dedicó a inspeccionar obras, no como originalmente se pensó, para controlar la calidad de las obras de la ciudad, el ordenamiento en la zona, sino para inspeccionar técnicamente y eso nos parecía incongruente ya que la Dirección de Obras y Mantenimiento también tenía inspectorías de obras.

Al principio, cuando entré a trabajar a la alcaldía, mi misión era la eliminación de la Inspectoría, pero luego el hecho de que el municipio tuviera que asumir nuevas responsabilidades por el proceso de descentralización y de quiebra del poder central, determinó que tuviese que buscarse algún sitio donde localizar la responsabilidad de gestionar los servicios que le estaban llegando, particularmente el agua y el aseo urbano.

---

<sup>1</sup>. Diputado federal suplente de La Causa R.

Y como yo venía del agua, de Hidrocapital, creo que por eso se fue concentrando en la Inspectoría la responsabilidad de estos servicios que, por la situación de desastre heredada, de colapso y de falta de recursos, viven en una continua emergencia; difícilmente aquí tú puedes dejar para mañana una tarea. Para poder responder a esta situación nosotros decidimos desarrollar, desde la Inspectoría, una estructura de emergencia.

Comprendimos, cuando llegamos a trabajar a la alcaldía, que la ciudad requería de una actividad de veinticuatro horas seguidas y que eso no existía en ninguna parte más allá de los bomberos, los hombres vestidos de azul. Más allá de éstos, después de las cuatro de la tarde no había nadie que atendiera la ciudad y, mucho menos, sábados y domingos.

Cuando llegamos, vivíamos dependiendo de si Hidrocapital o la gente del Aseo estaban en disposición de atender lo que uno consideraba prioritario. El mismo Aristóbulo se sentía un alcalde sin poder; él contaba con los obreros de Hidrocapital, con los obreros de las Operadoras de Basura, pero no con los empleados del municipio, porque estos empleados trabajan, por contrato colectivo, hasta las doce del día solamente. La ciudad está absolutamente desguarnecida, no estaba provista de un instrumento que pudiera garantizarle la posibilidad de atender determinados servicios: los botes de agua, la situación de la basura, los deslizamientos en situación de emergencia cotidiana. El único instrumento que funcionaba las veinticuatro horas eran los bomberos del Distrito Federal. Ellos han tenido que asumir tareas que no les corresponden, por la situación en la que se encuentran las instituciones de la ciudad.

Antes de la tormenta, en marzo de 1993, ya se había comprendido la necesidad de contar con una estructura de emergencia que complementara a los bomberos en la atención de los servicios que no tenían cómo ser atendidos: servicios de agua y situaciones de alguna gravedad en las parroquias de la ciudad. Comenzamos, entonces, a desarrollar unas cuadrillas que estaban a disposición las veinticuatro horas. Así comenzó la idea de crear un equipo de personas cuya vocación fundamental fuera la de servicio, de entrega a la ciudad, con las características que uno aspira que tenga el trabajador municipal.

Yo creo que este proyecto tiene algo que ver con mi formación. Yo fui bombero voluntario en la universidad y tengo una estrecha relación con quienes ahorita son comandantes de los bomberos de Caracas, porque fuimos todos bomberos universitarios en la misma época. Esa experiencia nos permitió comprender las limitaciones que tienen los bomberos para la protección de la ciudad y el poco apoyo con que cuentan en sus tareas. Comenzamos así a desarrollar una estructura que pudiera atender las emergencias, no compitiendo con los bomberos, sino complementando sus tareas, fundamentalmente en equipos y en personal, de tal modo que se pudiera mantener el trabajo mientras ellos atienden la emergencia primaria.

Nuestra Dirección no tenía obreros. Mi relación con Hidrocapital, la empresa de agua, y con sus operadores, hizo que comenzáramos a disponer de alguna gente y algunos

recursitos que provenían de las Operadoras de Aseo Urbano, que, en el proceso de transferencia a los municipios, comenzaron a pasar donativos: vehículos, equipos.

Surgió así la idea de las cuadrillas de emergencia, y se buscó una fórmula para que hubiese muchísima libertad para la escogencia del personal y su rotación, de forma que fueran quedando los mejores. Se trata de un grupo de funcionarios que, sin ser empleados directos del municipio, son gerenciados por nosotros. Se hace un contrato con una empresa, ésta te suministra la mano de obra y le paga a esa gente, y tú le pagas a la empresa por eso, pero todo lo que es la gerencia, es decir, el modo de hacer las cosas, es tarea nuestra. Nosotros escogemos el personal y le decimos a la empresa: “Contrate este personal. Este personal va a tener esta calificación y va a ganar tanto”. Y le decimos: “Ganó esta semana tantas horas extras” o “Hay que botarlo”. La empresa lo que hace es pagarle al personal y nosotros le pagamos a ella.

Recurrimos a una empresa para evitar los problemas sindicales que se producen en relación con las empresas del estado. Los trabajadores no son empleados municipales, son trabajadores de esa empresa y tienen una legislación diferente.

Lo que buscamos es demostrar que se puede administrar la ciudad de una manera distinta. Consideramos que los servidores públicos son personas que tienen que deberse a la gente y que la razón fundamental de su trabajo es la gente. En la Inspectoría se ha peleado por poner como elemento fundamental la mística.

Se crearon dos tipos independientes de cuadrillas, que ahora funcionan como un mismo núcleo, una cuadrilla para el problema de aguas negras, que es una cuadrilla con una jornada laboral normal y la cuadrilla de emergencia que tiene gente a disposición las veinticuatro horas.

Los de aguas negras trabajan ocho horas todos los días, más sus horas extras, los que quieran trabajar horas extras. Esas horas se les pagan. Los que no cobramos las horas extras somos nosotros.

El jefe es Teodoro y no tiene caporal. Aquí, a su vez, hay dos tipos de cuadrillas: una para atención de emergencia, de esas cosas que hay que resolver rápido, que debe ser una cuadrilla muy ágil, dos o tres personas que uno pueda desplazar de un lugar a otro, que no se vinculen a un vehículo, y con instrumentos de comunicación y de trabajo, para que sean capaces de resolver las emergencias. Y otra que es una cuadrilla de construcción. Hay problemas de aguas negras que no se resuelven con acciones inmediatas, sino que hay que hacer construcciones.

Cuando se trata de este tipo de obras hemos impulsado la autoconstrucción. No lo hemos propuesto como un programa, pero sí contamos con la participación de los vecinos, y eso ha llevado a que ellos estén dispuestos a poner mano de obra y materiales para la construcción y reparación de sus servicios. Eso nos ha hecho pensar seriamente en crear una gerencia adicional que promueva un movimiento de voluntarios en Caracas: los vecinos organizados para la solución de sus servicios. Nosotros pondríamos materiales y

asesoría técnica y los vecinos organizados la mano de obra. Estamos haciendo un esfuerzo grande con otras instituciones del estado para hacer un acopio de recursos, porque los recursos son claves para propiciar esa idea y no frustrarla.

Todo el mundo está esperando recursos para propiciar la autoconstrucción, aun sabiendo que eso va a significar trabajo sábados y domingos.

Teodoro es el centro de esa cuadrilla. El es un personaje. Tiene aspectos muy negativos, pero también aspectos muy positivos, como su gran disposición al trabajo y el gran respeto moral que él infunde, por su edad, por su experiencia y por su espíritu de trabajo.

La cuadrilla de emergencia tiene dos turnos y cada turno tiene un caporal, es decir, un responsable, y Antonio Ortega<sup>120</sup>, que es el jefe de todos los días. No existe una estructura formal, ahí se decide de acuerdo con la programación y no hay tareas especializadas. Hay gente que tiene especialidades, pero no hay tareas especializadas. Nosotros hemos participado en incendios, como organización de apoyo a los bomberos y hemos barrido calles, por decirte dos extremos.

Hay una gran movilidad de estos trabajadores en la ciudad. Se sacan de un lado para otro, se completan equipos, se cogen las máquinas. Toda esta experiencia es posible, porque el año pasado compramos ciento cincuenta millones de bolívares en equipos. Entonces, hay maquinaria nueva: camiones, vehículos, equipamiento, bombas, moto sierra, martillos, compresores. Eso hace que el trabajo sea más eficiente.

Trabajan un día y descansan otro. Normalmente el trabajo dura hasta las diez u once de la noche, y luego quedan disponibles para emergencias. Son catorce horas de trabajo y el resto a disposición durmiendo en la base.

**Simón:** Mira, con el problema del agua, el equipo de emergencia, en las horas que podría estar durmiendo se suma al equipo de gente que está trabajando con los camiones cisternas y amanece trabajando. Voluntariamente, se suma a ese equipo. O sea que trabaja prácticamente las veinticuatro horas.

**Julio:** Nosotros tenemos la responsabilidad de las pipas, comenzamos con pocos camiones, después fue creciendo su número y no hemos podido contratar nuevos trabajadores -conductores y ayudantes-. Entonces, esa gente que está trabajando todo el día, en las noches se suma a resolver el problema de los camiones. No acostarse es voluntario.

**Simón:** Algunas veces también es voluntario que ellos redoblen su guardia; o sea, se les da tiempo; salen a las siete de la mañana, van a su casa y regresan al mediodía y, una

---

<sup>1</sup>. Jefe de personal.



vez que llegan, comienzan a trabajar nuevamente como si estuviesen en su día de guardia. Esto se ha ido eliminando, porque se ha generado un desgaste físico muy fuerte.

## 2. CONTRA EL EXCESO DE HORAS DE TRABAJO

**Julio:** Hicimos una evaluación de ese trabajo redoblado voluntario y decidimos eliminarlo administrativamente para obligar a la gente a descansar, porque iban a reventar. Ese proceso llevaría a que, cada vez más, la gente rindiera menos y terminaran todos en el hospital.

En Hidrocapital -la empresa de agua de la ciudad- también hay una gran disposición al trabajo, una gran disposición a transformar la empresa, y ha habido un proceso de reflexión, quizás más consciente que el de la alcaldía, sobre el destino de la empresa; no como un proyecto político, pero sí como proyecto de transformación. Hay una reflexión sobre el problema de los hombres y el cambio. Ahí comienza a haber una valoración de que la gente, por estar el día en la oficina y después la noche en la calle, en las reparaciones, en los huecos, está reventando a su familia y se está haciendo menos eficiente el trabajo intelectual de los gerentes.

*Me preocupa que esta dedicación tan extraordinaria produzca en los subordinados un deseo de imitarlos, con las consecuencias que ello puede tener para sus familias y su equilibrio.*

**Julio:** Somos unos locos, unos desequilibrados. Nuestras vidas no tienen equilibrio, porque no hay compensación con lo familiar, con lo afectivo; no les damos tiempo a eso. Incluso uno siente complejo de culpa cuando dedica tiempo a otras cosas. Eso es una desviación, es una expresión de desequilibrio. Pero cuando reflexiono sobre eso me digo: hay determinados momentos que requieren esfuerzos de esa naturaleza.

**María Cristina:** Esto no es un trabajo en el sentido bíblico: “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”: tú ganas un dinero para reproducir tu fuerza de trabajo, dar de comer a tu familia y pasar los fines de semana con ella. No, esto no es un trabajo, es una pasión. Y además, una pasión que tiene un sentido.

**Julio:** El trabajo sirve para vivir, pero tienes en este momento la oportunidad histórica de contribuir a la transformación. Y uno siente que, mientras más tiempo se le dedique a esto, más posible es la transformación. Quizás no se van a dar otros momentos así en la vida. Esto tiene que ver con el sentido de la vida. Es morir o vivir, porque podemos seguir viviendo equilibradamente, tranquilamente, pero sin sentir esto que ahora sentimos. Uno invierte su vida y su tiempo.

**María Cristina:** Por ejemplo, para mí, en este momento, lo más importante es este proyecto. Entonces, eso de alguna manera uno lo trasmite. Hay gente de mi propio equipo que me dice: “Tú eres una entusiasmadora” Entonces uno de alguna manera arrastra tras de sí a un montón de gente, pero yo no sé hasta qué punto eso es auténtico en ellos,

yo no sé hasta qué punto vienen por las mismas razones que lo hacemos nosotros, o porque sencillamente están entusiasmados con esta cosa que te contagia.

**Rafael:** Yo digo que hay una cosa muy simple: para que la humanidad se desaliene una parte tiene que alienarse. Y eso nos toca a nosotros.

*Los trabajadores que Julio dirige son alrededor de cien, pero esos cien se sienten más que los dos mil doscientos que están en otra dirección y que son la herencia de varias administraciones anteriores, porque ellos son obreros que llevan ahí catorce o quince años. La gente ya comienza a percibirlos como algo distinto.*

**Julio:** Nosotros conscientemente hemos hecho cosas para que no se confundan: camisas distintas, calcomanías distintas, cosas de ese tipo, y la gente llama a unos los “camisas rojas<sup>121</sup>” y a otros los “cámara lenta”. Y uno comienza a oír cosas de la gente cuando va a las comunidades, por ejemplo, el contraste con los otros: la gente percibe que los de la cuadrilla no aceptan ni cerveza, ni refresco, ni dinero.

### 3. DIRECCIÓN COLECTIVA. SELECCIÓN DEL PERSONAL Y NORMAS

**Julio:** Se ha montado un equipo permanente de dirección de cuatro personas en Coche<sup>122</sup>, que es el punto de concentración de todas las cuadrillas. Yo no estoy en ese equipo, sólo asisto eventualmente. Esas cuatro personas son: Ortega, Teodoro, Manuel Azato y Fernando Pérez, que por la misma dinámica de ellos, se conforman como un equipo de dirección. Y los cuatro están en capacidad de dirigir todas las cuadrillas. De hecho, ya los fines de semana se turnan para dirigirlos. Y las decisiones son colectivas. Eso surgió de la propia dinámica del grupo, no fue orientado. Los trabajadores participan.

Los jefes están en la calle trabajando montados en la cuadrilla. Los ingenieros parroquiales cuando llegan a las parroquias, en mayor o menor medida, se integran al trabajo.

Para seleccionar al personal sólo se pide que la gente venga dispuesta a trabajar. Esa es la única condición en relación a los obreros. La selección ha sido abierta. Luego ha habido un proceso de depuración importante. Se ha botado gente, porque se comprueba que tuvieron actitudes en la calle no conformes con lo que estamos promoviendo. Por ejemplo, el tipo más importante de la cuadrilla, el mejor operador de maquinaria pesada, casi imprescindible, pudiera decirse, fue sacado por ingerir licor en horas de trabajo. A otro se le sacó por cobrar dinero por el trabajo.

---

<sup>1</sup>. Se les denomina así por el color de las franelas (pullovers).

<sup>2</sup>. Es un gran espacio heredado de lo que fue el Instituto de Aseo Urbano, que se traspasó al municipio. Ahí están los camiones, los equipos, los materiales, el sitio de dormitorios, es como el cuartel general.

Aquí hay una costumbre muy grande de que la gente que trabaja en la calle, además de su sueldo, se las rebusque, consiga plata con la gente a la que le está dando el servicio. Piden que les den la comida y piden que les paguen cuando recogen escombros o basura. Nosotros hemos erradicado esa práctica. Muchos de ellos tenían la costumbre semanal de estar dos, tres días tomando durante el trabajo.

*Me interesa saber cómo se sienten los trabajadores cuando les ofrecen propina y no la aceptan.*

**Dinócrates:** Bueno, a mí me hace sentir muy bien; nosotros a diario vivimos esa experiencia. Hoy, inclusive, cuando estábamos programando una actividad en la comunidad de Montalván, el padre de la iglesia nos estaba diciendo: “Bueno, yo les doy dinero a ustedes para que compren la comida.” Dígole: “No, padre, no se sienta ofendido, usted, si quiere, pónganos la comida, pero no nos dé dinero, porque eso nos toma a nosotros como si nos estuvieran pagando. No se sienta ofendido por eso...” Y eso lo vivimos a diario. Ya aceptar recibir dinero es como sentirse corrupto. A ellos les extraña la actitud de uno, porque están acostumbrados a pagar. Por ejemplo, cuando la gente remodela la vivienda, saca los escombros y acostumbra a esperar al camión recolector -que es un camión diseñado para recoger basura y no escombros-, y le paga para que recoja esos escombros. Todavía existe ese vicio.

#### 4. EL MÉRITO ES LA ÚNICA GARANTÍA DE LA ESTABILIDAD

*Indago cómo se asegura la estabilidad laboral de los trabajadores*

**Julio:** El mérito es la única garantía de estabilidad. Ahí ni el amigo, ni el partido, ni ninguna otra razón son garantías, más allá de las legales y contractuales.

Hay dos tipos de sanciones. Hay unas sanciones económicas en relación a los días que se quitan por ausencias, sobre todo por ausencia. Y hay un mecanismo de sanción moral que es bien importante, bien eficiente incluso. En las reuniones de los miércoles se evalúa la semana, y ahí hay una historia de las cosas donde uno siente que ha fallado, como colectivo o como individuo; y hay una discusión de esas fallas en los casos más importantes.

El propio grupo hace una evaluación del compañero y una evaluación de ellos mismos. Hay una dinámica, se llama la dinámica de los miércoles, donde se analizan las cosas que fallan, no sólo para buscar responsables, sino para buscar correcciones. Para la gente, la sanción más dura es el señalamiento de una acción incorrecta en colectivo.

Hay una gran puntualidad. La entrada es a las siete de la mañana, ya a las seis y media comienza a llegar la gente del relevo de la cuadrilla. Bueno, primero, porque Antonio Ortega y Teodoro están a las seis y media allá y, después, porque al que llega tarde: a las siete y diez, siete y cuarto, se le quita el día.

Aquí hay un funcionamiento bien distinto y ha dependido mucho de estas dos personas que te digo: Teodoro y Antonio. Antonio Ortega vive en Guatire -una ciudad satélite- se va

a la una, y a las seis y media regresa. Igual Teodoro, puede estar hasta las cinco de la mañana trabajando y a las seis y media está ahí despachando.

## 5. CREANDO MÍSTICA CON EL EJEMPLO DE LOS JEFES

**Julio:** En la Inspectoría, como en otros sitios de la alcaldía -no en todos, pero en otros sitios de la alcaldía también-, hay un espíritu que se manifiesta no sólo en la cuadrilla, sino en los técnicos, los profesionales, de darse por completo, eso de entender que el salario es una manera de vivir y no el fin. Es una manera de poder vivir para entregar la energía para este proceso de transformación.

Hemos hecho un esfuerzo por transmitir eso a los profesionales de la Inspectoría y también a los trabajadores. El hecho de que la gente que está en la dirección esté dispuesta las veinticuatro horas y que haga los mismos trabajos que los trabajadores, que se meta las noches, las madrugadas, ayuda mucho. No sólo hay prédica de palabras, sino una actitud que se mete por la piel.

El sitio en que yo me siento más grato de estar ahorita es en Coche, porque hay una actitud hacia el trabajo muy positiva. La gente cuida las cosas. Aquí antes nadie cuidaba los materiales, los equipos del estado no duraban más de un año. Ahora hay una actitud de amor hasta por los peroles<sup>123</sup>, por las cosas, todo el mundo está pendiente del cuidado de ellos, del mantenimiento. Ahí se siente ese espíritu de comenzar a querer al país, la ciudad, la gente.

Todos nosotros estamos en la calle con la cuadrilla las veinticuatro horas, eso ha hecho que los obreros se hayan impregnado de un espíritu de trabajo que no es lo normal en el servidor público de las distintas instituciones del estado de este país.

**César:** Yo trabajo más que todo por amor al trabajo, no por amor al dinero; me gusta trabajar por la comunidad. No me importa dónde, ni cuándo, ni en qué sitio. Eso es lo que me ha llevado a trabajar aquí, hasta ahora la comunidad nos ha tratado bien.

**Teodoro:** Yo quiero mucho a mi Venezuela y pensé: tengo que hacer algo por mi Venezuela. El alcalde nos ha demostrado que verdaderamente sí quiere trabajar por este país y por eso lo estoy acompañando. Y al lado de nosotros hay una cantidad de ingenieros jóvenes que están dando el todo por el todo por resolver los problemas. Y nos empeñamos en eso.

## 6. ATENCIÓN AL TRABAJADOR Y UNA BUENA REMUNERACIÓN

*Quiero saber cómo se logra que el trabajador de una empresa del estado se sienta interesado en el trabajo. Además del ejemplo de los jefes, qué otra cosa influye en que se*

---

<sup>1</sup> Equipos, herramientas de trabajo.

*sientan tan motivados a hacer un buen trabajo y cómo se ha logrado esa respuesta tan positiva de los trabajadores de las cuadrillas.*

**Julio:** Nosotros tenemos una gran preocupación por la atención al obrero; buscamos que sus condiciones de estadía en Coche sean las óptimas, tanto en la alimentación como en la habitación, el habituallamiento y el trato, que es lo que más nos dignifica. Son nuestros compañeros, contamos con ellos en todo momento y ellos con nosotros. Y eso, bueno, se ha ido perfeccionando. A la gente que está le gusta. Ha habido gente, inclusive de la administración anterior, que ha conocido esto y se ha sentido identificada. No es que hayan dejado de pronto su militancia, pero han visto que la intención nuestra es distinta: es superar al hombre, transformarlo, establecer una relación distinta con él: no aquella relación de terror, ni nada de esa cuestión, sino de: “Mira, tú eres mi compañero y podemos cometer errores, bueno, pero vamos a corregirlos, vamos a conversarlos, vamos a discutirlos.” Esa es la mística con que se está trabajando, principalmente en Coche.

También es muy importante que son bien pagados y pagados a tiempo. Este ha sido un elemento bien importante para el problema de la reeducación; hay que tener en cuenta cuánto se paga y cómo se paga, porque nosotros tenemos garantizado que tengan muy buen sueldo y, además, que sean pagados a tiempo: trabajo generado, trabajo pagado. Se paga su salario más las horas extras. Ellos ganan bien, se les ha resuelto bastante la vida desde el punto de vista económico. Con el mismo trabajo, la misma actividad, ganaría en el municipio la mitad. Y además, allí les pagan las horas extras con mucho retraso, casi seis meses después.

Entonces, además del incentivo de ser bien vistos y queridos por la comunidad -hasta reciben cartas de agradecimiento-, también está el incentivo material caminando al lado, que es el otro elemento clave.

## 7. ALTA PRODUCTIVIDAD JUSTIFICA SALARIO MÁS ALTO

**Julio:** Consideramos que la productividad de su trabajo justifica ese pago. Se hace más de lo que podría hacerse con los dos mil doscientos de Conservación y Mantenimiento. Hacemos más que Hidrocapital. Nuestra acción se siente más en la ciudad. Como no hay una actitud de perder tiempo y trabajamos las veinticuatro horas, el rendimiento es impresionante. A veces nos rebasan las cosas, pero ahí se sigue inventando, aunque en algunos momentos no hay manera de responder.

## 8. EFICIENCIA TÉCNICA Y MÍSTICA EN EL TRABAJO

**Julio:** La jefatura de la Inspectoría está compuesta por seis gerentes. De hecho, en la Inspectoría venimos funcionando con la idea de una empresa; hay un directorio y hay gerencias por servicios, unas con más desarrollo que otras, dependiendo de cuán desarrollado esté ese servicio municipal. Nosotros tenemos un director y una secretaria para la dirección y tenemos gerencias de: Residuos Sólidos; Aguas; Energía (gas y

electricidad), Transporte. Además, la gente encargada de Comunicaciones; de Seguridad, que entra como gerente de esa unión de directorios, por decirlo de alguna manera; y las gerencias parroquiales, que son la estructura más importante en cuanto a lo que queremos como proyecto.

Ahorita hay diecisiete profesionales en las parroquias. En total son sesenticinco personas, entre profesionales y coordinadores.

La idea de las gerencias parroquiales surge de la Inspectoría y tiene que ver con una visión que queremos desarrollar en las parroquias, una visión de los servicios públicos como globalidad, como un todo en el entorno urbano -servicios públicos existen desde que tú te levantas hasta que te acuestas-. Ahí entrarían, entonces, no sólo los servicios de emergencia, sino, incluso tareas de conservación y mantenimiento. Los servicios públicos deben ser un instrumento para mejorar la calidad de vida de la gente.

Queremos hacer una gestión que no vaya solamente a lo puntual, a la acción cotidiana, sino que se diagnostique la parroquia, que se analicen sus recursos potenciales, que se conozca como está organizada su infraestructura y que la parroquia sea un proyecto a desarrollar, en el que se amplíe y profundice la democracia y la organización de la parroquia.

La estructura de la gerencia está prácticamente al servicio de las programaciones parroquiales. Nosotros somos una estructura de apoyo a las parroquias. Ellos definen, discuten y plantean la situación y nosotros, en la medida de lo posible, buscamos los recursos para dar respuestas a esos casos.

La experiencia recorrida indica que los gabinetes técnicos parroquiales deben tener una coordinación o una gerencia; una gente que, mientras el gabinete no se reúna, pueda gerenciar lo que éste ha programado y los recursos que estén ahí. Eso es una necesidad. Pero, hasta ahorita eso ha sido difícil, porque los gabinetes han llegado a estar conformados hasta por doce profesionales de cada una de las direcciones de la alcaldía, que llegaban a la parroquia cada uno con su programa y, por lo tanto, son muy difíciles de coordinar, como son difíciles de coordinar las direcciones de la alcaldía, por su diversidad. Con la reestructuración<sup>124</sup>, que busca reducir las direcciones de la alcaldía, se simplifica esta situación y se puede hacer un gabinete central más coherente, lo que ayudará a que los gabinetes parroquiales sean también más coherentes, y con ello se facilitará la coordinación y la labor de gerencia del gabinete parroquial.

Nosotros manejamos además una idea: el proyecto cuadra -una organización parecida a los CDR<sup>125</sup> de Cuba-. La cosa es tratar de acercar cada vez más la gente a la gestión de gobierno. Primero es la asociación de vecinos, después el barrio, el sector, la escalera y la

---

<sup>1</sup>. La idea es que la Alcaldía de Caracas quede reducida a cuatro direcciones: Gestión Urbana, Gestión Ciudadana, Gestión Económica y Gestión Interna.

<sup>2</sup>. Comités de Defensa de la Revolución. Organización de los vecinos cuadra por cuadra.

cuadra. Ese es un proyecto de organización y de control de los servicios públicos por parte de la gente. Con ello se busca crear una estructura para controlar la gestión, y todo lo que es la vida de la parroquia. Cuando ha habido emergencias ha funcionado este tipo de estructura; con el agua lo hacemos y funciona también para el control del aseo urbano. Esa organización sirve para cualquier otro tipo de actividad, sea de la alcaldía o no: para los abastecimientos, para los problemas de seguridad. Ya comienzan a desarrollarse niveles de ese tipo de organización para garantizar la seguridad...

*Pregunto si esa no sería una tarea del partido.*

**Julio:** Claro, esta no debería ser una tarea exclusiva del gobierno de Caracas, como gobierno del municipio, debería existir un movimiento, un partido, desarrollando y gestando esto. Nosotros deberíamos ser sólo los facilitadores de eso, con la democratización de la información y con la puesta en manos de la gente de los recursos, pero lo que pasa fundamentalmente es que no hay partido.

Tal vez pudiera decirse que estamos haciendo las veces de partido. En algunos sitios, el desarrollo de la organización hasta el nivel ese cerquita de la puerta de la casa, se está desarrollando por gente de la alcaldía, por gente del gobierno, pero sin ponerle colores<sup>126</sup>. Al desarrollarse la organización para enfrentar las emergencias, para el control del servicio de aseo urbano, para el control del manejo de la escasez crítica del agua en algunos casos, se está gestando esta organización que es la organización de la ciudad. Los profesionales que trabajan en las parroquias tienen una dinámica que responde a sus respectivas direcciones.

**Gustavo:** La Dirección de Inspección y Obras es muy especial. Realmente nosotros somos los hombres que hemos firmado un contrato en cuanto a disposición, siempre que haya una emergencia donde sea, a la hora que llamen, hay que tener disposición. Ese es el contrato que nosotros firmamos (ríe). En cambio, las demás direcciones tienen horarios de oficina de ocho y media a cuatro y media de la tarde. A nosotros no nos importa trabajar sábados y domingos ni nada de eso. Bueno, es una mística que se ha creado. Julio tuvo capacidad de unir a claustrofóbicos: yo nunca me acuesto el día que me levanto; yo no puedo estar en mi casa a las nueve de la noche. Y casi todos están cortados por la misma tijera.

**Julio:** Y a eso se agrega que las direcciones no tienen una visión homogénea de lo que es el gobierno parroquial, de cómo se gerencia la ciudad y cuál es la actividad fundamental hoy.

Hay algunas direcciones que ven como lo más importante reestructurar, reordenar el aparato administrativo; dejar como herencia un buen aparato administrativo o, al menos, mejorarlo. Y eso también es otro terreno de conflicto. La Dirección de Obras, la Dirección de Ingeniería Municipal, tienen esa visión. Consideran que Caracas debe convertirse en

---

<sup>1</sup>. Sin teñirse partidistamente.

una ciudad ordenada, entendiendo por ciudad ordenada la parte no marginal. Alguna de esa gente nos llaman a nosotros los “saltapericos.”

La gente de la Dirección de Desarrollo Social, de Inspectoría, de Mantenimiento, es gente que está fundamentalmente preocupada de la organización de la ciudad, y no tanto de la organización del aparato administrativo, porque nosotros pensamos que la herencia fundamental que uno le puede dejar a la ciudad es facilitar su organización, entendiendo por ello: las asociaciones de vecinos, las estructuras de poder local. Consideramos que cada acción que se haga debe servir para el desarrollo del poder local.

Es quizás por eso que se han creado diferencias en el gabinete técnico. Hay algunos miembros cuya actividad fundamental no es en horario de oficina: ellos tienen una visión global de las necesidades de la parroquia, asumen la parroquia como un todo, con una visión de gerente, no sectorializan el trabajo: por ser la Dirección de Mantenimiento me toca esto, por ser la de Obras me toca solamente el concreto. Cada reparación de agua, cada recolección de basura, es un instrumento para fomentar y profundizar la organización de la parroquia.

## 9. UNA REMUNERACIÓN MAYOR POR SU GRAN DEDICACIÓN

**Julio:** Y esta diferencia entre los miembros de una dirección y los de otra es tal que hasta a nivel administrativo se ha reconocido un salario distinto. Por ejemplo, la gente de la Inspectoría percibirá quince mil bolívares más que el resto de la gente, un poco por compensación del esfuerzo adicional que hacen. El salario normal son sesenticinco mil y ahora va a ser ochenta mil bolívares.

Hay quien supone que la tarea fundamental es el reordenamiento del aparato administrativo; tiene una visión hacia adentro. Esa tarea es muy importante, porque como estructura de apoyo es indispensable para el funcionamiento, pero no puede ser un fin en sí mismo. No cabe duda que hay que hacer grandes esfuerzos en lo que es la reestructuración de todo el aparato administrativo de la alcaldía: la Cámara, la Contraloría, la propia Administración; pero eso nunca puede ser un fin en sí mismo, es sólo un medio para lograr el desarrollo de una gestión en la ciudad. Lo que yo considero fundamental es lograr desarrollar un nivel de acción que garantice la organización de la ciudad; que nos convierta a nosotros en gente prescindible; que lleguemos a ser sólo facilitadores de la gestión por la vía de la información técnica y por la vía de los recursos.

*Me interesa conocer ¿por qué no han pensado en pagar horas extras a los profesionales?*

**Julio:** Si a cada quien se le midiera por lo que trabaja, eso generaría una dinámica contra la que nosotros hemos luchado, eso lleva a que se comience a contabilizar el tiempo extra: tantas horas, tanto dinero. Para nosotros el salario no es más que un medio para vivir y lograr desarrollar esta acción sociotécnica sobre la ciudad, entonces lo fundamental no es el salario, es la actividad que se desarrolla. Comprendimos que debíamos tener en cuenta la eficiencia de la gente y establecer una compensación por el tiempo y los recursos adicionales que ellos aportan, porque ellos trabajan con sus



vehículos y comen en la calle sin ninguna compensación adicional. Aquí en cualquier emergencia de la ciudad, a la hora que sea, uno cuenta con los ingenieros que están en la Inspectoría de Servicios, porque han asumido para sí el problema de las emergencias. Para estas tareas nos ayuda mucho el sistema de radios que tiene la Inspectoría. Esa gente está a la disposición las veinticuatro horas del día. Hoy, domingo, de los diecisiete ingenieros parroquiales hay catorce trabajando; además de las cuadrillas y de los profesionales que no tendrían por qué estar trabajando.

## 10. ALTA TECNOLOGÍA PARA LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS

*Pido que me narre de dónde surgió la idea de ocupar equipos técnicos tan sofisticados. Es poco usual encontrar en una alcaldía este sistema de comunicaciones por radio y estas cosas, yo al menos no lo había visto antes.*

**Julio:** El sistema de radios fue una necesidad desde el comienzo. Aquí no se usaba la radio. En el municipio conseguimos unas radios en unos archivos y comenzamos a desarrollar un sistema de radio que era muy deficiente, para aficionados, no para un trabajo profesional como el que se requería. Entonces comenzamos a buscar alternativas y llegamos a adquirir el sistema más avanzado en lo que es ahorita telecomunicaciones, se llama Tronqui; ese es el sistema de radio con que las cuadrillas y las parroquias están operando, para poder tener un conocimiento rápido de la situación de las parroquias. Los gerentes parroquiales saben al minuto lo que está sucediendo en cada parroquia. La calidad del equipo es excelente, pero necesitamos tener más equipos.

Aristóbulo es el primer alcalde que funciona con estos equipos. A él le molestaba andar con eso al principio, luego el sistema lo conquistó; eso de tener un instrumento ahí de comunicación inmediata. Eso multiplica enormemente la posibilidad de control.

Cada gerente sabe qué está pasando en cada parroquia.

Y en cuanto a los equipos de emergencia, junto con los bomberos y con la gente de Hidrocapital, evaluamos cuáles eran los equipos que estaban haciendo falta en la ciudad para la atención de emergencias. La tormenta Brett nos mostró qué equipos hacían falta. Hicimos una lista de ellos y se adquirieron.

Los equipos que son indispensables para poder atender las emergencias son: una planta de emergencia para la generación de electricidad en el mismo sitio de la emergencia; una moto sierra, para árboles que se caen con muchísima frecuencia y en situaciones de viento; lo que son las bombas de achique con compresor en situación de inundación -bombas de achique que son neumáticas, las de gasolina fallan muchísimo-; martillos a gasolina, o sea, equipos de percusión y ruptura de concreto de calle que no necesitan equipo adicional, que son autónomos; compresores con equipo de ruptura; los equipos para el trabajo en metalmecánica, en soldadura.

Con todo eso equipamos seis camiones para la atención de distintas zonas de la ciudad. Y también es necesario tener equipos motorizados pequeños, motos con escafandras para

la lluvia, porque suelen moverse en condiciones de mal tiempo. Las motos son muy útiles, porque permiten un traslado muy rápido en una situación de tráfico tan difícil como el de Caracas. Este personal evalúa qué tipo de equipos deben ser trasladados para atender una determinada emergencia, para no despilfarrar el tiempo ni los recursos que implica el envío de los camiones completos. Ellos detectan, las falsas alarmas o lo que no requiere la urgencia que se reclama. También sirven para evaluar el estado de la ciudad. Deberíamos tener tres, por ahora tenemos sólo dos.

Ahora, dado el desastre en que se encuentra la ciudad de Caracas, nuestras cuadrillas se han convertido en las cuadrillas de mantenimiento de la ciudad. En ausencia de los empleados de obras y de los recursos necesarios para el mantenimiento cotidiano de la ciudad, las cuadrillas se han convertido en el equipo de apoyo de todas las parroquias, y con ello, a mi manera de ver, se le está dando un uso inapropiado a los equipos de emergencia.

A lo mejor cuando llegue la emergencia no vamos a tener a disposición los equipos, aunque hay que reconocer que los compañeros le dan muy buen mantenimiento y la mayoría de los equipos está en óptimas condiciones.

Ahorita estamos tratando de desarrollar un sistema de mantenimiento parroquial con una cosa que hemos llamado Centro de Atención Local. La idea es crear en cada uno de esos centros una cuadrilla con recursos menores para la acción cotidiana en las parroquias por cada cien mil habitantes, y avanzar a una descentralización mayor: uno por cada cincuenta mil habitantes. Y habrá también cuadrillas por cada quinientos mil habitantes con una dimensión zonal, donde estarán los equipos mayores.

Un poco nuestra prédica es que lo fundamental es la ciudad y que lo que comprime o limita el desarrollo del movimiento popular son dos cosas: el descreimiento y el partidismo, que son cosas que se combinan. O sea, la gente rechaza a los movimientos en la medida en que se partidizan. Y ¿por qué?, por el descreimiento que hay en los partidos. Entonces, una de nuestras prédicas fundamentales es que toda nuestra acción esté desteñida de colores, en el sentido de partidización, no de ideología, que es otra cosa.

Entonces, el enfrentamiento con la gente no debe ser porque sea adeca o copeyana, debe ser con la gente que limite el desarrollo o la profundización de la democracia, o las acciones que fortalecen el desarrollo comunal, el desarrollo de las comunidades.

Nosotros no tenemos ningún problema en participar junto con adecos y copeyanos en el desarrollo de acciones en favor de la comunidad. No nos buscamos problema porque sean adecos o copeyanos; el problema aparece cuando se intenta partidizar o sectorizar la acción, cuando se empieza a discutir que el cargo tiene que estar en manos de algún partido. Incluso, en esto hemos tenido problemas con la propia gente de La Causa. Consideramos que el cargo es de quien se lo gane liderizando una acción comunal; el color político no es lo que importa.

Eso es lo que teóricamente plantea La Causa R, pero hay una cultura partidista en este país, que es una cultura clientelar, la de la casa del partido, que influye en los militantes de La Causa. El equipo político trata de ponerle banderas, colores a los movimientos. Algunos ven con malos ojos, por ejemplo, que muchos de los coordinadores, de los gerentes parroquiales, no sean de La Causa R. En la Inspectoría hay muy poca gente de La Causa; incluso en Antímamo, el gerente, que ha estado a la cabeza de todo este proceso por la Inspectoría es de Acción Democrática, de la gestión anterior. Tiene trece años en el municipio, pero se ha comprometido con este proyecto y era un tipo de Acción Democrática. Ahorita tiene diferencias con ellos. Ha sido ganado para el proyecto. Se nos ha criticado, sin embargo, por mantener a una persona así en un sitio tan importante como Antímamo. Pero de eso se trata, de hacer frente con la mejor gente, esté en Acción Democrática, esté en COPEI, o donde sea. Este es un compromiso que pasa por encima de los colores políticos. Se trata de una estructura organizativa de emergencia.

Quizás uno de los instrumentos que nos ha dado mayores rendimientos es una reunión bien informal que hacemos todos los viernes, con toda la gente que está en el trabajo parroquial: gerentes y coordinadores parroquiales.

En esa reunión de los viernes hemos trabajado la idea de que siendo todos ellos técnicos -profesionales de ingeniería la mayoría, aunque también hay algunos arquitectos-, la técnica tiene que estar siempre al servicio del desarrollo de lo social, por eso llamamos a nuestra tarea una, tarea "sociotécnica". ¿Qué es eso?, es poner el conocimiento en función del desarrollo de la gente. Y eso se ha interiorizado, ha prendido, está dentro de nuestra gente. Esa es una reunión de iguales: todo el mundo se convierte en un igual; son reuniones muy francas, muy duras a veces, fraternales normalmente. Eso ha ido creando una sensación de equipo, que es positiva mientras no se convierta en una sensación de cuerpo frente a otra cosa. Yo creo que es una sensación importantísima, porque ahí las decisiones se comparten, se toman en conjunto. La mayoría de las decisiones: el desarrollo de una empresa, la licitación de aseo urbano, y las ideas más importantes: el problema del mantenimiento parroquial, cómo generamos las cuadrillas, la visión sobre Hidrocapital, la opinión sobre el gobierno parroquial, son todas opiniones y decisiones que se comparten entre todos los miembros de la Inspectoría. Esto quizás no existe en otras direcciones.

La reunión de los viernes es un espacio ya creado. Todo el mundo, sin convocatoria, llega ahí esa tarde. Hay, por supuesto, un comité que se encarga de la agenda. Siempre hay cosas que discutir. Incluso vamos evaluando parroquia por parroquia. Hay un plan de conocimiento de la parroquia, donde cada gerente parroquial tiene que exponer al resto: la historia de la parroquia, la evaluación de la parroquia y las áreas críticas de la parroquia.

También se dan discusiones políticas no partidistas. Analizamos la situación del país, por dónde andan las cosas. En esta situación de inestabilidad vamos llevando el día a día, cada quien da su visión sobre la posibilidad o no de golpe. La Inspectoría, como equipo,

incluidos los obreros, hace planes de contingencia para actuar en condiciones de emergencia, en situaciones de golpe.

*Me interesa conocer cómo forman al personal.*

**Julio:** En la cuadrilla hay distintos niveles de formación y de entrenamiento. Hacemos un curso para la gente a la que le toca gerenciar las cuadrillas, que ahorita se ha perfeccionado un poco con una gente de Planificación de la Universidad de La Habana, que ha trabajado en Cuba sobre el problema de la eficiencia, en la fábrica de cosméticos y otros lugares. Se han reunido con todo el personal de las cuadrillas, han logrado establecer los aspectos que se pueden extraer como experiencia universalizable, como elementos educativos, para el resto de las cuadrillas. Ya lleva unos tres meses, con una temática especial en cuanto a manejo de personal, mística, entrenamiento técnico.

Pero hay cosas que no se aprenden en cursos, que tienen que ver un poco con la actitud ante la vida, con el respeto por los trabajadores, con el amor por la gente...

Entre los profesionales hay gente clave como Antonio Ortega, jefe de la cuadrilla de aguas blancas, que ha sido el centro del desarrollo de esta nueva cultura de los trabajadores. El no tiene formación, no es siquiera bachiller, no tiene educación secundaria, pero es una persona con muchísima experiencia de vida, ha sido desde guardia nacional hasta maestro de obras, y se ha enfrentado a la vida con una gran pulcritud y honestidad personal. El está impregnado de amor por la ciudad y por la gente, y ha resultado ser el más extraordinario dirigente de las cuadrillas nuestras. Es el líder natural de todas las cuadrillas. Todos lo reconocen como su líder, aún no siendo él directamente el responsable de las cuadrillas de aguas negras ni de las cuadrillas parroquiales.

Antonio es quien da el ejemplo. Ha logrado, incluso, desarrollar una cultura participativa a nivel de los trabajadores -que es una cosa bien difícil de lograr en gente con escaso nivel de educación formal-, en las reuniones que se hacen periódicamente, semana a semana, los miércoles en la mañana, de evaluación de las actividades desarrolladas.

Incluso, es una escuela cómo él administra los problemas y cómo administra los recursos. ¡Es la mejor escuela! Yo no dudaría en decir que en los procesos hay personas claves, que encarnan esa manera de ser y, en esto que estamos haciendo, Antonio Ortega es uno de esos ejemplos. El es amigo mío desde la infancia y cuando empezábamos a buscar gente, de inmediato pensé en él.

Hay otros jefes de cuadrillas, que un poco, son iguales a él. No es un problema de militancia partidista, sino de actitud ante la vida y ante la gente, lo que los hace coincidir en esta tarea.

Pero volviendo a lo de los cursos, ahora tenemos uno con los bomberos y con la Policía Administrativa. Estos cursos les están dando instrumentos de desarrollo a nuestros profesionales que, junto con las cualidades innatas, nos está permitiendo formar a unos líderes muy importantes en lo que es la administración de estos grupos en la ciudad.

Los trabajadores también han asistido a cursos. Estos se están rediseñando en la actualidad<sup>127</sup> en la idea de no sólo valorizar su condición de obrero municipal, sino la de obrero de las emergencias. En una discusión con ellos salió el problema de los escalafones. Hay escalafones de acuerdo a la formación, desde el obrero raso, el suboficial, el oficial, hasta el maestro. Entonces ellos preguntaron por qué no se les aplicaba ese escalafón a ellos. Eso nos hizo pensar y buscar una solución más apropiada al tipo de trabajo que ellos desempeñan. Llegamos al acuerdo de desarrollar una nueva calificación: la de “obrero para emergencias”. Eso significa saber de electricidad, de plomería, de las distintas cosas que les toca enfrentar en la calle. En este trabajo no tiene sentido que existan obreros especializados en distintos trabajos, deben ser multioficios, como los llaman en Cuba y cuyo título sea ser obrero de emergencia. Eso lo va a calificar mucho más que ser albañil, ebanista, plomero o electricista. Esto se está formando. Ahorita comienza en Coche un taller de ebanistería, uno de plomería y uno de electricidad. Un poco, quien sabe enseña a los demás, pero, por supuesto, con ayuda externa. Son cursos diseñados para las cuadrillas.

Y como ahora, además de las cuadrillas de emergencia, tenemos también las parroquiales, queremos impregnar a las cuadrillas parroquiales de la misma cultura que tiene la cuadrilla de emergencia.

## 11. CORPORACIÓN DE EMPRESAS MUNICIPALES: UNA FORMA DE ESCAMOTEAR EL APARATO BUROCRÁTICO

**Julio:** La idea de crear una Corporación de Servicios Municipales, como forma de escamotear el aparato burocrático surge debido a que nuestro trabajo en la Inspectoría nos llevó a darnos cuenta de las limitaciones que tenía la estructura de la administración central para una pronta atención de esas emergencias. Eso por una parte.

Por otra parte, nosotros tenemos la visión de un municipio y de una gestión autosuficiente en servicios públicos, vistos éstos de una manera integral: no como parcela, sino como parte del entorno urbano, donde la calidad de vida tiene que ver con la oportunidad y la calidad del servicio de agua; con la necesidad de una ciudad limpia, que maneje sus desechos de una forma racional -ahí entra el problema del reciclaje y todo eso-, con un compromiso con la humanidad para conservar los recursos naturales, con energía y electricidad como parte también de esa calidad de vida. Comenzamos así a desarrollar una idea de la necesidad de una instancia en la alcaldía que gestionara globalmente el problema de los servicios públicos, y otra cosa más: el rescate de la titularidad.

Esa es una particularidad de nuestro municipio, ya que por ley todos los servicios domiciliarios son municipales, pero, por la ubicación estratégica de Caracas, muchos de ellos habían sido sustraídos de la responsabilidad del municipio: la electricidad y el gas

---

<sup>1</sup>. Esta entrevista fue realizada en noviembre de 1994.

estaban en manos del poder central; el aseo urbano lo tenía un ente metropolitano, el agua lo tenía el Ministerio del Ambiente. El planteamiento del rescate de la titularidad busca devolver al municipio la gestión de estos servicios. Y, por otra parte, que esa incorporación no signifique un nuevo peso para éste, sino que estos servicios desarrollen una gestión autosuficiente desde el punto de vista financiero.

Ahí se presentaban varios escollos: el primero, la estructura central de la alcaldía. Esta estructura no permite una respuesta rápida y ágil, aunque los servicios fueran los más eficaces del mundo, por sus procedimientos: no hay contrato cuyo proceso no dure menos de un mes; no hay respuesta sin contrato; no hay posibilidad de hacer gestiones directas, porque la Ordenanza de la Contraloría y la Ley de Carrera Administrativa impiden que tú puedas hacer pagos y compras directas. Eso implica mecanismos burocráticos, papeleo, que, en el mejor de los casos, toman un mes. Y, por otra parte, está el problema de la obtención de los recursos, de la prestación de servicios como contraprestación. En la alcaldía existe una unidad de Tesoro, que es el Tesoro Municipal y cualquier ingreso tiene que entrar allí y luego éste es distribuido de acuerdo a los criterios del Tesoro Municipal. Es imposible lograr la autosuficiencia financiera dentro de esa estructura de la alcaldía.

Comenzamos a leer literatura de municipios en América Latina, porque la visión fue buscar experiencias exitosas donde hubiese gente como nosotros, porque experiencias exitosas hay muchas en municipios europeos, pero la visión que yo tengo es que eso no podría prender aquí por un problema cultural. El problema cultural es bien importante.

Yo creo que nosotros tenemos muchísimo que aprender de las experiencias exitosas de gente como nosotros. Entonces empezamos a examinar de Caracas hacia el Sur y descubrimos que en Colombia el desarrollo del municipio tiene muchísima más trascendencia, más arraigo, que en Venezuela, y que instituciones como la que estábamos pensando para la obtención de servicios existían desde 1950.

Entre 1950-55, hubo un proceso de crecimiento de institutos autónomos para la obtención de servicios públicos en Brasil: en Curitiba, en Sao Paulo y particularmente en Colombia. En Curitiba existe una mentalidad distinta, es como la Colonia Tobar venezolana, es de los alemanes brasileños; ahí hay un elemento cultural distinto. En Colombia son locos como nosotros, irresponsables como nosotros, bailadores, corruptos. Y con ese lastre han logrado tener una experiencia gerencial exitosa. Entonces decidimos conocer las experiencias de Colombia. Nos fuimos a Barranquilla, Cartagena, Cali y Medellín. Cali y Medellín resultaron ser asombrosas en cuanto al desarrollo de esta estructura; Medellín, particularmente, tiene una experiencia exitosa desde 1955. Fue así como tratamos de extraer de Medellín lo que es extrapolable.

¿Dónde estaban las claves del éxito de Medellín? Yo creo que ahí hubo dos claves del éxito. Una, fue la vacuna antipartido, no antipartido entendido como contra la existencia de los partidos, sino contra la injerencia partidista en la gestión. La otra, fue una visión a largo plazo de la gestión, tanto que ahorita tienen una planificación a diez años y

presupuesto detallado para cuatro -independientemente de quien llegue ya hay un camino andado-. Y después, existe un darse a la comunidad como lo esencial. El mejor patrimonio de la gente de Medellín es la gente de servicios públicos; eso se percibe.

Pero allá existe un Instituto Municipal Autónomo que tiene unas características particulares: no puede asociarse, la estructura es rígida, no puede crear entes paralelos. Aunque los servicios en esas empresas municipales de Medellín tienen autonomía patrimonial y financiera, no funcionan como entes autónomos, es el Instituto quien decide sobre cada una de ellas. Esa estructura no sería apta para la situación nuestra en Caracas, donde existen distintas modalidades de prestación de servicios: la electricidad es una empresa supramunicipal, muy desarrollada, muy gerencial, parece una locura el pensar que haya otra empresa que dé ese servicio; en cambio, el aseo urbano es responsabilidad del municipio y se puede hacer por prestación directa, por concesión o por contrata de servicios. Lo que funciona ahorita es una empresa supramunicipal en la que cada municipio participa como accionista y está planteado un proceso de municipalización. El municipio no tiene nada que ver con el gas, aunque está considerado ya como un servicio municipal. Y los autobuses municipales están sometidos a un régimen de prestación directa, es decir, se trata de un servicio que se presta con trabajadores del municipio.

Esas distintas modalidades nos hicieron pensar que si nos metíamos en un instituto con una estructura rígida iba a ser muy difícil desarrollar cada gestión. Y en aras de tener una estructura más plástica, que pudiera desarrollarse tal y como se desarrolla el servicio: instituto, prestación directa, concesión total o compañía mixta compartida con capital privado, se pensó en una corporación, es decir, un ente central que desarrolla desde la empresa hasta instituto, de acuerdo a lo que es más adecuado a cada servicio.

Una estructura gerencial muy dinámica y muy plástica permite a la corporación desarrollar estructuras y eliminar estructuras sin mayores problemas, ni con la contraloría, ni con el sindicato; puede crecer como empresa, hacer desaparecer empresas, desarrollar gerencias, eliminar gerencias, sin necesidad de tener la aprobación de ningún ente superior. Eso le permite adoptar la modalidad que sea más conveniente en cada momento. Además, como ente descentralizado, maneja su presupuesto y su financiamiento, es responsable de su presupuesto y su financiamiento; tiene contralorías puntuales posteriores, no tiene control previo<sup>128</sup> que es uno de los problemas de las trabas administrativas nuestras hasta ahorita. Recibe directamente los recursos y dispone de ellos.

Lo importante es que con un ente centralizado de esta naturaleza tú sales de la Unidad de Tesoro Municipal y creas tu propia unidad de tesoro, el Tesoro de la Corporación, que te permite tener contraprestación por la prestación del servicio, tanto en dinero como en cualquier otra cosa...

---

<sup>1</sup>. Control que ejerce la Contraloría antes de que se efectúen los gastos.

Las fuentes de financiamiento serían varias. Primero, el municipio le tiene que delegar la percepción de la contraprestación por el royal de los servicios. Tú das un servicio en concesión, por ejemplo, la electricidad de Caracas y la empresa que lo asume debe pagar un porcentaje, de la recaudación, que la ley establece, más una anualidad, por las instalaciones y por explotar el mercado. Eso ahorita no es así, hay que lograr llegar a eso. Sólo con lograr el 0,5% de la recaudación de la electricidad de Caracas, habría un financiamiento seguro para la Corporación y hasta quedaría dinero para destinar al municipio.

Igualmente debería ocurrir con el aseo urbano. Pero no solamente eso, esta corporación podría desarrollar con cualquier ente y de cualquier nivel: gobierno regional, nacional, incluso municipal, contratos de servicios. Nosotros podríamos competir con cualquier otra empresa por el mantenimiento de la ciudad. La alcaldía podría contratar a nuestra empresa para mantener el centro de la ciudad, para el mantenimiento parroquial, no por la vía del subsidio, sino de la licitación, porque somos los más eficientes en hacer eso. El municipio no tendría nada que ver con el personal, ni con la compra de equipos, sólo tendría que pagarnos por desarrollar ese servicio.

Otro ejemplo: nosotros de hecho venimos haciendo las aguas negras del municipio, y eso es competencia de Hidrocapital, podríamos entonces plantear a Hidrocapital: seguimos haciendo ese servicio, pero nos pagan por contrato porque estamos haciendo una tarea que es de ustedes. Igualmente con la cuestión de las emergencias de Hidrocapital. Este equipo nuestro que está funcionando en las emergencias debe recibir una contraprestación por eso: por los equipos, las horas hombres. Todas esas cosas las estamos dando sin recibir nada. De hecho el municipio está subsidiando esas actividades.

Otra fuente de financiamiento sería el de los contratos con la Alcaldía o con Hidrocapital o con particulares. Con limpieza y drenaje lo estamos haciendo así. Ya hay maneras de contratar con particulares limpieza y drenaje del alcantarillado, cosas de esas.

En relación con las radios, con el sistema de telecomunicaciones, llegamos también a la conclusión de que sería conveniente que el municipio asumiera la Junta Tecnológica en Telecomunicaciones, para poder ofrecer a la ciudad un servicio de telecomunicaciones muchísimo más eficiente de lo que existe. Si una constructora quiere unos radios tú se los vendes o se los alquilas, le vendes tiempo al aire o tiempo de uso de los equipos. Pensamos que todos los servicios públicos se deben incorporar a ese sistema de radio y uno debe cobrarles por esos servicios. Esos son los planes de financiamiento.

La idea es que la Corporación, después que haya logrado obtener un capital inicial, no sea una carga para el presupuesto del municipio. Esa es una de las críticas que uno le hace a las estructuras centralizadas del municipio, tanto a las fundaciones como a las compañías anónimas que tiene, que fueron creadas para recibir recursos fuera del municipio y, de hecho, viven del presupuesto del municipio.



La corporación como conjunto de empresas, como sociedad anónima, implica que el municipio le da un capital inicial pero para que lo reproduzca. La Corporación tiene que ser rentable económicamente. Debe desarrollar un manejo racional y eficiente de los recursos, y para ello debe desarrollar un área de negocios, donde haga que el capital se reproduzca para hacer reinversiones nuevamente año tras año en el mantenimiento y en la ampliación de los servicios.

En este sentido se está implementando el montaje de una empresa de construcción, una empresa de mantenimiento, una empresa que venderá servicios en radiocomunicaciones y un taller de mantenimiento automotor, que le va a servir al municipio, a otros municipios y al público, al mercado caraqueño en general. Y esa área tiene que garantizar que sus contratos sean rentables.

El otro problema que buscábamos resolver con esta Corporación era el problema del personal. Como tú sabes, los empleados de la Administración Central del Municipio se rigen por la Ley de Carrera Administrativa: son empleados públicos, y eso genera muchísimas dificultades para la administración del personal, sobre todo con el tipo de empleado que se acostumbró a tener aquí durante treinticinco años.

En el estudio que hicimos sobre cuál podría ser la mejor alternativa, vimos que las compañías anónimas se rigen por el Código del Comercio y la administración de personal por la Ley del Trabajo. Una ley que permite el desarrollo de una carrera por mérito.

La política de personal de la Corporación sería semejante a la que hemos aplicado en las cuadrillas de emergencia. El aspecto gerencial estaría en manos de la corporación, pero la prestación de servicios la harían empresas.

Uno de los problemas que se da en otros lugares como Medellín es su pasivo laboral por la prestación directa de servicios. Son empresas de muchísima eficiencia, pero que han venido cargándose de las prestaciones sociales, lo que significa una deuda, un pasivo, el pasivo laboral que cada vez hace menos rentable la actividad en términos contables. Cuando tengan que retirar personal por jubilación, por cualquier otra razón, por liquidación del servicios, van a tener un gran problema, porque eso los amarra, les crea una estructura amurallada que no les permite moverse.

Esto no desprotege al trabajador. No se trata de que el trabajador no tenga su sindicato, ni que se eliminen los derechos sociales de los trabajadores, sino de liberarse de una determinada protección al trabajador por la visión equivocada de los sindicatos. Los trabajadores que ahorita tenemos en las cuadrillas de emergencia disfrutaban del contrato colectivo de las operadoras de basura, que es muchísimo mejor que el de los trabajadores municipales; tienen salarios por encima del mercado, tienen prestaciones sociales por encima del mercado, pero hay, por ejemplo, la posibilidad del reciclaje, la gente no agarra los puestos como vitalicios. Hoy el Municipio Libertador y, en general, la administración pública, se encuentran encerrados en un callejón sin salida, debido a la forma cómo se administró el problema del personal. Los puestos de trabajo eran un premio para los clientes de los partidos y con ello se permitió el desarrollo de unos contratos colectivos

que, ni el municipio, ni ninguna estructura pública, pueden mantener. La gente siente que tiene un puesto vitalicio sólo con ser empleado, no porque se lo merezca.

En esta empresa No, no hay inamovilidad, pero sí hay todo lo que prevee la Ley del Trabajo nuestra para la calificación de despido y el pago de prestaciones dobles en caso de que el motivo no sea justificado. Hay la libertad de crecer o decrecer de acuerdo a las necesidades del servicio.

*Esto puede ser muy discutible desde el punto de vista social...*

**Julio:** La forma como tú prestas el servicio requiere de una cosa muy ágil. Ese es un planteamiento que ha sido aceptado por todas las fuerzas que están presentes en el municipio como una necesidad urgente para cambiar lo que ha sido la administración municipal hasta ahora. La Cámara Municipal acepta esta visión como una manera de hacer más eficiente la gestión del municipio; incluso la liquidación de la estructura de Conservación y Mantenimiento está acordada de esta manera. El compromiso es que comience un proceso de liquidación, de pago de sus prestaciones, para que, con esas prestaciones, monten empresas de mantenimientos que se incorporen como microempresas o cooperativas al mantenimiento de la ciudad.

Esas cuadrillas de microempresas o cooperativas sobrevivirán en la medida en que estén dando adecuadamente los servicios. Esa es una forma de estimular la eficiencia en el trabajo. Con la gente del sindicato de la construcción se ha logrado una concertación en ese sentido...

Nosotros estamos tratando de desarrollar una estructura gerencial muy plana, con muy pocos niveles intermedios. Está la presidencia o la gerencia general y después las gerencias parroquiales que son lo más importante, porque son el área de acción preferencial de la empresa. Ahí va a estar la gente desarrollando los proyectos de las distintas áreas de servicio, y ahí es donde se va a fiscalizar, regular, controlar, la calidad de éstos.

Además, hay gerencias por área, constituidas por gente pensando en el desarrollo global del servicio en la ciudad, incluso por encima del municipio, porque hay servicios públicos que no entienden de la frontera esa de puntos y rayas. El agua y la electricidad pasan la frontera sin saber cuándo lo hacen. Gente pensando en la planificación de los servicios a largo y mediano plazo, considerando la ciudad globalmente.

Además hemos pensado en tener gerencias de apoyo, como la de planificación, que debe asumir la parte de informática. Vamos a tratar de desarrollar fuertemente esta área, para poder disponer de información de las parroquias hacia las áreas y al revés, para la toma de decisiones. La idea es poner computadoras en las juntas parroquiales, líneas de información, un canal de línea caliente<sup>129</sup>, para que, junto con las radios, podamos tener la información diaria de como está la ciudad. Estoy seguro que hay una disposición en la

---

<sup>1</sup>. Canal de comunicación permanente, siempre abierto.

Cámara a darle a la Corporación un capital inicial que garantice su funcionamiento por tres años. Este provendría de la Alcaldía. Eso le quitaría recursos a algunas direcciones: Conservación y Mantenimiento, Inspectoría. Esos serían como mil quinientos millones.

Por último, quisiera decirte que la Corporación no es más que una parte de la visión global de la reestructuración que necesita la administración municipal.

## **CAPÍTULO V: LA PARTICIPACIÓN POPULAR EN EL GOBIERNO: UN DESAFÍO MAYOR DEL ESPERADO**

*Tanto el PT, como el Frente Amplio y La Causa R, desde sus orígenes han planteado como meta la construcción de un proyecto social en que la sociedad civil y, especialmente los sectores populares, tengan un papel protagónico. Sus administraciones municipales han debido afrontar el desafío de poner en práctica estas concepciones en sus gobiernos. En este sentido, hallar fórmulas para que el pueblo participe en la gestión administrativa discutiendo las medidas a adoptar, definiendo prioridades y fiscalizando el quehacer del gobierno y de sus diversas entidades, fue una de sus tareas; la otra fue aprender a utilizar los espacios institucionales para contribuir al desarrollo de la organización autónoma del pueblo. Esta es la única garantía de que su proyecto estratégico pueda ser viable en el futuro. Una tarea gigantesca si se toma en cuenta las grandes limitaciones objetivas de las alcaldías y, al mismo tiempo, las características propias del movimiento popular brasileiro. Comenzamos este capítulo con las iniciativas institucionales para promover la participación y luego analizaremos cómo se manejaron los gobiernos estudiados frente a las movilizaciones populares.*

### **I. PARTICIPACIÓN POPULAR EN GESTIÓN DE GOBIERNO**

#### **1. PORTO ALEGRE: DISCUSIÓN DEL PRESUPUESTO CON LA GENTE**

*Cuando en 1989, los alcaldes petistas asumen sus nuevas funciones, en medio de las grandes expectativas que habían creado en amplios sectores de la sociedad, intentan materializar su idea de gobernar con el apoyo de consejos populares autónomos del poder político. Sin embargo, su inexperiencia; la ausencia de una concepción clara de lo que se perseguía: algunos pensaban que los consejos populares debían tener poder resolutivo, otros que debían ser simplemente consultivos; la dificultad para determinar quien era el*

*responsable de constituirlos, si el partido o la administración; y, fundamentalmente, el débil grado de organización de los sectores populares en esas ciudades, así como los errores cometidos por las propias administraciones, hicieron imposible realizar uno de los más caros sueños del Partido de los Trabajadores. Iria Sharon, presidenta del PT en Porto Alegre, una persona con un importante trabajo previo en el movimiento de pobladores, me contó extensamente lo que se hizo en esa alcaldía para promover la participación popular. Estaba también presente Iti, vicepresidenta del partido en ese municipio. Más tarde me reuní con algunos dirigentes de pobladores, entre los que se destacó Juan Couto, dirigente de la Secretaría de Movimientos Populares del PT en el Estado de Río Grande do Sul, muy crítico a la gestión de gobierno. Por último, el alcalde, Olivio Dutra contrargumentó.*

#### -FRACASADO INTENTO DE CONSTRUIR CONSEJOS POPULARES

**Iria:** Nosotros idealizamos mucho la cuestión de los consejos populares. Pensábamos que toda la población se interesaría por participar en la administración de la ciudad. Nos imaginábamos que los consejos reunirían, no sólo a las asociaciones comunitarias, sino también al movimiento de mujeres, los sindicatos, en fin, todo lo que fuese movimiento vivo en una determinada región. Pero eso no ocurrió así. Cuando Olivio inició su mandato, existía un movimiento organizado muy débil y, al mismo tiempo, algunos movimientos fuertes, muy localizados, en el área del transporte y en el de la vivienda, pero éstos se desmovilizaban apenas conseguían conquistas sectoriales.

*Cuando la alcaldía intentó construir los consejos populares, escogió, para iniciar dicha experiencia, las islas que conforman una especie de archipiélago que rodea Porto Alegre.*

**Iria:** Convocamos a reuniones en todas las islas para discutir acerca de la participación de la población en la gestión de la alcaldía. La idea fue bien acogida por los pobladores que, en un primer momento, participaron: se hicieron elecciones directas, se puso propaganda en los postes, se hizo todo como si fuese una elección para algún cargo en el legislativo. Pero, como existía una tradición muy clientelista en la región, en el momento en que los candidatos triunfantes asumieron prevaleció la voluntad del cacique de la región, que está ligado al PDT<sup>130</sup> y la de algunas personas ligadas al PDS<sup>131</sup>. Ese trabajo no pudo ser sustentado en lo cotidiano por el partido, porque allí no había militancia y la cosa por sí sola no caminó. Terminó siendo una experiencia frustrada.

**Couto:** Considero que el principal error que se cometió en ese fracasado intento fue no haber tenido en cuenta la cultura organizativa de la gente que, en Río Grande do Sul, se expresa en las asociaciones de pobladores, en las asociaciones de barrio. Por otra parte, pienso que se pecó de espontaneísmo.

---

<sup>130</sup>. Partido Democrático Laborista.

<sup>131</sup>. Partido Democrático Socialista.

Se convocaba a la gente para que se organizara en consejos populares e hiciera esto o aquello, sin ninguna dirección, sin ninguna discusión anterior, como si eso fuese así como así.

Las organizaciones de pobladores tienen sus direcciones, sus fechas para reunirse, sus propuestas. Sólo si parte de ahí se puede avanzar.

*Iria y sus compañeros aprendieron la lección. Frustrada esta primera experiencia, el trabajo se retoma en otras regiones, pero ya de manera diferente: tomando en cuenta las formas de organización que allí existían.*

**Iria:** En esa región existían consejos comunitarios que reunían desde hace mucho tiempo a las asociaciones de pobladores. En esas asociaciones participaban diferentes partidos. Sus reivindicaciones se referían fundamentalmente a la calidad de vida, ya que la mayoría de la gente en las zonas periféricas no tiene infraestructura, consultorios médicos. Esos consejos trabajaban básicamente con cuestiones reivindicativas y dentro de un sistema clientelista. Los presidentes de esas asociaciones eran el cabo electoral de alguien. Ocurrían cosas como la siguiente: en una misma población existían dos o tres centros comunitarios, mientras otras no tenían ninguno, porque no existía un cabo electoral de nadie.

Al comienzo cada asociación de barrio fijaba una audiencia con el alcalde para pedirle alguna cosa: la iluminación de algún sector, tapar un hoyo en la calle, esas cosas muy puntuales. Nosotros procuramos cambiar esa situación. Ibamos allí y les decíamos que convocaran a los vecinos y a algunas otras asociaciones de las más cercanas, y con ellos reunidos comenzábamos a tratar los problemas más globalmente. Ese trabajo nos llevó dos años. La alcaldía, comenzó a aceptar sólo reivindicaciones por la vía de esos espacios.

#### -EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO, LA MEJOR VÍA

*La idea de discutir públicamente, y con la participación de la gente, el destino de los recursos financieros que quedan a libre disposición del municipio, está íntimamente ligada a la búsqueda de la transparencia administrativa. Este ha sido uno de los rasgos característicos de los gobiernos petistas en su lucha contra la corrupción. Antes de elaborar el proyecto anual de ley presupuestaria se realizan asambleas con la población para la definición de las prioridades de inversión y las obras a realizar en cada barrio. A ese proceso se le ha denominado “presupuesto participativo”. Ese ha sido uno de los medios más eficaces -en todos los gobiernos estudiados- para involucrar a la población en la administración de la ciudad. En Porto Alegre se trató de poner en práctica esta idea, pero se cometieron muchos errores en su realización inicial debido a la inexperiencia de la novata administración.*

#### -INEXPERIENCIA CONDUCE A MUCHOS ERRORES

**Iti:** En un inicio se pensaba que bastaba ir a la población a preguntarle qué era lo que ellos querían. Era una pregunta muy general que suponía que la gente entendía lo que

era la distribución de los recursos dentro de una alcaldía. Muy pocas personas conocían cuál era la parte de los ingresos que podía ser invertida en obras. A nosotros mismos nos costó mucho entender lo limitada que era la capacidad de la alcaldía para disponer de recursos. La población tenía que comprender que ella podía intervenir y opinar sólo sobre aquella parte de los ingresos que quedaban disponibles. Eso fue algo muy difícil de lograr. Cuando se logró una comprensión de este tipo fue que se pudo avanzar en la cuestión del presupuesto participativo.

**Iria:** La alcaldía puede ejecutar, un porcentaje muy pequeño, sólo el dos por ciento del presupuesto.

#### -DEMANDAS COLOSALES Y FRUSTRACIONES INICIALES

**Iria:** El primer año, cuando fuimos a discutir el presupuesto fue desastroso, nosotros nunca habíamos hecho algo semejante y la población nunca había participado. Las demandas fueron colosales, ¡enormes!, porque se había creado la expectativa de que se iban a resolver todos los problemas de la ciudad. ¡Era una locura pensar que eso era posible!

Porto Alegre es una ciudad sin infraestructura, un tercio de ella -unos cuatrocientos mil habitantes- no existe en los mapas: está compuesta por poblaciones irregulares. Entonces vinieron los pedidos de regularización de la propiedad, de saneamiento básico, de puestos de salud, de transporte, de escuelas. ¡Cuando se abrió la llave, el chorro que salió fue muy grande!

#### -REGIONALIZACIÓN PARA FACILITAR LA DISCUSIÓN

**Iria:** Comenzamos a tomar contactos con los líderes de los consejos comunitarios, asociaciones de pobladores y los invitamos a participar en una reunión para discutir el presupuesto municipal. Ese fue el primer contacto. Hicimos una propuesta de regionalización -dividimos la ciudad de Porto Alegre en cinco regiones- y presentamos esa propuesta para discutirla con los dirigentes comunitarios.

*¿Sólo cinco regiones para una población de más de un millón de habitantes?, me pareció extraño. Pregunté si no era un número muy reducido. Me explicó que efectivamente los dirigentes citados a la reunión consideraron que las regiones eran demasiado grandes, que surgirían problemas con la locomoción, e hicieron otra propuesta:*

**Iria:** De mutuo acuerdo se llegaron a establecer dieciséis microregiones en la ciudad. No se trata sólo de una división geográfica, es también una división geopolítica donde las personas se integran más unas con otras: las poblaciones con las poblaciones, algunas poblaciones con determinados barrios. Hoy ya tenemos un proyecto de cambio en la regionalización de la ciudad gracias a la experiencia de estos tres años.

Se formaron dos instancias para discutir el presupuesto: un consejo de representantes -dos por cada microregión, en total treintidós personas- y un foro de delegados. Los

delegados son escogidos directamente por las personas presentes en las plenarios, pertenezcan éstas a un organismo o no, en la proporción de uno por cada diez de los presentes. Allí mismo se lanzan los nombres y salen elegidas las personas cuyo trabajo es reconocido por la comunidad. Si hay cien personas presentes, se eligen diez delegados; si se logra reunir mil, salen cien. Es un estímulo a la participación. Los delegados no votan, pero asisten a las reuniones, discuten, reciben información, se dan cuenta de cómo ha sido estructurado el presupuesto.

El alcalde elaboró un proyecto para que el consejo de representantes se transforme en el Consejo Municipal de Plan de Gobierno.

Con los representantes de esas regiones y un grupo de técnicos elaboramos, en 1989, un plan de obras para ser aplicado en 1990, porque el primer año estábamos obligados a trabajar con el presupuesto del gobierno anterior. No fuimos capaces de cumplir ese plan en 1990. Eso provocó conflictos muy grandes con aquellas personas que habían participado en ese proceso. Ellas decían: “Nos llaman para discutir y luego las cosas no se hacen”. Se produjo en la población una reacción de desconfianza frente a la alcaldía.

Las cosas fueron muy complicadas por la situación financiera que tenía la alcaldía. Pero aún así nosotros estábamos convencidos de que el proceso debía dar frutos, confiábamos en eso. Si bien es cierto que no cumplimos el plan, hicimos algunas cosas.

A fines del 90 citamos a una reunión para rendir cuentas de lo realizado. De las doscientas cincuenta entidades con las que realizamos las discusiones en 1989 asistieron sólo algunas. Había más gente de la administración que de la propia población. Rendir cuentas de tan escasas realizaciones es complicado, pero aún así nosotros considerábamos que debíamos hacer esa reunión, inclusive para explicar por qué razones no habíamos podido cumplir el plan.

Delante de esa asistencia limitada explicamos la situación y fijamos una reunión para elegir representantes para discutir el presupuesto del 91. Asistieron treintidos representantes, y de ochenta a noventa delegados, que son los que dan seguimiento al proceso y multiplican las informaciones. La mayor parte de ellos representan a poblaciones irregulares, ya que son éstas las que más participan en este proceso.

#### -ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN

**Iria:** En 1991 tuvimos seiscientos veinte delegados. En algunas regiones donde en el 90 teníamos cuarentidos personas participando, esa cifra se elevó en el 91 a novecientas, ochocientas, setecientas personas. Ese resultado tan positivo se debe al trabajo cotidiano del coordinador de la cuadra que da seguimiento a las obras o a la necesidad que la población tiene de la regulación de la propiedad de la tierra. Para la pavimentación de una calle, se reúnen por cuadra con su coordinador y son ellos los que deciden las prioridades de acuerdo a las orientaciones que el representante lleva.

## -DETERMINAR CON LA POBLACIÓN ÁREAS MÁS CARENCIADAS

**Iria:** Hicimos una propuesta de concentración de los recursos partiendo de los estudios realizados por la Secretaría de Planificación. Elaboramos e hicimos un mapa con todo lo que había en cada área: población, saneamiento básico, escuelas, puestos de salud; y se fue dando un puntaje por cada una de estas cosas. Aquellas áreas que obtenían menos puntos eran consideradas áreas de carencia máxima. Esos puntajes eran sometidos a discusión y votados por los delegados en reuniones semanales.

Y cuando un dato no correspondía a la realidad ellos decían: “No es así, es de esta otra manera”. Por ejemplo, según los datos de la secretaría, en una determinada población debía haber diez mil habitantes y esa gente nos decía: “No hay diez, sino quince mil”. Cuando los datos nuestros y los de ellos no coincidían, ellos mismos salían a contar y traían los resultados. Hacían una especie de censo. Esa fue una de las partes más interesantes del proceso. Las personas se sentían participando, sentían que su palabra también tenía peso, porque nosotros no cuestionábamos los resultados a los que ellos llegaban. Se estableció ese tipo de relación de confianza con los representantes.

Y de 1991 a 1992 ese proceso de discusión se desarrolló aún más, porque ya en el segundo semestre del 91, luego del saneamiento financiero de la alcaldía, comenzaron a realizarse las inversiones en aquellas cosas que habían sido priorizadas por los representantes. En el momento en que la gente vio que eso ocurría el proceso empezó a retomar credibilidad.

## -VISITANDO LA CIUDAD CON REPRESENTANTES DE MICROREGIONES

**Iria:** Era natural, al comienzo, que cada representante tratara de conseguir inversiones para su región, pero nosotros nos esforzamos por trabajar, con la perspectiva de la ciudad como un todo, es decir, que el representante de la zona norte consiga deliberar y delibere sobre las inversiones en la zona sur.

Para lograr este objetivo, decidimos meter en un ómnibus a todos los representantes y fuimos a visitar la ciudad. Fue una experiencia muy interesante que queremos repetir y que pensamos debe realizarse antes de que comience la discusión. Hay muchos pobladores que no conocen la ciudad. Sólo se movilizan de la casa al trabajo y del trabajo a la casa. Eso conllevaba que su actuación dentro de las plenarias estuviese desprovista de una visión macro de la ciudad. Luego de haberla recorrido y haber constatado las necesidades de cada zona algunos llegaron a decir: “Yo estoy pidiendo, pero ese necesita mucho más”. Comenzaron a ser solidarios con los otros. No es la regla general, pero se dieron casos de este tipo.

## -CADA REGIÓN DISCUTE SUS PRIORIDADES

**Iria:** Como cada región determina sus prioridades; éstas pueden ser diferentes en unas y otras. Algunas colocan como prioridad la regulación de la propiedad de la tierra, otras la



escuela. El representante asume, junto con el delegado y el personal de la alcaldía, la defensa de aquello que fue decidido en aquella región. El es un representante de la región y no exclusivamente de su barrio y, si no se desempeña bien, al año siguiente no es reelegido.

*Además de las diferencias en cuanto a las prioridades de un barrio a otro, las administraciones petistas pudieron comprobar que no siempre las prioridades que la población establece son coincidentes con las que habían diseñado los dirigentes del gobierno. De ahí la importancia de la consulta popular para determinar cómo debe usarse el presupuesto disponible. Por ejemplo, el equipo de gobierno de Porto Alegre estimaba que el problema del transporte era crucial y, sin embargo, luego de haber discutido las prioridades con los representantes de las diferentes regiones, apareció sólo en tercer lugar.*

**Iria:** El problema del saneamiento básico fue la primerísima prioridad durante los dos primeros años. Durante el tercer año fueron las redes de desagüe. En algunas regiones no existía agua potable y para los pobladores eso era lo principal. Ellos siempre planteaban: “No se puede discutir de democracia si el tipo sale a la calle y lo que hace es pisar excrementos.”

Cuando la administración empezaba a plantear que tenía un proyecto de democratización del estado, en medio de la plenaria se levantaba una mano que preguntaba cuando se iba a resolver el problema del alcantarillado. Para él ese era el problema más serio: el niño jugando arriba de eso o tener que salir con los zapatos en una bolsa para colocárselos al subir al ómnibus. Eso era lo que ocurría en gran parte de la periferia de la ciudad. Entonces lo que él quiere ver, en primer lugar, son sus necesidades básicas satisfechas y sólo a partir de ahí la alcaldía gana credibilidad para tratar otras cosas.

Hoy ya existen algunas regiones que, una vez resuelto el saneamiento básico, cambiaron sus prioridades.

Otra cosa importante de señalar es que, en varios lugares, son los mismos delegados a la asamblea general los encargados de fiscalizar el cumplimiento de los acuerdos adoptados y de controlar la ejecución de las obras.

*Fue a través de este esfuerzo por discutir el presupuesto con la población como se consiguió organizar a la gente en lugares donde no existía ninguna organización. Según Iria muchas de esas entidades se transformaron en verdaderos consejos populares y algunos que funcionaban en forma muy débil lograron fortalecerse. Sin embargo, ciertos dirigentes del movimiento poblacional no están satisfechos con la actuación de la alcaldía.*

#### -CRÍTICAS DE DIRIGENTES DEL MOVIMIENTO POPULAR

**Couto:** Existe participación popular solamente en la discusión de aquella parte del presupuesto que la alcaldía puede invertir en obras, pero otras cuestiones de gran valor, como el salario de los funcionarios, la política en relación a ellos, las interrogantes con respecto al transporte, la vivienda, la salud, no son debatidas ni analizadas.

Eso generó en el movimiento popular una especie de sectorialización y dificultades serias para movilizar a esa organización para cuestiones más amplias. Era un movimiento que hacía luchas más generales y se convirtió en un movimiento muy localizado, corporativista, que vive ahora de sus problemas puntuales locales y gira siempre sobre lo mismo.

Por otra parte, la forma en que se organiza la discusión del presupuesto es problemática, porque le resta autonomía al movimiento. Quien convoca para discutir el presupuesto, programa el calendario de las discusiones y dirige las mesas de trabajo, es la alcaldía. Esa es una dificultad muy seria.

Otra de las cosas que me preocupa es que ya no se eligen delegados cada cinco presentes a la plenaria, ahora es uno por cada diez. El pretexto fue que era necesaria la calidad por sobre la cantidad. Pero esas reuniones constituyen todo un proceso de aprendizaje, cuanto más gente participe es mejor, a nuestro entender. No existe mejor escuela de cómo hacer política que la práctica. Restringir la participación significa, en realidad, burocratizar.

**Vítor:** Quiero aclararte, Marta, que esas cuestiones de representación de la población en el consejo y en el foro del presupuesto, no es una imposición de la administración ni del partido. Ninguno de los métodos de participación del pueblo en el proceso del presupuesto participativo son determinadas por el gobierno, todos ellos son discutidos, debatidos y votados, por toda la comunidad. Naturalmente, nuestro partido es el que tiene más capacidad en el movimiento social.

Nosotros pensamos, al comienzo, que elegir uno de cada cinco se correspondía con el grado de movilización real que existía en ese momento, pero cuando la comunidad comenzó a participar más, ella misma creó la regla uno por cada diez. Esto resultó importante, porque hizo que muchos líderes acomodados a un grupo pequeño de personas tuvieran que abrirse para que más gente participara en la deliberación inicial para elegir a los delegados.

Ese porcentaje es revelador del crecimiento de los participantes. En la medida en que fue asistiendo un número mayor de personas a las plenarias, era necesario compatibilizar la democracia efectiva con la democracia representativa, una perfeccionando a la otra.

**Iria:** Los perjudicados con este método son los barrios de más altos ingresos, porque la participación generalmente es mayor en los barrios más pobres, eso redundaba en una mayor representatividad de esos sectores en las plenarias, lo que ha causado problemas. Algunas personas de los barrios más acomodados<sup>132</sup> dejaron de participar: aquellas que estaban habituadas a resolver sus problemas tomando el teléfono y que no fueron elegidas, pero eso ya se está resolviendo.

---

<sup>1</sup> En los barrios con mayores ingresos los temas de discusión son muy diferentes. El tema de la cultura y el esparcimiento son allí los que despiertan más interés. Y cuando existe heterogeneidad social en un mismo barrio se suelen producir contradicciones y conflictos.

**Vítor:** Nosotros vemos que es fundamental hacer una combinación entre la democracia representativa, en que tú eliges a una persona para que te represente, con la democracia participativa, en que tú actúas en lo cotidiano, fiscalizando la acción de los representantes, reforzándolos cuando ellos lo necesiten y sustituyéndolos, inclusive, cuando ellos no sean afines con las necesidades o las políticas elaboradas solidarias y colectivamente en la base. Creemos que ese es un proceso no terminado que debe irse perfeccionando y nosotros no vendemos la ilusión de hacer la democracia directa de la plaza griega, que dicho sea de paso, no era la democracia de todos, sino, de los mejores.

Ahora bien, en un fenómeno urbano con millares de personas, tenemos que combinar la democracia indirecta, representativa con la democracia directa, participativa. ¿Quién define esas reglas del juego, quién perfecciona esa interrelación entre la democracia representativa y la participativa?: son los propios ciudadanos. No hay posibilidad de hacer asambleas constantemente para decidir varias cosas, entonces se tendrá que tener representantes. Debemos encontrar fórmulas, las más adecuadas, para la elección de esos representantes. Luego, entre ellos y las instancias donde actúan tienen que haber reuniones abiertas donde participe en pleno la comunidad.

## 2. SAO PAULO: DE LOS CONSEJOS POPULARES A LOS SECTORIALES

*Luiza Erundina, entre otras razones, fue elegida como candidata al máximo puesto de la Alcaldía de Sao Paulo, en la interna del Partido de los Trabajadores de ese municipio, por haber defendido los consejos populares como instancias de poder alternativo y paralelo al poder del estado, mientras que Plínio de Arruda Sampaio se planteaba hacer consejos puramente consultivos. La alcaldesa no pudo materializar esta propuesta programática.*

**Luiza:** Considero que aquella propuesta de formación de los consejos populares, como una instancia de poder paralelo al poder del estado, no era ni es realista, porque no tomaba en cuenta el estado de organización y de politización del conjunto de los trabajadores y sectores populares.

En un estado como Sao Paulo, que es el de mayor concentración obrera en el país, tenemos apenas un quince por ciento de sindicalizados entre los trabajadores de las fábricas y, en cuanto a los movimientos populares, aunque Sao Paulo sea la ciudad donde esos movimientos están más avanzados, el grado de organización y de politización de los mismos es bastante precario.

El PT, como partido, no ha logrado penetrar suficientemente en esa inmensa masa desorganizada. Tiene una presencia fuerte en los sectores organizados, en los movimientos populares y en el movimiento sindical; creció en la clase media, en la intelectualidad y en los sectores más esclarecidos; pero tiene inmensas dificultades para penetrar en los sectores de más bajos ingresos. Entonces, imaginar que existía un nivel de organización y de politización que permitiera a los trabajadores crear organismos independientes y autónomos para ejercer efectivamente el poder político en confrontación con el poder del estado, era una visión voluntarista. Y todavía sigue siéndolo.

*Fracasado el intento de crear los consejos populares, tal como habían sido concebidos, y dado que los espacios creados para la discusión del presupuesto no podían responder plenamente al objetivo buscado, debido a su carácter coyuntural -el proceso se da una vez al año, en torno a la discusión del presupuesto para el año siguiente-, la alcaldía de Sao Paulo emprendió la búsqueda de otras vías para la participación popular en la gestión administrativa. Surgen así los consejos sectoriales, que a diferencia de los consejos populares, no discuten las políticas globales de la alcaldía, sino la política de su sector y agrupan a representantes elegidos por las diferentes entidades interesadas.*

Estos consejos son estructuras colegiadas con la participación de empresarios, trabajadores, funcionarios, gobierno; y se gestan en el área de la salud, de la educación<sup>133</sup>. En la educación, por ejemplo, existen los consejos de escuelas, compuestos por padres, profesores, funcionarios y alumnos de las escuelas. En los hospitales tenemos los consejos gestores, elegidos directamente. Los eligen sus respectivos movimientos en las comunidades locales, para integrar mecanismos de participación popular, de control y fiscalización de la acción del gobierno, de tal modo que puedan tener injerencia en las acciones políticas más importantes de la administración.

Además de los consejos sectoriales ya señalados tenemos varias instancias que representan a determinados sectores de la sociedad tales como: la Coordinadora Especial de la Mujer; la Coordinadora Especial de los Negros; el Consejo de los Ancianos; el Consejo de los Impedidos Físicos. Estos consejos están ligados al gabinete, pero tienen independencia y autonomía. Definen sus propias políticas y sus miembros son escogidos por los respectivos sectores que representan.

Tenemos, por otra parte, un consejo tarifario, con presencia de las centrales sindicales, de los empresarios del transporte, de la cámara y el gobierno municipal, que hace propuestas sobre cuestiones de tarifas: tarifas del servicio de limpieza, tarifas de ómnibus y otras tarifas de los servicios públicos. Creamos el Consejo de Rentas Inmobiliarias que participa en la elaboración de la política tributaria, compuesto por representantes de la cámara municipal. Y, por último, lo que constituye una instancia más global: el Foro de la Ciudad, que cuenta con la presencia de los movimientos populares y sindicales, del sector empresarial, del gobierno, del legislativo. Este Foro discute y define las cuestiones de interés global.

Dadas las condiciones objetivas y subjetivas que existen hoy, creo que avanzamos mucho de 1989 para acá<sup>134</sup>, sobre todo en lo que se refiere a los sectores populares. Un logro importante fue mantener una relación con los movimientos populares sin confundirlos con el estado, sin cooptarlos, sin vaciarlos de su propio contenido, a diferencia de la experiencia de otros gobiernos anteriores. En el gobierno de Mario Covas<sup>135</sup>, que fue

---

1. En el capítulo anterior Walter Takemoto se refirió más extensamente a ambos consejos.

1. La entrevista tiene lugar en julio de 1992, luego de transcurridos tres años y medio de gobierno de Luiza.

2. Mario Covas, Senador por el PSDB.

considerado un gobierno progresista, ocurrió eso. El movimiento de lucha por las guarderías infantiles, que era muy fuerte en la ciudad, dejó de tener sentido, porque lo cooptaron metiendo en el aparato del estado a sus principales líderes. Con nosotros ocurre algo diferente. Los movimientos tocan frecuentemente a nuestras puertas, presionando, y reivindicando. Sin embargo, cuando el gobierno es amenazado por otras clases, ellos salen para la calle a defender a este gobierno como aconteció el año pasado con el Tribunal de Cuentas en la cuestión del IPTU<sup>136</sup>.

*Los consejos sectoriales son, entonces, entidades creadas por las alcaldías, no por los movimientos organizados, para discutir las políticas sectoriales y lograr una mayor eficiencia de los servicios en esas áreas, con la participación y el control de la población. Y constituyen, como dice Luis Eduardo Greenhalg, vicealcalde de Sao Paulo, un eslabón que liga al gobierno con la sociedad civil.*

### 3. CANALES DE COMUNICACIÓN CON LA GENTE

*He constatado, en varios viajes realizados a Brasil, cómo un pequeño grupo de todopoderosos es quien controla la opinión pública a través de los medios de comunicación y establece una especie de cerco informativo en torno al Partido de los Trabajadores. Me interesa saber que han hecho las alcaldías de este partido para tratar de romper ese cerco y lograr comunicarse con la población.*

#### -ROMPIENDO EL CERCO INFORMATIVO CON PUBLICACIONES

**Altino:** El problema que tú planteas es un problema serio. Hemos intentado varias formas de hacer frente a esa situación. Yo considero que la prensa escrita de izquierda perdió mucho su poder de penetración en las masas. La gente tiende a rechazar un periódico de la izquierda que habla de sí misma para sí misma, y te aclaro que yo también soy periodista.

Aquí en Santos hay un único diario que es nuestro adversario férreo, aunque en la actualidad ha debido suavizar su actitud opositora, porque la realidad está ahí y él tiene que responder a sus lectores y no puede decir, por ejemplo, que la salud es un caos, cuando esa ha sido una de las mejores cosas que se ha hecho en esta ciudad; no puede decir que no hay transporte, porque el transporte está mejor que antes y la población percibe eso cotidianamente. El periódico ha atenuado un poco sus ataques, pero sigue siendo nuestro adversario.

¿Cómo, entonces, llegar hasta la población? A nivel de partido hemos tenido dificultades financieras para publicar un periódico; a nivel de administración intentamos crear una serie de instrumentos, uno de ellos es el diario oficial *Urgente*. Para lograrlo tuvimos que dar una dura pelea en la cámara, porque intentaron bloquearlo. Ahora ya está consolidado, pero todavía no es un instrumento que resuelva todos los problemas. Se

---

<sup>3</sup> Impuesto Progresivo a los Terrenos Urbanos.

distribuye gratuitamente en la ciudad, y tiene una tirada de quince mil ejemplares para una población de quinientos mil habitantes.

Tenemos otros instrumentos como el “Periódico del Pueblo”, que colocamos en las paradas de ómnibus y que da una breve información de lo que está ocurriendo. Además, una serie de folletos de las distintas secretarías que brindan informaciones, como los pequeños periódicos de la Secretaría de Abastecimiento, o el periódico y la revista de la Secretaría de Cultura...

Pero, es evidente que lo que ha tenido mejores resultados es nuestra presencia en la calle. Telma tiene una actividad muy intensa en contacto con la gente, va continuamente a conversar con la población, está presente cuando las obras se inauguran, se reúne con el personal y discute lo que hay que hacer. Cuando hicimos el presupuesto el año pasado, tuvimos diecisiete asambleas en la ciudad para saber cuales eran las prioridades que la gente señalaba. La población indicó una serie de prioridades y tratamos de tenerlas en cuenta. Fueron fundamentalmente reuniones con las asociaciones de barrios. Ahora, estamos elaborando un itinerario para ir a todos los barrios a explicar una modificación que vamos a hacer en el transporte: vamos a construir una terminal de ómnibus que va a facilitar la vida de la población.

Pero, aunque hemos avanzado mucho en este aspecto, creo que el problema de la comunicación con la población es un problema aún no resuelto totalmente. Nosotros no tenemos una comunicación ágil con la población, nos faltan instrumentos.

Además, se producen programas para radio. Por ejemplo, el Hospital Anchieta tiene un programa en una emisora, que se llama “Radio Tantán”, donde realizamos grabaciones de cintas, hacemos pronunciamientos, diversas cosas, para las emisoras, y pagamos algunas. Tenemos un presupuesto apreciable para pagar espacios radiales, con el objetivo de poder transmitir nuestros mensajes, de comunicar nuestros proyectos, pero aún, a mi modo de ver tenemos dificultades que debemos superar.

Tenemos también dos minutos en la TV Bandeirantes que se llama “Informa Santos”, que se transmite a la hora de almuerzo y por la noche, de lunes a viernes a nivel nacional. Nosotros elaboramos su contenido. Gastamos mucho dinero en eso, porque lo consideramos muy importante, fue una batalla que tuvimos que librar en la cámara y logramos ganarla. Ahora está aprobado el presupuesto para ese objetivo. Fue una batalla muy dura, pero se logró su aprobación.

#### -DIADEMA Y EL PROYECTO: “SALIENDO A LA CALLE”

*La experiencia de Diadema, que a continuación narra su alcalde, y que además es común a otros gobiernos petistas, es, sin duda, una forma interesante de romper el bloqueo informativo.*

**Altino:** El proyecto “Saliendo a la calle” fue la forma que nosotros ideamos para acercar la alcaldía al pueblo, a los barrios, para discutir con la gente las políticas de la alcaldía.

Se hace una invitación abierta a toda la población de un barrio o de una calle por medio del periódico y de un vehículo con alto parlante que tiene la alcaldía para comunicarse con la población.

Inclusive, antes de plantear el proyecto se va a los núcleos del PT de ese sector para discutir con los militantes lo que se va a hacer.

El sábado que viene, por ejemplo, estamos organizando una fiesta. Algunos núcleos van a colocar kioscos para vender cosas. Habrá artistas y será un momento en que la administración se encuentra, conversa, escucha a la población; toma nota de lo que es necesario hacer, recoge reclamaciones. Y durante un determinado período la alcaldía está presente en el barrio haciendo todas las cosas que fueron reivindicadas por la población. Y al final de la temporada hacemos un encuentro, una asamblea, una gran reunión donde se da cuenta del trabajo realizado y donde las personas dicen: “Hicieron eso, pero falta esto”. Y lo que la población señala tal vez no pueda hacerse en poco tiempo, pero puede planificarse de aquí a seis meses o para el próximo año.

Esa ha sido la dinámica que existió aquí en la ciudad.

Nosotros consideramos que ese es uno de los canales de comunicación con la gente que permite que la población nos esté vigilando, nos esté exigiendo, esté aprobando nuestras políticas. Esa ha sido una constante en nuestra gestión. Hacemos esto semanalmente.

Yo, como alcalde, no he salido fuera de la ciudad ningún sábado ni domingo. He estado siempre aquí, en la calle, discutiendo con la población aquello que nosotros estamos haciendo.

Ahora estamos entrando en una séptima fase del proyecto. ¿Qué es lo que vamos a discutir con la población de Diadema? Vamos a discutir la ciudadanía, el placer y la cultura. Nosotros consideramos inclusive que esas tres cuestiones están insertas en la coyuntura de este momento que es la de las elecciones, para que las personas sepan lo que deben esperar de los partidos, qué es lo que deben esperar al escoger a un dirigente, cuál es la política que deben estar exigiendo.

## **II. LAS ALCALDÍAS Y LA MOVILIZACIÓN POPULAR**

*Los gobiernos de participación popular tienden a generar grandes expectativas en los movimientos organizados y en el pueblo en general. Muchos pensaban que bastaba que asumiera un alcalde con estas características para que todos sus problemas se vieran resueltos. Pero, no sólo se generaron expectativas en los movimientos, sino también en los propios militantes del partido que imaginaban un gobierno popular acompañado por grandes movilizaciones.*

*Estas alcaldías tenían, entonces, el doble desafío de servir de instrumentos para estimular, con sus proyectos, la organización y movilización de los sectores populares y, al mismo tiempo, debían alentar su autonomía evitando cooptarlos como había ocurrido en gobiernos*

*anteriores. La tarea no fue fácil, las movilizaciones en lugar de aumentar, en algunos casos disminuyeron y en otros no lograron avanzar en la medida imaginada. Hay diversas interpretaciones acerca de las causas de esta situación. Habría que diferenciar la actitud de los alcaldes del PT frente a aquellos movimientos que expresan una lucha contra las políticas del gobierno central, de su actitud frente a movimientos que cuestionan la gestión o las decisiones de la propia alcaldía. En el primer caso, los alcaldes se mostraron solidarios con esos movimientos y en algunos casos encabezaron esas luchas; en el segundo, hay opiniones muy controvertidas acerca de su actuación.*

## 1. SANTOS: TELMA ENCABEZA UNA HUELGA PORTUARIA

### -USO DEL ESPACIO INSTITUCIONAL PARA ARTICULAR LUCHAS DEL MOVIMIENTO POPULAR

*Un caso ejemplar del uso del espacio institucional para articular las luchas del movimiento popular, es el de la alcaldía de Santos. Allí sucedió una experiencia muy interesante y nueva para el PT. En febrero de 1991 hubo una huelga general en el puerto de Santos que tuvo sus inicios en reivindicaciones salariales y que llevó al despido de más de cinco mil de los once mil trabajadores del puerto<sup>137</sup>. La alcaldesa, Telma de Souza, se puso al frente de ese movimiento social y tuvo un papel importante en la reversión de los despidos. Sobre esta experiencia intervienen con gran entusiasmo: el dirigente de los trabajadores portuarios, Bartolomeu Pereira de Souza; el asesor sindical de la alcaldía, Alberto Pires Barbosa; y María Lucía Brandi, presidenta del directorio municipal del PT.*

**Alberto:** Estábamos negociando para determinar si entrábamos o no en huelga. La lucha era por reivindicaciones salariales. La CODESP aprovechó aquel momento para despedir, reducir la plantilla, con el pretexto de modernizar el puerto. Esa es la visión que ellos tienen: para modernizar hay que despedir. La alcaldía jugó un papel muy importante en la reversión de los cinco mil trescientos setentidós despidos cuando, tanto el gobierno federal, como la propia dirección de la empresa, los consideraban irreversibles.

A partir de la actividad que Telma desplegó, fue posible aglutinar un número muy grande de fuerzas. Con su entrada en el proceso la situación cambió. Los sindicatos recibieron esa actitud con gran beneplácito. La alcaldía se transformó en el cuartel general de los trabajadores. ¡Fueron días inolvidables!

El día 28 de febrero la ciudad de Santos se paralizó completamente. Yo, que he participado en innumerables huelgas en el 64, en el 63, en el 62, en huelgas generales que casi han paralizado la ciudad, no había tenido nunca la oportunidad de presenciar un movimiento igual a aquél.

---

<sup>1</sup> La huelga fue motivada por reivindicaciones salariales. Como la Compañía Docas del estado de San Paulo (CODESP) rehusaba negociar las pérdidas salariales (calculadas en ciento cincuentiocho por ciento) el movimiento fue juzgado por el Tribunal Regional del Trabajo, que se limitó a conceder los reajustes previstos por la medida provisional 295, integrante del flamigerado Plan Collor II. Los trabajadores, en sus asambleas, rehusaron suspender la paralización. En represalias, la CODESP, estimulada por el entonces ministro de la Infraestructura, coronel Ozires Silva, despidió cinco mil trescientos setentidós obreros portuarios.



La alcaldía utilizó los mecanismos que tenía a su disposición con mucha sabiduría. Por ejemplo: declarar el estado de calamidad pública, que le daba a la alcaldesa la facultad de disponer de fondos y la posibilidad de crear una situación política embarazosa hasta para el gobierno federal. Antes de veinticuatro horas el gobierno federal había retrocedido. La alcaldesa suspendió el estado de calamidad sólo después de un compromiso de reintegro de los despedidos firmado por el gobierno federal.

**María Lucía:** Aquí se unen los intereses de los trabajadores con los intereses de la ciudad, incluso de los empresarios. Además de los trabajadores que laboran directamente en el puerto, éste ofrece cuarenta mil empleos indirectos. Las actividades portuarias son prácticamente la base de la dinámica económica en Santos.

Partiendo de eso, la alcaldía, utilizando el espacio institucional, la organización sindical y el Foro de la Ciudad<sup>138</sup>, consiguió movilizar a todas las fuerzas sociales -trabajadores, comerciantes, pequeños empresarios- y mostrar que el problema afectaba a toda la ciudad, en la medida en que, al disminuir el poder adquisitivo de la clase trabajadora, disminuían las actividades comerciales e industriales.

Esa fue una experiencia novedosa para el PT: ser capaz de utilizar el espacio institucional para articular las luchas sociales en la ciudad.

#### -MODERNIZACIÓN SIN DESPIDOS

**Bartolomeu:** Se logró parar los despidos, pero había que modernizar el puerto. La base del proyecto de la administración municipal para modernizar el puerto es el reciclaje de los trabajadores y, para lograrlo, busca mejorar su preparación profesional. Se trata de una modernización sin despidos, contrariamente a lo que ocurre con el proyecto neoliberal del gobierno que termina presentando una única solución: despedir trabajadores, disminuir salarios, y dividir el puerto para entregarlo a los armadores. El trabajador no puede ser condenado al desempleo después de dedicar toda una vida a su trabajo.

Ahí es donde, precisamente, entra el reciclaje. O sea, si yo trabajo en el puerto hace veintitrés años, y se lleva a cabo el proyecto de modernización, no tengo porqué continuar haciendo la misma tarea, puedo ser reciclado, o sea, destinado a realizar otra actividad, pero para eso hay que lograr una preparación profesional mejor.

Puedo citarte como ejemplo -dejando de lado la cuestión del puerto- la empresa del transporte municipal. Tuve la oportunidad de visitarla el primer día de administración y de hacerlo otra vez recientemente. Ahí ocurrió ese proceso, y no hubo despidos para modernizar la empresa. Se llevó a cabo el reciclaje, se aprovechó al trabajador y se le

---

1. El Foro está compuesto por más de sesenta personalidades representativas de los diferentes segmentos sociales de Santos, invitados por la Alcaldesa Telma de Souza. Organo consultivo, discute grandes temas de interés de la ciudad.

reubicó en otra actividad. Yo recuerdo que la CSTC<sup>139</sup> no tenía departamento de relaciones humanas, no tenía nada. Ahora todo eso fue creado. La CSTC exige que los trabajadores presten un buen servicio al público, pero da condiciones para ello, haciendo que éstos se superen y se sientan motivados. El trabajador de la empresa estatal, en la mayoría de los casos, no tiene motivación y el gobierno central intenta aprovecharse de esto, para desmoralizar a las empresas estatales ante la opinión pública y aplicar su proyecto neoliberal, justificando la privatización.

#### -LA ALCALDÍA APOYA, NO SUSTITUYE A LOS SINDICATOS

**Alberto:** Considero que la política de la administración petista ha ayudado mucho al movimiento sindical, porque la alcaldía apoya, sin sustituir, a los sindicatos. Cuando la gente analiza estos tres años de administración, ve un salto cuantitativo y cualitativo muy positivo. El movimiento sindical resurgió de las cenizas. El golpe del 64 lo dejó en escombros, lo desmanteló completamente. Después de largos años, viene una administración popular que intenta reconstruirlo todo, incluso el movimiento sindical. Esta ciudad fue destruida económica, social, política y sindicalmente también.

**Altino:** Santos es una de las ciudades que más sufrió con el golpe militar porque es una ciudad muy combativa. Tiene una historia, una tradición, era conocida como la “ciudad roja”. En el 69 Santos fue declarada área de seguridad nacional y vino a elegir alcalde sólo en el 84. En todo ese período hubo intervenciones de generales y de los políticos ligados a ellos. Durante diecisiete años Santos perdió su autonomía, la que fue reconquistada en el 84.

**Alberto:** Los sindicatos saben que aquí encuentran apoyo, dirigentes que se disponen a oírlos y, muchas veces, Telma es solicitada para mediar conflictos en el área de los trabajadores. El papel de los sindicatos es reivindicar los intereses de su sector y la alcaldía, da su apoyo en la medida de lo posible, como lo hizo en la huelga general del 28 de febrero del año pasado.

*Para reflejar el papel asumido por las alcaldías en casos como el recién expuesto de Santos, los gobiernos de La Causa R de Venezuela usan el término de “sindicato de la ciudad”.*

**Clemente:** Hicimos un poco el símil, porque el sindicato es una institución mucho más conocida por la gente. Pensamos en un sindicato organizador, impulsor, promotor de una dinámica de organización en función del reclamo por la mejora de condiciones de vida, del reclamo, en definitiva, por mejorar las condiciones de seguridad laboral, por mejoras también reivindicativas: reducción de la jornada, y toda una serie de cuestiones que están en torno al hecho del trabajo y que son las razones por las que la gente trabaja. La gente recibe a cambio de su trabajo en una fábrica, semanalmente un sobre con equis cantidad de dinero, y la gente lo cuenta, y sabe si le falta algo, si no le metieron en el

---

1. Compañía Santista de Transportes Colectivos.

sobre las horas extras o le quitaron el día libre o cualquier otra cosa. Y la gente se acostumbra a un proceso de reclamo social organizado y con dignidad.

Ahora bien, en la ciudad se realiza lo que es el salario social: lo que tú obtienes por tu trabajo va mucho más allá del simple salario. El transporte, las calles, las aceras, las escuelas, los hospitales, las viviendas, todo eso, es salario, porque eso es parte también de lo que tú recibes a cambio del esfuerzo productivo que haces, precisamente, en función de la sociedad. La calidad de vida es esa cosa que va mucho más allá de lo que es el sobre semanal.

Y la municipalidad tiene que ayudar entonces en ese proceso en el cual se debe recibir un salario social justo, tiene que actuar como un sindicato que organice a los trabajadores en función de las luchas por ese salario; un sindicato que sea capaz de promover a la gente y sea capaz también de reclamar, de reivindicar en nombre de la gente, lo que a la gente le corresponde.

Imaginamos una administración municipal que no sea simplemente prestadora de servicios públicos locales, sino que sea además vocera de la ciudad en lo que refiere a problemas que afligen a la ciudad y en relación a sus demandas dirigidas hacia otros organismos públicos y privados, a quienes les compete el ejercicio de determinadas actividades en favor de la ciudad. Y es así, entonces, cómo desde aquí han salido los reclamos al alto gobierno en relación a las migraciones que tenemos en nuestra ciudad y a las demandas en lo que refiere a los aspectos de educación, que son de su responsabilidad. Es decir, es toda esa dinámica en la cual la alcaldía viene a ser como la junta directiva del sindicato, y el alcalde su secretario general (ríe), que va a organizar a las fuerzas de la ciudad en función de las demandas de la ciudad, dirigidas a los diferentes organismos públicos y privados. En este momento, aquí hay, por ejemplo, una peleíta montada en relación a los medios de comunicación y sus influjos perversos y otras cosas, que las estamos trabajando para hacer un reclamo, como alcalde, en representación de la ciudad, de los trabajadores.

Y nuestros recursos deben servir también para publicar, en un momento determinado, una página con nuestra posición pública, para que vayamos haciéndonos voceros de la ciudad, voz precisamente de los que tradicionalmente no han tenido voz. Por ejemplo, el remitido acerca de lo del 4 de febrero y las posturas en relación con las situaciones del golpe de estado; las posturas en relación a la situación de corrupción.

Yo también fui maestro en su momento, trato de llevar a cabo un proceso de cambios profundos y creo que esto sólo será posible si somos capaces de insertarnos en el alma del pueblo; de este pueblo que ha sido golpeado tanto, lacerado tanto, herido tanto, frustrado tanto, que también necesita bálsamos, pero un bálsamo regenerador, no un baño caliente que quite el dolor, sino un bálsamo regenerador y dentro de esa regeneración hacerle el tratamiento en la piel adentro, la piel del alma. Y para eso, precisamente, tiene que haber procesos de comprensión. De lo que se trata es que esa

regeneración del tejido del alma lleve a rescatar ese capital social que es la propia gente. ¡Esa va a ser precisamente la garantía!

## 2. VITORIA: ¿SE DESESTIMULA LA MOVILIZACIÓN POPULAR?

*He oído a algunos militantes afirmar que las alcaldías en lugar de ayudar a la movilización popular, que es uno de los objetivos del PT, es decir, hacer que los trabajadores sean los protagonistas, han reaccionado con temor, o no han estimulado las movilizaciones. Esa es una crítica que se hace. Quiero saber si es justa o no. Sobre el tema discuto con algunas personas en Vitoria, dos de ellas, pertenecientes a la Articulación A<sup>140</sup> y calurosas defensoras del alcalde y su política: Tarcisio, dirigente sindical metalúrgico; y Perly Cipriano, jefe de gabinete. Las otras tres, todas concejales del PT en la capital del Estado de Espírito Santo: Gilsa Barcellos, militante del sector B de la Articulación; Otaviano Carvalho, militante de la Democracia Socialista; y Robson, militante de la Fuerza Socialista, son muy críticas a la gestión de Vitor, aunque Robson estaba en ese momento reconsiderando algunas cosas.*

### -SOBRE EL DESCENSO DE LAS MOVILIZACIONES

**Tarciso:** No estoy de acuerdo con esas afirmaciones. Considero que eso es evadir la realidad. Nosotros asumimos la dirección sindical en el 88 y en el año 89 hubo grandes movilizaciones en el gremio que, en parte, tenían que ver con la misma expectativa creada por lo que aconteció aquí en la alcaldía; que los salarios iban a aumentar y que los problemas se iban a resolver. Adquirimos mucha fuerza. Hubo huelgas históricas, de treinta y cuarenta días.

Pero en la actualidad el movimiento en general está en reflujo, y dentro de él, el movimiento sindical. Son escasos los gremios que logran movilizarse. Soy metalúrgico de un sector estatal que es la siderurgia, y hoy la única siderúrgica que está logrando hacer alguna movilización contra la privatización y por mejores salarios, es la nuestra. Lugares históricos como Volta Redonda, o el ABC<sup>141</sup>, que prácticamente son la cuna del sindicalismo, no logran hacer movilizaciones. Luego de la derrota de Lula en las elecciones presidenciales de 1989, el reflujo se acentuó más todavía. Y esto se agrava por el hecho de que una gran cantidad de cuadros del partido han pasado a formar parte del aparato administrativo, el que los absorbe y no les deja tiempo para preocuparse de la movilización. Tengo la seguridad de que no se puede atribuir a las alcaldías del PT la causa de la desmovilización. Me parece que basta preguntarse qué ocurre con los movimientos sociales en las otras alcaldías que no son del PT -porque Brasil tiene más de cuatro mil municipios y el PT sólo tiene veinticinco-. ¿Está saliendo allí gente a la calle? No, no lo está.

---

<sup>1</sup> En esta ciudad la tendencia mayoritaria del PT, a la que pertenece Lula, estaba dividida en dos A y B. Esta última más radical que la primera.

<sup>2</sup> Municipios periféricos al municipio de Sao Paulo. La región se denominó así por las iniciales con las que empezaban los nombres de las ciudades que la conforman: Santo Andrés, Sao Bernardo, Sao Caetano.

*Perly concuerda con Tarcisio en que es un error atribuir a los gobiernos del PT, la desmovilización en que se encuentra el movimiento popular. Por el contrario, es precisamente en las ciudades que han sido administradas, no sólo por el PT, sino por partidos de izquierda, donde ha existido mayor movilización. Y pone el ejemplo de Santos. La explicación hay que buscarla, por lo tanto, en otra parte.*

**Perly:** El dato concreto es que el movimiento popular de Brasil entero está a la defensiva, que trozos del muro de Berlín todavía están cayendo sobre su cabeza. El socialismo real feneció y muchas de esas personas -y yo soy una de ellas, soy de la década del 60 y vengo de esa tradición-, sufren mucho por esta razón. El punto de referencia del mundo que teníamos entonces era aquel. Y ese punto de referencia dejó de existir.

Antiguamente el marxismo era la salvación de todo, era más que los Diez Mandamientos. Ahora, de un momento a otro, uno ve a la izquierda escondiéndose, ya no usa más esa palabra. Entonces, todo eso generó problemas serios, además de la derrota de Lula que mostró una incapacidad nuestra. Nosotros todavía no tenemos un discurso para todo el pueblo de este país. Fue Collor, y no Lula, quien supo hablar a las masas desorganizadas de Brasil. Eso quiere decir que nosotros tenemos un discurso más metalúrgico, más bancario, profesor universitario, petrolero, pero no para el pueblo pobre, miserable, que no tiene sindicato, asociación, ni Iglesia, ni nada. Nosotros tenemos que superar eso en nuestro discurso.

**Otaviano:** Considero que sí hay responsabilidad de la alcaldía en la situación de desmovilización popular que existe ya que la alcaldía busca tener una relación con el movimiento popular de una forma excesivamente civilizada. Los compañeros que están al frente de la administración ven con malos ojos cualquier movilización popular autónoma, independiente. La primera crisis que, según lo que recuerdo, ocurrió con militantes del PT se dio en 1989, muy poco tiempo después de que el alcalde asumiera, cuando un conjunto de pobladores del barrio Sao Pedro realizaron una manifestación contra el cierre de un jardín infantil, que funcionaba en condiciones precarias y que, desde el punto de vista pedagógico, debería ser cerrado. No es eso lo que cuestiono, sino el hecho de que no se discutió el asunto con la población, es decir, se decidió en la cúpula y se aplicó la medida sin consulta alguna. Cuando se organizó esa lucha comenzaron los primeros conflictos entre militantes, porque los compañeros de la administración no vieron eso como algo positivo; criticaron públicamente a los compañeros que organizaron aquel movimiento. Los petistas que participaron pasaron a ser mal vistos y empezaron a ser discriminados dentro del PT y de la propia alcaldía.

Entonces, existe toda una concepción que estima que la población puede participar siempre que sea dentro de los límites estrictos establecidos por la burocracia o por el gabinete; no se acepta que ésta se organice por su propia cuenta y luche por sus conquistas sociales.

**Perly:** Creo que se trata de un equívoco lamentable. Se creo una gran cantidad de consejos, de formas nuevas de participación de la población, que el movimiento no era capaz de realizar por sí sólo. La discusión del presupuesto es una de las cosas más

avanzadas de Brasil, aún cuando tenga insuficiencias. El consejo de cultura, es una de las cosas más ricas que tenemos.

La cuestión del presupuesto, la cuestión del consejo del menor, de salud, de medio ambiente, de transporte, de defensa del consumidor, son cosas que el movimiento no puede organizar.

Además, la alcaldía llama para discutir las contradicciones de la sociedad y a veces el propio movimiento se omite.

Parecería que fuese la administración la que rechaza o ve como mala la movilización popular. ¡La movilización siempre es saludable!, pero la tarea de la alcaldía no es movilizar, esa es una tarea de los partidos políticos y de los movimientos, y no de la alcaldía. Por lo menos, esa es la concepción del Partido de los Trabajadores, a no ser que se tenga una visión de que las cosas se resuelven actuando con métodos verticalistas. La alcaldía abre espacios y canales que deben ser asumidos por el partido, por las asociaciones y entidades.

**Gilsa:** Es incuestionable la contribución que ha hecho la administración a la democratización de la gestión pública, pero no es esto lo que está en discusión. Lo que se está planteando aquí, Perly, es que, el partido no ha contribuido a ese debate; no reunió nunca a su militancia para discutir a fondo cuál debería ser la relación a establecerse con la nueva administración. Aunque nosotros consideramos que tampoco existe una idea clara de eso en la alcaldía. Considero que estamos bastante perdidos en ese tema, que avanzamos muy poco en ese debate, y que hay mucho que aprender de esa experiencia.

**Robson:** Tú preguntabas si existía resistencia a las manifestaciones dentro de la administración, pienso que sí, que existe. Yo recuerdo las reuniones del secretariado cuando ocurrieron las huelgas en un comienzo y me viene a la memoria un caso, el de la secretaria de Educación, Terezinha: ella propuso llamar a la policía para sacar a la gente de la puerta de la alcaldía. Yo, como líder en la cámara, estuve en contra de eso. No se podía llamar a la policía. Hay gente que se deja absorber por la función pública como si no estuviese allí para cambiar el carácter de esa función. Considero que en esta cuestión se cometieron fallas por ambas partes.

**Gilsa:** Creo que es importante recordar que el PT nació en Vitoria a partir del movimiento popular y de la iglesia, mucho más que del movimiento sindical. Fue sólo más tarde que el movimiento sindical se fue incorporando al partido. Nosotros estábamos acostumbrados a un permanente choque con el estado y, de repente, surge una administración municipal que es, por lo menos mayoritariamente, del Partido de los Trabajadores. La militancia del PT se queda completamente desorientada porque, hasta entonces, había sido sólo oposición. Entonces surgen las interrogantes: ¿cuál va a ser la relación del partido con el estado: de convivencia, de sustentación a esa administración o de exigencia? ¿Cuál debe ser la relación de la militancia del PT con esa administración?

## -MÁS CONCESIONES QUE CONQUISTAS

**Gilsa:** La otra cosa que yo creo importante señalar es que la iniciativa de la administración se dio mucho más como una concesión que como una verdadera conquista del movimiento popular.

El cuestionamiento que nosotros hacíamos a las asambleas de discusión popular del presupuesto era el siguiente: si mañana tuviésemos una administración de derecha, que no quisiese discutir el presupuesto del municipio, ¿tendría el movimiento condiciones para imponer por la fuerza ese tipo de debate? Mi opinión es que no sería capaz de eso, porque el movimiento está muy débil y desorganizado. La propia discusión del presupuesto no surgió de un movimiento organizado de la población, sino de una concesión, del hecho que la administración se diese cuenta de que era importante discutir ese presupuesto con la población y por eso la llamó a hacerlo.

Pienso que la administración jugó su papel; era importante que tomase ese tipo de iniciativa, porque su plan de gobierno preveía eso: la discusión popular de la aplicación de los recursos públicos en el municipio. Ahora, yo estoy de acuerdo con el compañero Otaviano cuando defiende la autonomía del movimiento. Considero que no hubo comprensión o madurez de parte nuestra para entender cuál era el verdadero papel del movimiento autónomo, del movimiento organizado, tanto por parte del partido, como por parte de la administración.

Muchas veces éramos apagadores de incendio. La población quería reivindicar la construcción de equipamientos y nosotros decíamos: “No compañeros, vamos primero a ver qué está sucediendo...” En realidad éramos medio intermediarios de la relación con el movimiento popular.

## -LA ADMINISTRACIÓN CONCEPCIÓN DE PARTIDO ÚNICO

**Otaviano:** ¿Tú no crees que se trata de una concepción determinada? Durante mucho tiempo pensé que este comportamiento no era planificado. Hoy ya no tengo dudas acerca de eso. Infelizmente la práctica de la Articulación A tiene una concepción de partido único monolítico. No sabe manejarse cuando existen diferencias. No admite que alguien discrepe: “El movimiento puede existir siempre que sea controlado; el partido puede discutir siempre que la propuesta vencedora sea la mía; la lucha política puede existir siempre que yo salga victorioso.”

Es una concepción monolítica que cree que la sociedad tiene que ser dirigida por algunos, no por todos. De hecho reproduce el concepto de “salvador de la patria”: “Soy yo el que voy a resolver los problemas de la población”. No trabaja conscientemente en la autorganización popular.

Eso se refleja en el propio movimiento sindical donde ellos actúan. En esos sindicatos ejercen el típico concepto de monolitismo de dirección. Bloquean toda organización popular o sindical que no sea permanentemente controlada.

Pienso que debería estudiarse mejor la experiencia de Europa del Este. Es importante una reflexión sobre qué tipo de relaciones nuestro partido debería establecer con la sociedad y con los movimientos organizados. Tenemos que superar el stalinismo dentro del PT. Entonces, Gilsa, mi discrepancia está un poco en la concepción política.

#### -NO SE PUEDEN ATRIBUIR LOS ERRORES A LAS TENDENCIAS

**Perly:** Estoy de acuerdo con que existen algunas personas dentro de la administración que no tienen paciencia para ir al pueblo, para oír sus quejas, así como el concejal, a veces se impacienta, se asusta, cuando una persona de la población va ahí y le pide un favor. Considero que, en ese sentido, las personas tienen escasa experiencia política en cuanto a conversar con la población, con el movimiento sindical, con un movimiento organizado, con los que pretenden hacer carrera usando cualquier medio, con el oportunismo, con todo lo que forma parte del propio movimiento. Eso no es cuestión de tendencia, de grupo, de ninguna de esas historias. No. Y la mejor prueba de esto es que personas de tres tendencias diferentes, al ocupar determinado cargo en la alcaldía, tuvieron conductas similares.

#### -MOVIMIENTO POPULAR DEBE IMPEDIR BUROCRATIZACIÓN

**Perly:** Considero, sin embargo, que hay que estar atentos, porque puede darse una tendencia a burocratizarse y por eso el movimiento popular debe organizarse mucho y mantenerse vigilante, para que quienes asuman tareas de gobiernos no se conviertan en burócratas insensibles:

En ese sentido considero que la movilización de la población es positiva, primero, porque educa al que está en la administración; segundo, porque educa a los concejales que tienen mandato, ellos son los que deben organizar a la población.

Por desgracia, la mayoría de las entidades que se dirigió a la alcaldía en un primer momento sólo lo hizo para solicitar sonido, tarima, dinero, no aportaban nada, no hicieron sugerencias u observaciones.

### 3. SAO PAULO: EL PROBLEMA DE LA VIVIENDA

*El problema de la falta de viviendas es un problema generalizado en las grandes ciudades de América Latina: una herencia que lastra de muchos años y que, a medida que pasa el tiempo, se va agudizando, y junto con ello se radicalizan los movimientos populares que luchan por esta reivindicación. Cuando gobiernos populares asumen la administración las tomas de terrenos y edificios semiconstruidos suelen aumentar en forma considerable, al mismo tiempo que se producen luchas internas dentro de sectores del propio pueblo por un mismo objetivo. Para abordar este complicado y espinudo tema elijo como objeto de estudio la Alcaldía de Sao Paulo, la más grande de las que he estudiado: una ciudad de más de once millones de habitantes, con una fuerte inmigración nordestina y de otros lugares del*



*país, donde el problema de la vivienda constituye uno de los problemas más críticos. Realizo una mesa redonda con Erminia Maricato, secretaria de Vivienda; y tres dirigentes del movimiento popular de lucha por la vivienda: Miguel, Wilson y Paulo.*

#### -DIFERENCIAS CON ALCALDÍAS ANTERIORES EN TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

**Erminia:** La dimensión del problema de la vivienda en el municipio equivale a la de un país entero. Hoy, nosotros no satisfacemos siquiera el uno por ciento del déficit habitacional. Sao Paulo tiene más o menos diez millones de personas, de las cuales la mitad vive en casas de vecindad y en favelas, o en terrenos ilegales, desurbanizados, en la periferia de la ciudad. De manera, que estamos hablando de tres millones de personas que viven en casas de vecindad, un millón en favelas y dos millones cuatrocientas mil en terrenos ilegales. Estamos hablando de casi cinco millones de personas que viven mal. Sabíamos que la alcaldía no iba a resolver el problema de la vivienda. Eso siempre estuvo claro en los documentos del partido; todos los movimientos organizados que reivindican, presionan, critican, concuerdan con eso, pero eso no les impide criticarnos. Durante los primeros dieciocho primeros meses de gobierno se registraron manifestaciones diarias y luego de frecuencia semanal.

**Paulo:** Considero necesario hacer un poco de historia. Cuando ganamos la alcaldía, tanto nosotros, como movimiento de vivienda, como los compañeros que asumieron el gobierno, incurrimos en una confusión generalizada. Erminia llegó con la voluntad de resolver el problema habitacional de Sao Paulo y nosotros confiamos en que este problema sería resuelto. Pero cuando comenzamos a ver la locura que es el aparato municipal, vimos que la situación era difícil.

Tuvimos varios encuentros y reuniones para tratar de situarnos. Hubo momentos muy difíciles y complicados. Yo responsabilizo un poco al partido por esto, y cuando lo hago no me estoy exonerando, pues yo también soy del PT. Pero, en realidad, no teníamos una política trazada para el municipio de Sao Paulo. Eramos un partido con una propuesta socialista, sólo que nos olvidamos del gobierno federal y del estatal. Olvidamos un detalle muy importante: íbamos a administrar una ciudad capitalista, y ahí fue que comenzamos a perdernos en lo enmarañado del aparato. ¡Era una locura!

Las diferencias de esta administración petista con las anteriores son enormes. Antiguamente, a lo sumo, los líderes nos sentábamos con asistentes sociales que no decidían nada. Estaban allí más bien para trabar las cosas. Ahora bien la secretaria va a la periferia de la ciudad y conversa directamente con la población. El director de COHAB, que es el sistema financiero habitacional financiado por la Caja Económica Federal, tiene discusiones directas con nosotros. Incluso nosotros hicimos unas tres o cuatro manifestaciones en el despacho de la alcaldesa y en ningún momento hubo más de dos o tres policías, que es lo normal allí. No hubo manguerazos de arena, ni de agua, ni de orina, ni excrementos, como antiguamente se hacía. No hubo represión de la policía. Eso nunca ocurrió, sino que nos recibían para realizar alguna discusión, incluso sin cita.

**Miguel:** Eso es lo que no entiende el movimiento que está influido por Convergencia<sup>142</sup>. Vienen aquí para atacar a la administración, para reclamar, pero da la impresión que también es para desestabilizar. Yo digo eso sin ningún miedo, como miembro muy antiguo del movimiento popular en la región de Ipiranga, Sao Paulo.

**Wilson:** Para mí, la administración democrático-popular de Sao Paulo trajo otra calidad al movimiento. Creo que esa forma democrática de administrar, con canales de participación, con la propuesta de crear los consejos, es un paso muy importante. Eso no existía antes en el movimiento, la nuestra era una actuación básicamente reivindicativa. Hoy también reivindicamos, pero nuestro enfrentamiento con el gobierno municipal es cualitativamente superior, como resultado del desarrollo obtenido con esa relación.

#### -DIFICULTADES DE UNA ALCALDÍA PETISTA

*Las dificultades que el gobierno de Luiza Erundina debe enfrentar para resolver el problema de la vivienda son, sin embargo, gigantescas.*

**Paulo:** Para poder desapropiar un área hoy es mucho más difícil, porque los dueños saben que si ceden rápidamente, estarán beneficiando a una alcaldía petista. Antes, las áreas se desapropiaban a través de una negociación o por una llamada telefónica del secretario al dueño de la tierra. Hoy es diferente: tratan de agotar todos los recursos posibles ante la justicia y por eso tenemos dificultades. Sabemos que Erminia, por ejemplo, llega con una gran voluntad de resolver todos los problemas, porque tiene un presupuesto en la mano, promete en base al presupuesto, pero cuando va a resolver los problemas, resulta que el presupuesto ha sido recortado, porque el gobierno federal y el gobierno estatal no asignan las partidas presupuestarias a las que se habían comprometido.

Entonces, como líderes, tenemos la angustia de hacer que la población permanezca a nuestro lado, junto al partido; mientras, los compañeros del gobierno tienen dificultades para cumplir los compromisos asumidos y quedan en una posición bastante delicada.

Sucedan otras cosas que no obedecen a incompetencia, sino a falta de experiencia de los compañeros que están en el aparato del gobierno. Terminan no resolviendo los problemas y esto afecta a la población.

Voy a poner un ejemplo: Para poder exigir al gobierno federal una partida presupuestaria para un área la alcaldía debía tener un proyecto, pero el proyecto no se concretó, ni siquiera al final del gobierno. Cuando el director de COHAB dio órdenes para ejecutar las obras, llegó el fiscal que es contrario a la gestión del PT, y todo se complicó -ese fiscal es la desgracia general de esta alcaldía<sup>143</sup>-. Exigió una tasación, que demora noventa días más. Así, un trámite de diez días se transformó en noventa, y nosotros le habíamos dicho

---

1. Se refiere a la Convergencia Socialista, tendencia trotskista del PT que fue expulsada en 1992.

1. Es un funcionario de carrera que la alcaldía no puede dimitir.

a la población que en diez días estaría listo. Yo llegué a la conclusión de que este aparato no necesita alcalde ni secretarios ni nada, porque son los fiscales quienes dominan este asunto, por más voluntad política que tenga la alcaldesa y los secretarios.

**Erminia:** Estamos trabajando dentro de un aparato que tiene reglas y procedimientos legales. Tenemos que atenernos a la interpretación de la ley, tenemos funcionarios irrevocables -aquí en la secretaría el noventa y nueve por ciento de los funcionarios no pueden ser despedidos-, tenemos inclusive corrupción dentro del aparato. Tenemos adversarios dentro del aparato, en el legislativo, en el judicial. Ningún gobierno fue tan sitiado como éste, pero un sector del movimiento popular no tiene conciencia de esta situación. Además, creo que esa inconsciencia se ha profundizado por el aumento de la miseria y la recesión en Sao Paulo, en los últimos años.

**Wilson:** Las dificultades tienen que ver un poco con la necesidad de administrar una ciudad de este tamaño con tantas carencias de la población y con tan escasos recursos.

-LA MITAD DE LA POBLACIÓN DE SAO PAULO VIVE MAL

**Erminia:** Tú conociste aquí, hoy, una parte del movimiento por la vivienda, que tiene un nivel de conciencia política más alto. Son personas que entienden las contradicciones existentes, pero existe dentro del propio PT otra buena parte del movimiento por la vivienda, que tiene una postura pura y simplemente reivindicativa, clientelista y populista.

En primer lugar es necesario decir lo siguiente: aunque en una ciudad como Sao Paulo nunca la alcaldía hizo tantas viviendas, lo cierto es que aún es muy poco. La primera constatación de esto es que las cuarenta y dos mil viviendas que estamos haciendo, -que equivalen a una ciudad de tamaño medio- no llegan ni siquiera al movimiento organizado. La mayor parte de esas cuarenta y dos mil son para los solicitantes inscritos en la Compañía Habitacional, que siguen un orden escalafonario de inscripción. En las administraciones anteriores, esas casas eran distribuidas de forma clientelística, cambiadas por votos. Nosotros estamos siguiendo una lista de solicitudes, realizadas en los últimos veinte años. Hay cuatrocientas mil solicitudes. Ese método no da votos ni apoyo del movimiento popular, pero es una directriz nuestra. Una parte de las casas, principalmente las construidas con esfuerzos de los vecinos, las priorizamos para el movimiento popular, alrededor de doce mil unidades.

Lo que existe es una situación obvia. La miseria es tan intensa que el estado, cuando puede dar una pequeña cantidad de viviendas, acaba generando la disputa entre compañeros y trabajadores. Y genera también una disputa por los pocos recursos, que los gobiernos anteriores siempre distribuyeron clientelísticamente. Creo que nosotros no estamos libres de ese vicio, a pesar de todo el esfuerzo que hemos hecho, porque nos falta un canal institucional de participación, reconocido por todos los movimientos. A una parte del movimiento popular le interesa no tener ese canal, ¿por qué?, porque ese canal impediría las presiones puntuales y la atención localizada, de haberlo querido lo

habríamos podido crear. Ese canal nos permitiría poner en práctica las directrices, que hemos elaborado y determinar los patrones de distribución. Sin ese canal frente a la inmensa demanda y a los pocos recursos, fatalmente terminamos atendiendo a unos y no atendiendo a otros. Y todos están necesitados, y son muchos más de lo que hemos podido atender.

#### -LA MAYOR FRUSTRACIÓN DE LA SECRETARÍA DE VIVIENDA

**Erminia:** Yo estoy orgullosa de nuestra política habitacional. El programa de urbanización de favelas tiene un nivel técnico elevado y mucha participación, incluida la educación ambiental. El saneamiento básico alcanzó a treinta mil familias, dotándolas de condiciones urbanas y eliminación de riesgos de vida.

Desdichadamente no logramos aprobar la ley de regularización de la propiedad de las favelas. La élite paulistana se opone frontalmente a esa regularización y no hay unidad entre nosotros para enfrentarlos. Existe mucha disputa política interna. Las construcciones hechas con trabajo de los movimientos organizados poseen una calidad absolutamente nueva en este país, con precios jamás alcanzados. El conflicto en ese caso fue debido a que exigimos rendición detallada de cuentas de los recursos, y no todas las entidades populares están preparadas para eso, por lo que nos critican diciendo que estamos burocratizando demasiado el proceso.

Creamos un programa de asistencia jurídica gratuita para la población pobre, otro programa de prevención de riesgos de vida, a través del cual retiramos a veinticinco mil personas de esas áreas de riesgo. Restablecimos un departamento, que había sido cerrado, para regularizar los terrenos ilegales, a través del cual logramos beneficiar ciento ochenta mil personas, es decir, cuarenta mil familias.

Hicimos innovaciones en los proyectos urbanísticos y arquitectónicos, enfatizando en la calidad de la construcción y en el diseño urbano.

Desapropiamos más de cuatro millones de metros cuadrados de tierra, concluimos treintisiete mil viviendas, iniciamos la construcción de quince mil y tenemos los proyectos listos y el terreno para otras cincuenta y cinco mil.

Creamos un programa especial vinculando vivienda con la defensa del medio ambiente en una región de la ciudad bajo la cual yacen dos reservorios de agua. Revisamos toda la legislación relativa a la edificación y parcelamiento del suelo.

Mi frustración, no obstante, es no haber conseguido implantar una política masiva de construcción de viviendas, dirigida a toda la población y también al mercado privado, y no sólo para los movimientos organizados o para las situaciones de emergencia.

En una ciudad como Sao Paulo es necesario estimular al movimiento de vivienda organizado, que es una minoría de la población, y a la vez presentar una política masiva

de construcción de viviendas con calidad y bajo costo, lo que en Brasil no se ha logrado todavía.

La construcción con la participación popular es fundamental, pero considero que eso sólo no resuelve el problema de la vivienda. Dirigir las construcciones con mucha participación popular exige mucho empeño de la alcaldía, porque son pequeñas tareas, es una cosa artesanal, no es un proceso en gran escala. Si estamos construyendo diez mil viviendas de esa forma, no me imagino el tamaño del aparato requerido para construir cien mil. Y Sao Paulo necesita construir a esa escala: de cien mil en adelante.

La descentralización es muy difícil en este aparato. Se habla de descentralizar las construcciones con participación popular, para quitarnos de encima las gestiones, compra de materiales, etcétera y, de repente, nos damos cuenta que tenemos que controlar cosa por cosa, pago por pago, compra por compra, porque el aparato nos obliga, la rendición de cuentas dentro de la alcaldía nos obliga. No tenemos la libertad legal de estar trabajando de forma descentralizada. Por ejemplo, no puede transferirse la responsabilidad legal del gasto a los ejecutores; es nuestra. Hay que fiscalizar cuenta por cuenta. Nuestros adversarios usan la burocracia contra nosotros.

Además, está el control de los recursos públicos que debe, de hecho, ser riguroso. Entre las exigencias burocráticas a nivel de detalle y la exigencia de autonomía en el uso del dinero por parte de algunos movimientos, estamos buscando un camino, creando procedimientos democráticos que protejan los recursos públicos. Todo eso implica muchos conflictos y disputas políticas e ideológicas con adversarios y compañeros. Recibimos presiones de todas partes.

Otro fallo nuestro y frustración mía, es la de no haber trabajado con el movimiento sindical. Priorizamos los movimientos populares y a la población más pobre, pero los trabajadores de clase media y media baja también tienen graves problemas de vivienda y no tienen cómo obtenerlas en el mercado privado. Nosotros ignoramos a esos compañeros que poseen un avanzado grado de conciencia y organización. Conociendo la experiencia de las cooperativas de Boloña (Italia), como yo la conozco ahora, sin duda dedicaría una parte del programa habitacional al trabajo con los sindicatos. En ese caso, podríamos hasta eliminar el subsidio y conseguir ventajas a través de operaciones urbanas o inmobiliarias.

El programa para los que habitan en casas de vecindad, que olvidé citar, constituye en Brasil una innovación de política habitacional para áreas centrales.

**Paulo:** Los dirigentes del movimiento por la vivienda, estamos en contra de las fabricaciones con esfuerzo de los vecinos, porque afecta el derecho del trabajador a descansar el sábado y el domingo. Con este plan, va a tener que trabajar en la fábrica de lunes a viernes, y el sábado y el domingo, que él tenía para descansar y pasear con su familia, va a tener que construir. Sólo que, en nuestro país, desdichadamente, es un mal necesario, porque las casas construidas por las financieras son inaccesibles. Un apartamento, construido por la COHAB, está hoy -a crédito- a alrededor de cuatrocientos

mil a seiscientos mil cruzeiros. Y una casa construida -también a crédito- con el esfuerzo de los vecinos, está, a lo sumo, entre veinticinco y treinta mil cruzeiros.

#### -DIRIGENTES PETISTAS ESTÁN FUNCIONANDO COMO ESCUDO

**Paulo:** Reconozco que tenemos un nivel de conciencia más alto que otros dirigentes, pero esto nos produce problemas con las bases. Hoy nos reclaman que en los primeros seis meses del año hemos hecho cuatro manifestaciones contra el gobierno estatal y una contra el gobierno federal, y no hicimos ninguna contra la alcaldía. Las bases nos dicen: “¿Ustedes son dirigentes del movimiento popular o están defendiendo a la administración?” Nosotros tratamos de evitar las reclamaciones, las manifestaciones, estamos funcionando como un escudo.

Tenemos conciencia de que el gobierno es diferente, tenemos conciencia de que el tratamiento es totalmente diferente; pero, de ahí a que el pueblo tenga conciencia, hay mucho trecho. Y si no logramos una comprensión y un apoyo de esa población, nunca vamos a revertir ese cuadro. Creo que ese compromiso es del partido, de los dirigentes, de la alcaldía; pero principalmente de la alcaldía.

#### -UN CONSEJO DEMOCRÁTICO Y POPULAR PARA LA VIVIENDA

Erminia: Creo importante señalar algunas cosas que aprendí al estar todos estos años al frente de tan complicada secretaría. Nos equivocamos al crear expectativas que no íbamos a poder atender por falta de presupuesto, por problemas como los que fueron planteados aquí, del aparato administrativo. Fijamos plazos absurdos, mucho más cortos de lo que realmente podíamos realizar. No previmos encontrar una resistencia tan grande dentro del aparato, la cámara municipal, el legislativo y el judicial.

Mi propósito es dejar al próximo gobierno una propuesta que combine nuestras ideas de urbanización de las favelas, de trabajo con la participación de vecinos, y de una política de construcción empresarial masiva. Así podrá discutirse de conjunto la cuestión de las obras, el trabajo en la construcción civil, las tecnologías constructivas. Esos aspectos no pudimos abordarlos como es debido. Yo había estudiado mucho esos temas en la universidad; pero la dimensión del conflicto político impidió que avanzáramos mucho más técnicamente.

Creo que sería muy positivo si se lograra manejar los conflictos desde el inicio, a través de un canal institucional de participación, electo por todos los movimientos legítimamente representados, de forma tal que no pueda ser cuestionado por un movimiento que tenga una acción más clientelista, más despolitizada. Eso nos hizo mucha falta. Nosotros intentamos discutir con todos los movimientos populares; preparamos una propuesta de consejo popular para la vivienda, preparamos una elección que llegó a estar lista, con boletas, urnas, todo eso, pero un concejal de la cámara municipal interpuso una acción contra la alcaldía, diciendo que sólo podríamos organizar el consejo por ley de la cámara

municipal. Fuimos a discutir a la cámara y hasta ahora la discusión está parada. Fue una derrota de la alcaldía y de los movimientos populares.

Antes de asumir la secretaría, lo primero que hice fue buscar a todas las entidades de la ciudad de Sao Paulo y nos reunimos para establecer ese canal informal, porque lo que yo imaginaba era lo siguiente: no vamos a lograr hacer nada frente a tantas carencias y frente a un movimiento tan fuerte como es el movimiento por la vivienda en Sao Paulo, pero tan dividido. El propio movimiento no estuvo de acuerdo en crear un canal unitario.

Pienso que si existiera claridad sobre eso en el partido y en el gobierno, lograríamos crearlo, porque podríamos establecer un principio: quien no participa no es atendido por la alcaldía. Inclusive, durante los primeros dos años de gobierno, hubo momentos en que no podíamos trabajar, porque todos los días teníamos aquí movimientos por la vivienda. Era imposible trabajar, enfrentar los problemas burocráticos, elaborar proyectos con la consistencia técnica que requieren y, al mismo tiempo, estar conversando con los movimientos, todos los días en una ciudad de diez millones de habitantes. ¡Eso no es democracia!

Acerca de estas cosas el PT tiene mucho que reflexionar: o construimos una democracia con participación representativa, con algunos momentos de manifestación de masa -y eso el movimiento lo decide, pues es autónomo-, o no vamos a poder organizarnos. Es necesario que haya un canal legitimado por el partido y por el gobierno, y lo ideal es que también lo fuera por la cámara municipal. Los movimientos no se esforzaron por crear ese canal. ¿Qué decían algunos? “Mira, nosotros ya tenemos una entidad, entonces no es necesario que la alcaldía cree ese espacio”. Y nos cansamos de responderle: “Una cosa es una entidad del movimiento popular, con su autonomía y sus reuniones; otra cosa es un canal institucional de participación junto al gobierno”. Todavía no se ha alcanzado el nivel de madurez, por increíble que parezca, para entender este planteamiento.

#### 4. POLÉMICA SOBRE EL USO DE LA POLICÍA

*Uno de los problemas más serios que han debido afrontar las administraciones petistas ha sido el del uso de la policía. Por ejemplo, se han producido conflictos entre dos sectores de la población en torno a tomas de terrenos, o construcciones populares semiterminadas. Un sector formado por personas que han decidido negociar con la alcaldía un determinado lugar de residencia, que se han inscrito, han esperado su turno paciente y disciplinadamente, y otro sector, desorganizado, que pretende apropiarse mediante el uso de la fuerza de ese espacio físico destinado al otro grupo. En estos casos extremos los alcaldes han considerado necesario recurrir al uso de la policía por su autoridad frente a la ciudad, y por los intereses de otros sectores populares; incluso a sabiendas de que es un instrumento que escapa a su control. Esta actitud ha provocado grandes controversias dentro del partido. Dos casos concretos ilustran este problema que requiere, según mis entrevistados, una urgente y profunda reflexión dentro del partido.*

## -EL CASO DEL BURACO DE GAZUZA EN DIADEMA

*Sobre lo ocurrido con la ocupación de un terreno en Diadema y las repercusiones que este gesto tuvo, conversamos con José Augusto Da Silva Ramos, el alcalde petista, José Américo, dirigente del PT en la instancia estatal que decidió la suspensión temporal del alcalde por haber hecho uso de la policía, y Licio Gonzaga junior, director de Planificación, que tuvo participación directa en el conflicto.*

*José Augusto había llegado a un acuerdo con un grupo de pobladores para destinar un terreno que pertenecía a la alcaldía a un proyecto habitacional. La idea era ir a presionar al gobierno central para que éste transfiriese recursos para ese objetivo. La alcaldía pondría el terreno, la infraestructura y el proyecto; la población pondría la mano de obra; y el gobierno federal, el dinero para comprar los materiales.*

**José Augusto:** Articulamos ese movimiento, discutimos esa propuesta en una asamblea donde estaban las otras fuerzas. Fuimos a Brasilia a buscar recursos junto con otros movimientos del país. Salieron dos ómnibus de Diadema con representantes del movimiento -con ciento veinte personas-. Conseguimos el dinero para la construcción inmediata de cincuenta casas y la aprobación de un proyecto global de mil casas, con desembolso posterior de otros recursos, pero, ¿qué ocurrió? Dos concejales del PT, entre ellos Romildo Raposo, de la Convergencia Socialista, organizaron una invasión y se instalaron en ese terreno de la alcaldía que ya tenía un destino. Fue así como surgió el conflicto.

Ellos armaron a las personas con palos, con piedras y no permitieron nuestra entrada allí. La alcaldía, como poder municipal, intentó negociar. Hicimos una propuesta y ellos no quisieron dialogar. Nuestra propuesta era la siguiente: que el personal de la alcaldía entrase ahí para hacer un censo y ver quien realmente necesitaba terreno, porque ya habíamos recibido denuncias de que varios oportunistas habían entrado, como el dueño de la panadería y el comerciante de materiales de construcción. Ellos habían participado en la toma con la intención de revender posteriormente. Una vez hecho ese censo trasladaríamos a las personas necesitadas de esa área para otra, porque las condiciones para que la Caja de Ahorro Federal nos prestase el dinero para la construcción de esas mil casas, era que esa área estuviese libre. Era necesario, por lo tanto, sacar a las personas de ahí. Y como ellos no nos permitieron entrar, para hablar con la gente y darle a conocer nuestra propuesta, la publicamos en el periódico. Cuando había diez familias instaladas ofrecimos negociar con esas diez; cuando tenían setenta ofrecimos negociar con esas setenta.

Finalmente la situación se hizo insostenible y no nos quedó otro camino que pedir protección policial para entrar en esa área que era de la alcaldía, para hacer ese censo y trasladar esas personas para otra área. No hubo violencia de nuestra parte. La población constató que no pretendíamos agredirla. En cambio ellos agredieron a nuestro personal y por eso los tomaron presos. El partido, enterado de la situación, nos obligó a sacar a nuestro personal y exigió que la policía se retirara. Apenas ésta abandonó el área, esa gente volvió a ocuparla.



Considero que fue una debilidad de nuestro partido no comprender que nosotros, como sus cuadros en la administración, debemos tener autonomía para adoptar medidas como ésta.

Insisto: nosotros no llamamos a la policía contra los trabajadores, la llamamos para defender los intereses de los trabajadores. Nosotros no llamamos a la policía para botar a la calle a nadie. La policía estaba ahí para defender. En mi opinión, el aparato represivo del estado está siempre volcado contra los trabajadores, pero en este caso no lo estaba. Estaba defendiendo a los trabajadores organizados que tenían intereses en aquella área.

El partido no fue capaz de comprender la magnitud del hecho y simplemente dijo: “Es una cuestión de principios, no se puede llamar a la policía”. Y, sin embargo, todo el mundo recurre a ella. Si el presidente del partido llega a su casa y encuentra que cinco bandidos han tomado como rehenes a sus hermanos, él no va a llamar a los vecinos, él va a llamar a la policía para que venga a defender los intereses de sus hermanos.

La dirección estatal del partido me criticó, me condenó. Fui suspendido por tres meses del partido debido a ese asunto. Continué pensando que ese fue un error. Si nosotros asumimos la vía institucional para disputar en el terreno electoral espacios institucionales, en este caso, era justo que acudiésemos a la policía, porque nosotros no estábamos defendiendo los intereses de un gran propietario, no estábamos contra los trabajadores o contra el movimiento, estábamos defendiendo los intereses del movimiento organizado.

Cuando uno asume la alcaldía, uno tiene la obligación de defender el patrimonio público. ¿Qué alcalde es ese que no manda nada? Está ahí como un imbécil. Los tipos invadiendo todo, destruyendo todo, haciéndose dueños de la ciudad, creando un clima de miedo, de amenaza, de muerte y nadie hace nada. ¿Qué poder es ese?

El partido va a tener que reflexionar más sobre ese asunto.

**José Américo:** Nosotros, militantes del PT, tenemos que reconocer que, independientemente de la dirección equivocada de los dirigentes del movimiento del Buraco de Gazuzá, somos militantes de un partido democrático, somos un partido que lucha por el socialismo y sólo creemos en soluciones negociadas para ese tipo de cosas. La alcaldía pidió orden de desalojo y se recurrió a la policía. Habíamos pedido a José Augusto que no utilizase la policía y ésta acabó interviniendo en el área. Algunas personas cayeron presas, entre ellas hasta un miembro de la dirección estatal. Fue entonces cuando nosotros decidimos sancionarlo. No porque tuviese la razón, podía utilizar cualquier método. La sanción se debe simplemente a eso. Podemos estar errados, pero la dirección interpretó que existía una exageración en el uso de la fuerza y se decidió por la sanción.

**José Augusto:** Efectivamente me habían insistido que negociara. Yo también consideraba que no se debía usar la policía para desalojar a los ocupantes. Nuestra intención no fue nunca usar a la policía para desalojar a los ocupantes, sino usarla para proteger a

nuestros funcionarios, tanto es así que se dio una orientación expresa a la policía en ese sentido. José Américo dice que yo fui sancionado porque el problema podía ser negociado y a pesar de eso llamé a la policía. Primero, él no está siendo justo, porque hubo tentativas de negociación insistentemente, centenas de veces; la propia dirección estatal intentó negociar y no lo logró.

**Licio:** Yo participé en la negociación directamente y concuerdo con lo que dice el alcalde. En un incidente como éste se llega a un punto límite en la negociación. En un determinado momento la negociación se agota. El gobierno no puede pasarse todo el tiempo negociando, llega un momento en que tiene que tomar una decisión, ya que tiene un mandato del pueblo para defender una propuesta política.

Por otra parte, no es la primera vez que el PT usa a la policía en conflictos sociales. La Alcaldía de Sao Paulo se vio obligada a llamar a la policía, justamente en un incidente de ocupación.

**Arquímedes:** Considero que la acción de la alcaldía fue muy lenta, ésta debería haber detenido la invasión cuando eran apenas diez familias con el propio personal de la alcaldía; adoptando una actitud firme y ejerciendo la autoridad. Al no hacerlo demostró flaqueza, y eso fue aprovechado por nuevos invasores. Los gobiernos petistas deben reflexionar y planificar previamente sobre la manera de manejar los conflictos sociales que puedan presentarse, para que no sean tomados por sorpresa.

**José Augusto:** Quisimos usar a los funcionarios para sacar a las familias de allí, pero no lo conseguimos. Los ocupantes estaban armados y nadie quiere arriesgar su vida en una situación como esa.

*Quise conocer más tarde la opinión de Paulo, el dirigente petista del movimiento de pobladores con el que conversábamos anteriormente sobre el problema de la vivienda.*

**Paulo:** En un caso semejante jamás admitiría que se usara la policía para terminar con una manifestación o una invasión. Yo sufrí mucho en manos de la policía, tengo compañeros que murieron en sus manos, que tienen hijas violadas por ellos. Luego de esa experiencia se nos hace muy difícil aceptar cualquier cosa que provenga de la policía.

Considero que la solución es conversar, tratar de convencer. Si hay personas que, por detrás del movimiento, están engañando a la población, el gobierno debería esforzarse por desenmascarar a esos dirigentes ante los pobladores.

En el caso de Diadema considero que los responsables de la situación fueron los que dirigieron la toma, pero nadie puede hacerme pensar que eso justificaba el uso de la policía, porque ésta se llevó a una mujer grávida que ni sabía lo que estaba haciendo allí dentro, se llevó a niños; varios compañeros salieron de ahí en un estado deplorable. Parecía una batalla campal, una masacre total de los trabajadores. Debe encontrarse una fórmula, por ejemplo, abrir un proceso contra esos tipos... Yo no entiendo mucho esa cuestión de la justicia, pero pienso que se podría intimidar al tipo para que comparezca ante la justicia, mandarlo buscar, no sé.

Tenemos que tener presente que el gobierno estatal, bajo cuyo control está la policía, da una orden y el alcalde de la ciudad da otra. La orden que es cumplida es la del gobernador y lo que él busca es que se produzcan disturbios. Mientras más se produzcan, mejor para el PMDB. Se trata de una cuestión política: hay que perjudicar la imagen del alcalde petista.

En el caso de Diadema es evidente que la policía fue ahí para eso y aprovechó como pretexto las provocaciones de los dirigentes de la toma.

En ese caso, el conflicto debió ser manejado por la instancia nacional del PT. Agotados todos los canales, Lula debería haber entrado en la discusión. Me parece que no hubo sensibilidad de ninguna de las dos partes.

#### -LA TOMA DE UNA OBRA EN CONSTRUCCIÓN EN SAO PAULO

*Luiza Erundina, alcaldesa de Sao Paulo se refiere al caso citado anteriormente por Licio acerca de la toma de unos edificios de la COHAB, que estaban en construcción en un barrio popular de ese municipio. Quienes dirigían la invasión era gente de derecha que llenaba camiones con gente y tiraban a las familias allí diciéndoles que se tomaran esos edificios en construcción, que la alcaldesa se los iba a dar:*

**Luiza:** Si dejamos que ese grupo, que no participó de las luchas, de las reuniones semanales, de la discusión de prioridades; que no maduró con la experiencia, se apropie de un edificio o de un terreno, habíamos perdido el apoyo del grupo organizado, que durante todos esos años se reunió, se preparó, se inscribió, confiando en el gobierno. Eso habría implicado, de hecho, un apoyo de la alcaldía al sector más atrasado, más desorganizado y el riesgo de perder el apoyo del grupo más organizado.

A la alcaldía no le queda, entonces, otra salida que tomar posición y tratar de buscar el apoyo del sector organizado, inclusive para respaldar un eventual desalojo de esas personas.

Es difícil dar ese paso, pero esa es una opción política que hay que tomar. O se avanza en la organización de esos sectores, o se desorganiza apoyando a la fuerza que tiene más osadía, que hace más bulla<sup>144</sup>.

Creo que no siempre el PT logra entender este tipo de contradicciones y estoy convencida que sólo quien tiene la vivencia y la experiencia de gobernar es capaz de percibir que en un determinado momento no cabe otra alternativa que tomar la dura decisión de recurrir a la policía, aún a sabiendas de que el alcalde no la controla, ya que es fundamental preservar su autoridad.

---

<sup>1</sup> Luiza, dirigente del movimiento de pobladores antes de asumir la alcaldía se siente obligada a aclarar que la “situación actual es diferente a la de aquella época” en que ella apoyaba las ocupaciones e invasiones, “porque en ese momento era el pueblo el que estaba enfrentando a un gobierno que no era el gobierno del pueblo”.

*Erminia Maricato, se queja de la total ausencia del partido en este tipo de cuestiones. Dice haberse sentido completamente sola cuando tuvo que tomar esa medida:*

**Erminia:** Había mucha discusión dentro del partido acerca si se debía o no desalojar a esa gente. Yo asumí la decisión de retirar a los invasores. Felizmente la retirada fue pacífica, pero yo no dormí aquella noche, porque no descartaba que pudiese ocurrir algún problema. Pero si no hubiésemos hecho eso habríamos perdido completamente el control de la ciudad. Los propios movimientos organizados de la vivienda exigieron que tomáramos esa medida, pero los sectores izquierdistas del partido nos criticaron por haberlo hecho.

### **III. BUSCANDO LA IRREVERSIBILIDAD DEL PROCESO**

#### **1. CARONÍ: CAPACITACIÓN Y MESAS DE TRABAJO**

##### **-CAPACITANDO EVALUADORES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

*Un año después de habernos reunido a conversar sobre la experiencia de la Alcaldía de Caroní, volví a recoger los últimos testimonios para cerrar el libro. Buscaba que los propios protagonistas hiciesen un balance lo más objetivamente posible de lo que había significado su gestión. Yo tenía una preocupación: ¿se habría logrado la irreversibilidad del proceso en lo que se refiere a la participación organizada de la gente? Tenía presente que todo el esfuerzo realizado durante cuatro años en la Alcaldía de Vitoria se perdió cuando el Partido de los Trabajadores no logró conquistar un nuevo mandato. Propongo empezar por hacer un balance sobre la discusión del presupuesto con la gente.*

*En la mesa redonda están presentes Ana Elisa Osorio, Leopoldo Escobar y Freddy Córdova, protagonistas ya conocidos por el lector.*

Ana Elisa: Nosotros sentíamos que la discusión del presupuesto del 92 había movilizó a bastante gente de la comunidad, a bastantes vecinos, pero algunos pensábamos que debíamos darle un vuelco a la discusión del presupuesto en el 93, porque no podía tratarse sólo de que viniera gente a una reunión, a una asamblea a decir: “Yo quiero tal cosa” o “En mi barrio no hay cloaca”. Nos parecía que la participación debía ir más allá de la sola solicitud de reivindicaciones.

Entonces nos planteamos cómo hacer para que la gente hiciera propuestas y buscara soluciones, no solamente en lo que se refiere a las obras, sino también en relación con la propia gestión social. Por ejemplo: cómo hacer la salud, cómo hacer la cultura, cómo hacer el deporte; cómo diseñar todo esto con la gente. Reconozco que esto es un sueño, pero no es malo soñar ¿no?

En esa primera reunión que tuvimos, por casualidad estaba Jesús Rivero<sup>145</sup> y él allí mencionó que si algo daba poder era la capacidad de evaluar. Normalmente sólo evalúan

---

1. Experto en problemas administrativos.

los que gobiernan, ¿por qué no darle a la comunidad los instrumentos, las herramientas para evaluar? E inventamos ahí, con él presente, hacer un taller de capacitación, de formación de evaluadores comunales o evaluadores de la gestión de la alcaldía. Formamos como noventa personas, entre vecinos y funcionarios.

A esos talleres asistió: gente de Obras, de Cultura, de Deporte, es decir, de diferentes áreas de la alcaldía, y vecinos, de manera que pudiese darse un intercambio entre ellos. Y ahí surgieron cosas muy interesantes: los funcionarios se dieron cuenta que tenían un doble rol, el de funcionarios y el de vecinos. Tomaron conciencia de que al estar trabajando para estos vecinos, para su comunidad, estaban, al mismo tiempo, trabajando para sí mismos.

Esta es una relación muy interesante y bien buena, porque puede romper con la dicotomía entre ciudadano y funcionario. Permite ver esa relación como de alianza: yo como funcionario estoy prestando un servicio para mi propio entorno y, a la vez, el propio vecino siente eso y eso contribuye a la formación de un empleado público diferente. Porque también esa es una de las cosas que nos habíamos planteado en ese trabajo: que el trabajador de esta alcaldía no sea simplemente un asalariado, sino que sea un servidor público, que entienda lo que significa ser un servidor público.

Ese trabajo culminó ya no con asambleas para la discusión del presupuesto, sino con mesas de trabajo. Cuando eso se dio ya no estaba en la alcaldía<sup>146</sup>.

Leopoldo: Me siento muy motivado por el tema que ha propuesto Marta, porque una de las preocupaciones del equipo ha sido, precisamente, lograr procesos irreversibles, por lo tanto, quisiera darte mi balance: luego de esos talleres, el proceso de formulación del presupuesto y de participación de los vecinos ha sido mucho más rico, no tan sólo en cantidad, sino en contenido de las propuestas. Se hicieron mesas de trabajo en cada parroquia. Durante una jornada de trabajo: una tarde o una mañana, la gente se dividía en diferentes áreas de trabajo: salud, transporte, servicios, educación. Los miembros de la comunidad que habían participado en el taller orientaban ese proceso. Fue más rico el contenido de las propuestas. Una de las orientaciones que dábamos era que la discusión no tenía que limitarse a las obras de cemento y cabilla, que el proceso de democratización tenía que ir mucho más allá.

Nos sentimos insatisfechos, pero sabemos que esa consulta significa un avance importante para la gran mayoría de las comunidades. Se está a años luz de las prácticas de más de treinta años, que consistían en imposiciones y directrices, donde no se tenía ninguna posibilidad de participación.

---

1. Ana Elisa había pasado hacía seis meses a trabajar en la Dirección de Salud de la Gobernación de Bolívar.

## -MESAS DE TRABAJO PARA DISCUTIR EL PRESUPUESTO

**Ana Elisa:** Nos hicimos una autocrítica en el sentido de que debíamos haber hecho reflexión desde principio de año, en enero, febrero, porque nos planteamos siempre que la evaluación de la alcaldía no debía ser coyuntural, sino que debía ser continua. Propusimos formar, con los funcionarios de Obras, equipos en las parroquias para evaluar las obras; y para eso debíamos entrenar a los vecinos hasta en cuestiones técnicas. La idea era que pudieran decir: “Mira, esto no tiene el cemento que debe tener, la cabilla que debe tener.” Implicaba también un proceso de entrenamiento de los vecinos, para que éstos supieran cuáles son las normas mínimas y pudiesen vigilar que las cosas se hagan bien en su comunidad.

Vimos la necesidad de entrenar a la gente en lo que se refiere a las instalaciones de aguas negras, de aguas blancas. Y así nos planteábamos una cantidad de cosas que debíamos hacer.

## -CONSOLIDACIÓN DEMOCRÁTICA DE LAS OBRAS

**Ana Elisa:** Y hablábamos también de la consolidación democrática de las obras. Te pongo un ejemplo: si nosotros hacíamos una cancha deportiva, la cancha deportiva debía implicar una organización vecinal en torno a esa cancha. Tanto la organización de los clubes deportivos, como el grupo de vecinos que iba a cuidar la cancha, no iban a permitir que fuera desvalijada.

**Leopoldo:** Además de la consolidación física de las obras que no habíamos concluido, era importante su consolidación democrática, que implicaba lo que dice Ana Elisa: procesos que fomenten la participación de los vecinos a partir de esa misma obra. Creo que, en ese sentido, se puede decir que el presupuesto para el 94 es mucho más rico, porque las obras van asociadas a programas de utilización y de organización de la comunidad.

*Volviendo al tema de los evaluadores, me parece que al formarlos están corriendo un riesgo, porque se sabe que cuando hay ignorancia es más fácil manejar los errores cometidos. Tener personas más conscientes implica que exista gente más alerta para ver los defectos de la administración.*

**Leopoldo:** Lo primero que hay que resaltar es que el conjunto de la dirección de la alcaldía estuvo dispuesto a desarrollar esa iniciativa. Nosotros, por ejemplo, en la oficina donde yo laboro -Construcción de Obras-, consideramos más interesante una crítica de una persona que conozca de la materia a otra que no la conozca; mientras más conozca más tenemos que demostrar que nos estamos ganando el dinero inspeccionando una buena obra, inspeccionando un buen trabajo, o haciendo un trabajo social dentro de la comunidad. Los programas formadores de valores de la gestión municipal, de elaboración del presupuesto con la comunidad, de la discusión de la Memoria y Cuenta del alcalde, son instrumentados no sólo por esta oficina, sino por un colectivo de la dirección. Ultimamente hemos pensado en la necesidad de abrir una Oficina de Desarrollo Parroquial, que impulse procesos y que tenga como su centro la preocupación por la

participación y politización de la gente en el nivel de la parroquia. Eso fue algo que quedó y que nos ha permitido avanzar en otros procesos, su resultado final dependerá mucho de lo que sigamos haciendo y hacia dónde vayamos.

Ahorita la Gobernación de Bolívar nos dio una cantidad de millones de bolívares para una bloquera municipal<sup>147</sup>. Rápidamente, con esa sensibilización adquirida, comprendimos que nuestra función como alcaldía no era producir bloques, y orientamos el proceso hacia la fábrica de viviendas a través de la autoconstrucción. No producir casas, sino impulsar la iniciativa para que la gente construya las viviendas. Lo importante no es sólo la construcción en sí misma, sino el método que se utiliza para hacerlo. Eso no lo teníamos claro hace dos años.

#### -PARTICIPACIÓN EMPIEZA POR PROBLEMAS COTIDIANOS

**Oswaldo:** Hay que reconocer que todavía una ínfima parte de la población es la que participa. ¿Por qué motivos participa la gente?: a medida que la situación económica se va haciendo más difícil, la gente participa por cuestiones bastante más elementales: por la comida, por la salud, por el problema que tiene con la educación, por la vivienda, por cosas que la están agobiando, por sobrevivir. Entonces me parece que hay que plantearse que la participación hay que bajarla a esos niveles. Por ejemplo, me parece que la iniciativa de Fabica<sup>148</sup> anda en esa dirección.

Tenemos que referirnos más a lo que la gente más siente en lo cotidiano, en lo que ella hace, para que no tenga que ir a una asamblea a participar, sino para que participe en lo que ella está haciendo todos los días. Ese es el problema. Necesitamos plantearnos proyectos de otro tipo; proyectos que nos lleven mucho más abajo, mucho más al contacto con la gente; proyectos como ese de la fabricación de viviendas, de educación, de salud, de la seguridad en los planteles.

El desafío es cómo hacemos para traspasarle a la ciudadanía una serie de cosas que ella pudiera asumir, para que además comprenda bien este proceso, porque ésta es su empresa, ésto es de ella, la alcaldía es de la gente.

En un momento determinado hicimos una propuesta que no prosperó: un llamado voluntariado por Guayana, pensando en que, aunque tuviésemos el doble o el triple de funcionarios en la alcaldía, no daríamos abasto para hacer todo lo que uno siente que hay que hacer por el municipio. Y, por otra parte, afuera hay cantidad de gente interesada en colaborar, en hacer cosas, que, además, tiene conocimientos y pudiera realmente aportar, y que te reclama: “Mire, y cómo hago yo, cómo participo, qué hago, porque yo quiero ayudar.” ¿Cómo conjugar esos dos factores: el hambre con las ganas de

---

1. Fábrica que produce bloques para viviendas.

2. Fábrica de la vivienda de Caroní.

comer? Ese es nuestro reto: en educación, qué puede hacer la gente; en salud, qué puede hacer la gente; en la construcción de viviendas qué puede hacer la gente.

Hay algunas experiencias en ese sentido, en construcción, por ejemplo, la gente misma reúne a los vecinos y construye su cancha; se hace un convenio entre la asociación de vecinos y la alcaldía para coadministrar los recursos que se destinan para eso. Así la gente comprende mejor todo el proceso administrativo y, al sentirse involucrada, va a cuidar mejor aquella obra. Incluso si le sale más económica, le quedan recursos para otras cosas.

Experiencias como esas tenemos, ahora hay que trasladarlas a otras cosas que, habitualmente, no se entregan a la comunidad, porque muchas veces ha existido cierto temor. Mira, creo que hay que aventurarse, hay que arriesgarse a ver qué vamos a hacer en esas otras áreas.

**Ana Elisa:** Con respecto a las mesas de trabajo para discutir el presupuesto, estábamos conscientes de que a esas mesas iba a ir menos gente, pero era un trabajo más cualitativo, que era lo que buscábamos en ese momento. Pero yo pienso que hay que avanzar, hay que inventar otras formas en que la gente participe, que no sea necesariamente la asamblea, o sea, hay que buscar otras maneras de consultar a más gente, como te decía en la conversación anterior.

Creo que el elemento de cantidad es importante, pero no la forma. Es importante saber si la gente está satisfecha en un momento determinado con una obra, con una actividad o si quiere opinar y, por eso, tiene que haber otros mecanismos de consulta que favorezcan una mayor participación.

Hay que avanzar en la búsqueda de otros mecanismos de consulta donde, por ejemplo, en una comunidad de diez mil personas, por lo menos podamos recoger la información de dos mil, porque necesitamos un gobierno, no para cinco mil ni para mil, sino para medio millón<sup>149</sup>. Y realmente las decisiones que hemos tomado con la gente, con cien o doscientas han sido decisiones en las que han participado personas. Y nuestra pregunta es: ¿cien personas realmente representan a esas diez mil que viven en esos barrios? A uno le queda la duda.

Ahora, con respecto al papel y valor de las asambleas estoy de acuerdo con lo que ha dicho Oswaldo.

#### -LA RESPONSABILIDAD DE LA CAUSA R

**Oswaldo:** Haciendo un balance general, es indiscutible que en este transcurso de tiempo que llevamos en la alcaldía se ha avanzado, yo diría, significativamente y, además, sostenidamente, respecto de lo que fue la participación democrática en el pasado. Del

---

<sup>1</sup>. Cifra de habitantes de la Alcaldía de Caroní.



atropello que había en el pasado a lo que existe hoy en día, hay un cambio enorme. Antes no había nada de eso, ¡en absoluto! Hemos ido paulatinamente mejorando la participación y, sobre todo, para ser más precisos, la intención de que la gente participe, tal vez sin lograrlo plenamente.

## **CAPÍTULO VI: LA DESCENTRALIZACIÓN: CONDICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA GENTE EN LAS GRANDES CIUDADES**

*Que la gente vea su ciudad como algo que le pertenece y que tenga la posibilidad real de constituirse en gobierno en el lugar donde vive, es uno de los objetivos que buscan los gobiernos de participación popular. En las grandes ciudades esto sólo se logra si se pone en marcha un proceso de descentralización, no sólo administrativa y presupuestaria, sino también del poder, que es lo que básicamente lo diferencia del proyecto descentralizador neoliberal.*

*En este capítulo el lector podrá constatar las similitudes y contrastes de dos experiencias de descentralización: la primera en la Intendencia frenteamplista de Montevideo, un proceso que se pone en práctica con un alto grado de reflexión previa en una ciudad de alrededor de un millón y medio de habitantes; la otra, en la caribeña Caracas, capital del Distrito Federal de Venezuela, una ciudad de más de dos millones de habitantes que camina a tientas, pero por el mismo sendero.*

### **I. MONTEVIDEO: DONDE LA DESCENTRALIZACIÓN HA MADURADO MÁS**

*Para conocer la experiencia uruguaya, la más avanzada de las estudiadas, conversé con Tabaré Vázquez, y realicé varias mesas redondas. La primera, con el equipo de la Intendencia dedicado a poner en práctica el proyecto descentralizador, que el Frente Amplio ya había planteado en su Programa de Gobierno para el municipio: Alberto Roselli, director del Departamento de Areas Descentralizadas; Alvaro Portillo, director de la División de Programas Sociales; y Selva Braselli, directora de la División de Servicios Descentralizados. La segunda con varios ediles del Frente Amplio: Miguel Fernández, Margarita Percovich, Lilian Kechichian y Juan Diakakis. Una tercera con secretarios de las juntas locales: Mabel Pizarro de la Zona 2; Walter Cortazzo de la Zona 3; María Sara Rivero de la Zona 5; Lilian Celiberti de la Zona 7; William Masdeu de la Zona 8; Eleonora Bianchi de la Zona 11; y Eduardo Stracconi de la Zona 18. Se entrevistó por separado a Susana Regent, de la Zona 14, que no pudo asistir a dicha reunión. Y la cuarta con miembros de las concejos vecinales en la que se destacaron las participaciones de Roberto Garrido, integrante del concejo vecinal de la Zona 3 y la de Washington Mira del concejo vecinal de la Zona 12.*

## 1. UNA DESCENTRALIZACIÓN DIFERENTE AL PROYECTO NEOLIBERAL

**Tabaré:** Considero que es necesario aclarar, en primer lugar, lo que el Frente Amplio entiende por descentralización, porque todos los partidos políticos en el Uruguay, antes de las elecciones para la Intendencia Municipal de Montevideo en el 89, hablaban de descentralización, pero con esa palabra indicaban cosas muy diferentes:

Algunos partidos sólo proponían desconcentrar administrativamente servicios: en lugar de que todos los servicios se hagan centralmente en la Intendencia Municipal de Montevideo y que ahí tengan que ir todos los vecinos de todas las partes de Montevideo a hacer los trámites, a pagar impuestos, a solicitar cosas. Su propuesta era de desconcentración administrativa, que es una forma de descentralización, es decir, que en lugar de tener sólo esto acá, haya oficinas en las zonas, para que el vecino, en lugar de tener que venir a hacer todo acá, vaya a su barrio. Pero eso no cambia el concepto de vecino, que sigue siendo el de vecino que paga impuestos y que va a buscar el servicio. Punto. No puede hacer más nada.

Eso hay que hacerlo para facilitarle al vecino el pago de los impuestos y para que la enorme red burocrática disminuya y el trámite sea mucho más corto. Pero, además de esa desconcentración administrativa, nosotros proponemos la descentralización política. Es decir, darle al vecino la posibilidad, además de todo eso, de poder gobernar; otorgarle poder de iniciativa, poder de decisión y poder controlador de la gestión municipal. Si los vecinos de un barrio dicen: “Nosotros acá queremos que nos pongan la luz”, que no ocurra que el intendente vaya con sus técnicos y decida otra cosa, por ejemplo, que les arreglen las calles, como pasaba antes. A nosotros nos interesa que los vecinos tengan la iniciativa y digan: “No, aquí queremos la luz” y ahí debe ponerse la luz, porque ellos así lo determinaron. Y además, es importante que puedan controlar que cumplimos con claridad y eficiencia lo que ellos piden.

### -DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA A LA DESCENTRALIZACIÓN POLÍTICA

**Tabaré:** Esta descentralización política implica necesariamente participación popular, porque si no la descentralización política no existe. Las fuerzas de derecha no la proponen, proponen desconcentrar administrativamente y que los vecinos sigan en su calidad de contribuyentes y el gobierno teniendo centralmente el poder. Nosotros proponemos desconcentrar administrativamente, pero además, que el vecino pase de ser un vecino contribuyente a ser un vecino gobernante. Esto es descentralización política y participación. Darle al vecino el poder de gobernar, gesta un vecino con un gran sentido comunitario, solidario, humano, participativo. No lo distrae de los grandes problemas nacionales, sino que, en las discusiones de conjunto, comprende que además de los problemas locales, también hay problemas generales.

**Roselli:** Sin lugar a dudas el proyecto de descentralización que el gobierno del Frente Amplio intenta aplicar es absolutamente distinto y, yo diría, diametralmente opuesto al

de las concepciones neoliberales. Este último, en su afán de reducción del tamaño y de las responsabilidades del estado, intenta, a través de la descentralización, traspasar a otros las responsabilidades originarias del estado y no traspasarle, entre otras cosas, los recursos necesarios para que esas funciones se sigan ejerciendo, por lo menos en el mismo nivel en que se venían haciendo.

Nuestro concepto de descentralización parte de la base de que para que el proceso sea democratizador -como nosotros pretendemos que sea-, tiene que contar, entre otras cosas, con la participación popular y tiene que significar, en los hechos, un real traspaso de poder a los órganos que se crean o a los ya constituidos, a los que se dota, ahora, de una nueva función.

#### -TRES ASPECTOS DEL PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN

**William:** Nuestro proyecto de descentralización tiene tres patas, una es cambiar la estructura de la intendencia, desconcentrar servicios, instalarlos en la zona y preparar una gestión de esos servicios a nivel local con órganos nuevos, los centros comunales, que asumen la responsabilidad de gestionarlos; la otra son las juntas locales o comisiones delegadas, y similares, que es el órgano político de gobierno local que tiene que gestionar esos servicios a través de los centros comunales; y la tercera son los concejos vecinales asesores.

#### -NO SÓLO DESCENTRALIZAR, SINO TAMBIÉN REESTRUCTURAR EL ÁREA CENTRAL

**William:** Por otro lado, este proceso de descentralización debe tener como contrapartida una reestructura<sup>150</sup> muy profunda del área central, porque estos no son servicios sueltos que se tiran para que se hagan como se pueda; están relacionados e interconectados por un área central que piensa y planifica a Montevideo en su conjunto. Nosotros no estamos creando dieciocho intendencias a partir de una, seguimos siendo una sola Intendencia que tiene ahora dieciocho gobiernos locales con una estructura central que coordina todo eso.

#### -NECESIDAD DE AMPLIO CONSENSO PARA SU MARCHA

**Roselli:** Este, sin lugar a dudas, es un proceso, no se hace de la noche a la mañana, en el marco de una sociedad que ha adoptado el sistema democrático de rotación de partidos. Fue un proceso muy largo y muy duro.

*Trece días después de haber llegado al gobierno, el 28 de febrero de 1990, Tabaré dicta la primera resolución sobre la descentralización de Montevideo. Esta propuesta se concretiza en la división de la ciudad en dieciocho zonas y la designación de dieciocho militantes*

---

<sup>150</sup>. Esta es la palabra que se usa en Uruguay en lugar de reestructuración.

*políticos del Frente Amplio al frente de esas zonas, para que actúen como representantes políticos del intendente.*

*Este primer paso es obstaculizado rápidamente por la oposición, quien -con pretextos legales- logra que el parlamento, lugar donde cuenta con una holgada mayoría, impugne el decreto del intendente<sup>151</sup>.*

**María Sara:** Ese trancazo político hizo ver al Frente Amplio que una cosa es tener el gobierno de Montevideo y otra cosa es tener el poder, y que éste último no te lo iban a entregar tan fácilmente. Segundo, que hay más de una interpretación jurídica y que, en definitiva, lo que prima es la fuerza que tú tengas para hacer prevalecer una o la otra. Vos podés estar absolutamente convencido que legalmente, constitucionalmente, todo eso te respalda, y en realidad, si no tenés la fuerza para que eso sea así, lo impugnan y ya está.

**Roselli:** En un mes exacto, todo el sistema político había reaccionado contra el proyecto más importante que el Frente Amplio puso en discusión en estos cuatro años para poner el primer gran escollo.

**Portillo:** Si nosotros leemos atentamente el Programa de Gobierno -que se elaboró en 1988-1989-, lo que en realidad allí se planteaba, y que quizás nosotros mismos desde la izquierda no percibimos plenamente, fue un importantísimo cambio de concepción en el modelo y, sobre todo, en las relaciones estado-sociedad. De hecho, el planteo de descentralización -que es descentralización política y es desconcentración administrativa- está orientado, en definitiva, a algo que va más allá de una profundización de la democracia y una mayor eficiencia de la gestión estatal. En definitiva es un camino para transformaciones más profundas que hacen a una ciudad más solidaria y a un conjunto de metas finalistas vinculadas con transformaciones más importantes de la sociedad en su conjunto. Eso es lo que vio la derecha y por eso fue que la derecha golpeó tan fuerte.

*Para poder desbloquear la situación creada e institucionalizar el proyecto descentralizador se tuvo que trabajar para lograr el más alto consenso político.*

*En la segunda entrevista que tuve en abril de 1994, Tabaré Vázquez reconoce que se cometió un error político al presentar un proyecto de descentralización sin trabajarlo adecuadamente con las otras fuerzas políticas que están en la Junta Departamental<sup>152</sup>:*

**Tabaré:** Lo presentamos pensando que así iba a salir y la Junta lo aprobó con nuestro voto, pero se juntaron firmas para impugnarlo ante el Parlamento Nacional. Al final terminamos levantando ese proyecto.

---

<sup>2</sup>. Según la legislación uruguaya, a pesar de que quien gana la Intendencia automáticamente tiene la mayoría en la asamblea legislativa, basta reunir mil firmas para poder hacer revocar un decreto, si se cuenta con la mayoría en el Parlamento.

<sup>1</sup>. Poder legislativo municipal.

Decidí, entonces, convocar a una comisión mixta en la que participaron las fuerzas políticas de oposición. Esta comisión reelaboró el proyecto y finalmente lo aprobó dos años y medio después con muy pocas variantes.

**Eduardo:** Se venció ese primer escollo mediante un proceso de negociación política. Esta determinó que un mes y medio después se mantuvieran las personas que habían sido designadas para cada centro comunal bajo la figura del “coordinador”, que era una figura de la institución municipal que había sido utilizada en uno de los organismos del gobierno anterior. Eso permite al Frente Amplio empezar a desarrollar la idea original, si bien algunas trabas se van a evidenciar después en el futuro.

**Walter:** Los coordinadores tenían que funcionar como jerarcas de la estructura administrativa que se había creado a nivel zonal, sin tener la delegación de poder para ello.

**Eleonora:** Frente a cualquier tipo de gestión que tuviéramos que realizar no podíamos ordenar qué era lo que había que hacer, sino que, teníamos que informarlo y un funcionario administrativo era quien le podía dar validez y trámite a ese expediente.

## 2. LOS CENTROS COMUNALES ZONALES

### -AGENCIAS DESCENTRALIZADAS DE MONITOREO

**Portillo:** Para nosotros fue rápidamente claro, desde el principio, que la credibilidad de la descentralización política, de esa efectiva diseminación del poder, con un protagonismo popular apropiándose de las decisiones, requería una efectiva presencia municipal en el territorio, que demostrara la existencia de una herramienta válida para ser apropiada por la gente. Por lo tanto, parecía necesario, paralelamente al proceso de aliento a la participación, montar agencias municipales en las dieciocho zonas, que fueran herramientas útiles para que el vecino pudiese resolver cosas muy concretas. La idea era que pudiese golpear a la puerta, entrar, pedir lo que requería y que efectivamente encontrara allí una respuesta.

Por eso fue que nos orientamos, muy enfáticamente, al montaje de esta desconcentración. La primera<sup>153</sup> concepción que tuvimos de la desconcentración, fue la de pequeñas agencias municipales, que fundamentalmente oficiaran monitoreando realidades, de manera tal que, rápidamente, plantearan al aparato central los resultados de este monitoreo, para que existiera una respuesta del aparato central, cualitativamente más eficaz de lo que había sido históricamente.

Eso fue lo que, de alguna forma consciente o inconscientemente, estuvo presente en la primera versión de la desconcentración, de estos centros comunales zonales, tan

---

<sup>153</sup>. En Uruguay emplean el masculino, aunque el sustantivo sea femenino.

pequeñitos en funcionarios y en dimensión, pero demostró ser una concepción equivocada. ¿Por qué?, porque el ensamble entre esa primera versión de la desconcentración con el aparato central no funcionó; aún sigue sin funcionar.

#### -EL APARATO CENTRAL CONTINUÓ EN SU PROPIA LÓGICA

**Selva:** Fue una cosa ilusa. No podía ser real, porque si bien la idea de la descentralización estaba en la base misma del programa, no se hizo cargo de ella el equipo de gobierno en su conjunto, sólo nos hicimos cargo los específicamente asignados por rol a la tarea. Y para que la descentralización pueda ponerse en práctica en toda su dimensión precisa atravesar todas las líneas de trabajo. No puede ser una línea más.

**Portillo:** El aparato central siguió funcionando con su propia lógica. Venían las denuncias del alumbrado, las denuncias de basurales, y no hubo respuestas eficaces de parte del aparato central; no atribuyó importancia a las señales que surgían en el territorio, junto a la gente, en este proceso de inicio de desconcentración.

Así descubrimos que lo que realmente teníamos que hacer era construir en el territorio oficinas municipales mucho más autosuficientes y, por consecuencia, mucho más nutridas de recursos humanos y materiales, para que, por sí solas, prescindiendo del aparato central, pudieran tener una efectiva capacidad de respuesta desde las distintas zonas. Y ese fue el largo proceso que hoy ha logrado generar agencias municipales medianamente sólidas en el territorio, pero siempre en ese proceso contradictorio con la parte centralizada.

#### -OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y DE SERVICIO

**William:** En cada una de las dieciocho áreas en que se dividió el Municipio de Montevideo existe una oficina administrativa y de servicios. A eso es a lo que hemos llamado centro comunal zonal. Ahí trabajan funcionarios municipales de categoría administrativa, obreros, y los técnicos al servicio de los programas y de los planes que elaboran el órgano de gobierno local que es la Junta, en consulta y en coordinación con el concejo vecinal. Estos centros cuentan también con los recursos materiales, maquinarias, pero tienen cierta dependencia de la estructura central, ya que ésta tiene sus propios programas que tienen que estar coordinados con los programas locales.

**Portillo:** La idea es que la gestión que se realiza en los centros comunales zonales sea una herramienta para la participación.

¿Cómo iniciamos esta tarea nosotros? Bueno, con un equipo de funcionarios relativamente insuficientes para la envergadura del proyecto, pero siempre insistimos que esto es un proceso. La idea no era la de descentralizar toda la gestión. ¿Por qué?, bueno, porque hay servicios municipales que no pueden distribuirse en dieciocho lugares de la zona. Para poner un ejemplo, la recolección de residuos domiciliarios es un servicio que necesariamente debe mantener una dirección central, con talleres de reparación y con

toda la infraestructura que se necesita, aunque sí pensamos que la planificación de estos servicios debe ser descentralizada.

#### -TRÁMITES DESCENTRALIZADOS

**Portillo:** Para la operativa de la descentralización, de la desconcentración, hubo originalmente una especie de manual de treintisiete solicitudes o trámites, que los vecinos de cualquier zona de la ciudad podían hacer en su centro comunal. Eran trámites que no requerían una gran infraestructura, pero que eran como una especie de puerta de entrada o de apertura hacia esa nueva relación que se planteaba entre el gobernante y el ciudadano; hacia la idea de que el centro comunal fuera la Intendencia en la zona y así la gente lo fue viendo a través de señales claras.

Para nosotros el que el vecino diga: “Bueno, cuando yo fui me recibieron bien y me resolvieron el problema”, es un aspecto sustancial, porque indica que, efectivamente, en este gobierno, en esta administración, hay una idea y una puesta a punto de una reforma del estado; ya no es ese mostrador impersonal que atiende una solicitud, la deriva a un expediente y puede dar la vuelta a toda la institución pública y el vecino queda sin solución y sin saber quién es el responsable. Aquí existe la responsabilidad directa del gobierno a través de sus funcionarios en la atención de los problemas cotidianos de la gente.

#### -NO SE HAN DESCONCENTRADO REALMENTE LOS SERVICIOS

**Walter:** No se han desconcentrado realmente los servicios. Este fue uno de nuestros mayores problemas, es decir, ingresa un expediente, una solicitud y como el centro comunal no tiene los recursos humanos y materiales para resolverlo, eso va al organismo central y allá, si Dios quiere en algún lado se resuelve; pero como Dios jamás puede, porque tiene problemas más importantes que los nuestros (ríe), eso debilita la credibilidad del centro comunal como experiencia transformadora. A veces a nosotros mismos nos cuesta convencernos de las bondades de este proyecto cuando vemos nuestras oficinas convertidas en un escalón más de la burocracia.

Dijimos en aquel momento que íbamos a desconcentrar solamente aquellas cosas que podíamos, efectivamente, resolver. No lo hicimos: desconcentramos mucho más de lo que podíamos resolver...

**Lilian:** Hubo dos momentos en este proceso de desconcentrar trámites. Un primer momento donde había dificultades para encontrar los trámites a desconcentrar. Se llegó a un listado de treinticinco, la mayoría de los cuales no tenían la menor importancia para la gente. Fue toda una negociación interna dentro del aparato del gobierno municipal. En eso intervino la desconfianza: la idea de que esa desconcentración iba a generar mayor ineficacia, mayor burocracia, pero también el temor a la pérdida de poder. Y creo que después hubo un segundo momento, cuando se empezó a percibir que era mucho mejor que existiera ese colchón, y entonces empezaron a mandar todo lo que les molestaba a los

centros comunales. Y muchas veces lo hacían en forma bastante caótica: nosotros de repente nos enterábamos que tal cosa iba a pasar, a partir de tal fecha, a los centros comunales.

Eso habla de una falta de planificación en la desconcentración de los servicios. Las cosas que nosotros queríamos, tipo alumbrado público hubo que pelearlas a muerte y durante mucho tiempo para llegar a la desconcentración. Nos agarramos del programa y peleamos durante dos años para lograr que el mantenimiento del alumbrado público fuera potestad de los centros comunales. Puede ser una dificultad técnica. Creo que hay algo de eso.

#### -AVANCES EN LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA

**William:** Nosotros somos muy críticos, pero, si miramos lo que ha ocurrido desde el 90 hasta ahora, la desconcentración administrativa que ha procesado la Intendencia es importante. Hoy hay instalados dieciocho oficinas administrativas en dieciocho zonas de Montevideo. Estos centros comunales tienen determinada capacidad de gestión de trámites, que anteriormente se hacían centralmente y dan así respuestas a un conjunto de necesidades de la población local, que antes no se daban a nivel local, como el mantenimiento del alumbrado público de cada una de las zonas, que es una de las cuestiones más demandadas por la población de Montevideo. Si vos le preguntás a la gente qué espera que haga la Intendencia de Montevideo, una de las respuestas es: que levante el nivel del alumbrado público, lo otro es que mantenga la limpieza en forma adecuada y la tercera es que arregle las calles. Después de ahí y lejos, viene todo lo demás.

**Eduardo:** Aparte tenés como una demanda adicional que antes no existía, todos esos trámites que tienen que ver con préstamos de materiales para refacción de viviendas de barrios carenciados, distribución de tarjetas de leche para sectores carenciados, exoneración de trámites, exoneración de contribución inmobiliaria. Es decir, se prestan servicios que son importantes, aunque sin dudas son muchos menos de lo que nosotros aspirábamos.

Consideramos que podrían estar en manos de una gestión local los aspectos que tienen que ver con las reparaciones de vialidad; lo que tiene que ver con problemas de zanjeos en barrios donde no hay saneamiento, problemas de arbolado y cuestiones de limpieza urbana.

**Mabel:** La descentralización del pago de los tributos: impuestos, contribución inmobiliaria y patentes, que se abrió en determinados centros comunales fue muy importante. Se hicieron, por ejemplo, guardias para el pago. Hay una computadora que da la información de lo que se tiene que pagar y en qué fecha. Ese es algo que la gente siente como muy positivo.



## -UNA PLANIFICACIÓN DIFERENTE

**Lilian:** Los centros comunales introdujeron un elemento distinto en la planificación de la actividad municipal. Aquí se planifica en función de objetivos. Planificar por objetivos significa justamente poder interrelacionar áreas municipales que antes eran departamentos estancos, y cada uno tenía su plan: espacios públicos, obras, alumbrado. Y planificar por objetivos implica conjugar los esfuerzos municipales en torno al logro de esos objetivos. Y eso significaba coordinar programas de los distintos departamentos. En un determinado momento esa función de coordinación la tuvimos que hacer nosotros con cada uno de los directores, para poder lograr algunos de los impactos en función de la planificación que hacíamos, pero quedaban descolgados si el aparato municipal no producía en sí mismo una reestructura que significara, en definitiva, planificar por objetivos teniendo en cuenta el territorio.

Creo que se han logrado avances en relación a la reestructura municipal, pero, mirado desde nuestro ángulo, son aún insuficientes, porque, en la elaboración del presupuesto municipal anual, no se tiene en cuenta más allá de las obras. No se tiene en cuenta esta planificación por objetivos.

Para que estos organismos locales de gobierno se desarrollen, es necesario crear una nueva estructura municipal que haga factible que los planes locales sean realmente contemplados en la planificación. Este es un poco el desafío para un nuevo período de gobierno: poder planificar desde un ángulo distinto.

## -LOS FUNCIONARIOS Y EL CENTRO COMUNAL

*Nuestros entrevistados explican las dificultades que se presentaron con los funcionarios municipales y el escaso eco que obtuvieron cuando llamaron a inscribirse en el programa de descentralización.*

**Walter:** En la administración hay alrededor de doce mil funcionarios y nosotros, en los inicios, no lográbamos que más de ciento ochenta se interesaran en trasladarse a los centros comunales.

**María Julia:** Actualmente en las áreas descentralizadas los funcionarios no llegan a los mil.

**Walter:** Considero que hay muchas explicaciones para dar cuenta de eso y una de ellas era un cambio bastante radical y revolucionario en lo que hacía a la tarea del funcionario.

**Diakakis:** Los jefes no pusieron ni siquiera el anuncio de que se buscaba funcionarios para estos centros. Yo creo que eso expresa incomprensión, expresa defensa de su cuota de poder. Y no lo hicieron porque parten de la base que están respondiendo ante la gestión con muy poco personal y que si se les va personal a la gestión descentralizada todavía se quedan con menos.

**Margarita:** Perdón Juan, es muy significativo lo último que señalabas. Hubo, además, una resistencia del gremio a que se crearan comités de base por centros comunales, recién ahora se logró convencerlos.

**Miguel:** Un argumento que dio el sindicato es que el trabajador municipal no podía pasar de tener un patrón, a tener un millón trescientos mil patronos. ¡Una frase bastante expresiva!

**Walter:** Trasladarse a un centro comunal significaba la pérdida de seguridad, por la dificultad de reconocer en el proyecto algo medianamente sólido. El funcionario estaba muy acostumbrado a su función específica y a un lugar muy concreto de trabajo que le daba la seguridad de que los gobiernos pasan, pero los funcionarios quedan.

**María Sara:** Por otra parte, en la Intendencia todo el tema salario es una cosa absolutamente caótica; una cosa es lo que cada uno tiene como salario base y después están las compensaciones por las cosas más diversas; por ejemplo, los que trabajan en la Dirección de Tránsito, tienen compensaciones por las multas de tránsito. Pero, en los centros comunales, no hay ninguna compensación. O sea que, en muchos casos, la gente gana su salario, pero no las compensaciones que tenía en otros lados, lo que significa que, de hecho, rebaja su salario. Realmente fueron verdaderos héroes los primeros que optaron por pasar a trabajar en los centros comunales.

*Expreso mi interés por conocer si se ha pensado en alguna política de incentivos para motivar a la gente a desplazarse a los centros comunales. Resumo lo que he conocido de la experiencia de Sao Paulo: allí se le paga más a la persona que trabaja más lejos, o se reconcuran los cargos y los primeros puntajes pueden elegir dónde ir, los demás tienen que trabajar en el lugar que se les asigna.*

**María Julia:** La primera selección se hizo por motivación, aunque en algunos casos existen incentivos. En los centros comunales, como hay una jornada laboral más extensa, porque también se trabaja los sábados, hay remuneraciones especiales en el caso de algunos técnicos: por ejemplo, los arquitectos tienen una remuneración especial, cobran como un asesor profesional. Pero todavía hay mucho por afinar en la política de recursos humanos de los centros comunales para lograr incentivar una mayor dedicación.

**María Sara:** No hay una categoría instituida para las cualidades y la capacidad que requieren los funcionarios que asumen las tareas de lo administrativo comunal.

**María Julia:** La gremial plantea que el trabajador debe hacer exclusivamente el trabajo de su categoría, es decir, que debe hacer exclusivamente la tarea para la cual está designado y no otras.

**Selva:** No hay día en que no tengamos un cuestionamiento por este tipo de problemas: “Yo soy mecánico, me niego a agarrar el pincel;” “Yo soy pintor, no agarro el tornillo.” Ese tipo de viejos enquistamientos de las funciones es propio de una institución que se fue conformando muy rígidamente.

Lo que pasa es que el sindicato tiene una historia muy compleja, porque toda esa diversidad de categorías que hay en la Intendencia, salen de una lucha gremial de muchos años. En una época el sindicato no lograba aumentar los sueldos y lo empezó a lograr por cosas de ese tipo: bueno, hay que darle un plus porque maneja tornillos.

**Roselli:** Tenemos en el Departamento de Actividades Descentralizadas un batero. Dije: “¡Pero si yo orquesta no tengo!” Me aclararon: “No, el batero es el que se encarga del mantenimiento de las baterías de los vehículos”. ¡Cómo va a considerarse eso una profesión!, ¡no es nada!

**María Sara:** Creo que es importante que Marta sepa que realmente a la gente nunca se le llegó a explicar a lo que iba. No basta que en tu recibo de sueldo haya un llamamiento a tal cosa. No hubo una motivación adecuada. Era realmente una apuesta absoluta al futuro, porque hoy, bueno, uno ve que hay local, peor o mejor instalado en los centros comunales, pero, en el momento del que estamos hablando, no había local, había sólo la ilusión de que íbamos a conseguir un local. Entonces, ¿a quién entusiasma todo esto? Entusiasma sólo a algunos audaces o a gente que se siente realmente muy comprometida con el proyecto.

Luego se fueron descubriendo otras cosas en relación con el tipo de trabajo que se les exigía en el centro comunal: viene la presión por parte de los vecinos. Ya no es el funcionario que se sienta en aquel lugar, ya es fulano de tal, con nombre y apellido, con una cara muy concreta, a quien le golpean la puerta todos los días y le dicen: “Pero mira, lo que me dijiste que iba a salir hace dos meses, no ha salido y yo sigo esperando...” La gente siente una presión muy grande; pero claro, en el momento de elegir el traslado eso no lo sabían.

**Walter:** Me parece importante lo que María Sara plantea, creo que ella ha ido más a fondo. El razonamiento más rápido para explicar por qué los funcionarios no estaban dispuestos a ir a los centros era: porque son vagos, porque acá van a trabajar más; pero ese es un razonamiento simplista. Hay que recordar que se optó por un llamado interno no compulsivo, porque nosotros no teníamos tampoco mucha seguridad: estábamos armando algo nuevo, absolutamente desconocido. La teoría estaba muy enunciada, había experiencias internacionales, empezábamos a conocer algunas, pero, en realidad, empezamos un trabajo desde cero, tanto en cuanto al contacto con la gente, como en la nueva idea de administración.

Nuestro intento fue desactivar ese mecanismo perverso de la burocracia, por eso los primeros centros comunales tienen una gran aceptación de la gente que llega a conocerlos, más allá de que hay un gran desconocimiento, porque ni el aparato político nuestro, ni el de la oposición, por supuesto, se encargaron de difundir esta iniciativa. Las encuestas iniciales indicaban que la gente desconocía dónde estaban situados los centros comunales.

Todas esas cosas nos fueron demostrando que la tarea iba a ser mucho más costosa que aquello que los empedernidos idealistas que somos nos habíamos imaginado.

La desconcentración administrativa es una experiencia nueva, que pretende poner en práctica una nueva manera de llevar a cabo la función pública: la necesidad de acercar, no solamente la idea, el programa, la bandera, sino también la cosa práctica: el mostrador o la atención al ciudadano.

Nosotros decíamos: la gente vive todo en un mismo día, en un mismo acto, pero el vecino tiene que ir a siete lugares distintos para tratar de resolver un problema que le ha ocurrido en un minuto.

### 3. LAS JUNTAS LOCALES

*Pasamos a continuación a examinar cuál ha sido el papel de las juntas locales en el proceso de descentralización. En Montevideo ya existían decretadas once juntas locales, al asumir Tabaré Vázquez el gobierno de ese municipio, ubicadas en las áreas suburbanas y rurales. Pasar del decreto a los hechos fue el permanente reclamo del Frente Amplio a los sucesivos intendentes municipales, en el entendido de que esto significaría un avance en el proceso democratizador. Por otra parte, también existía la figura jurídica del “concejo delegado zonal”.*

*El proceso descentralizador que llevó a cabo el gobierno frenteamplista dividió, como vimos anteriormente, el territorio en dieciocho regiones, allí donde no había juntas locales, creó concejos delegados. La instalación de estos organismos fue todo un proceso. Sólo se pudo concretar a comienzos del año 1994. Me interesa conocer como fue ese proceso. Nuestra principal entrevistada fue Susana Regent, secretaria de la Junta Local de la Zona 14; también intervinieron en este tema Alberto Roselli; Juan Diakakis y Walter Cortazzo.*

**Susana:** Según la ley los miembros de las juntas son designados por los partidos políticos que proponen sus integrantes al intendente. Este es quien formalmente los nombra, junto con la Junta Departamental. El Frente Amplio decidió, sin embargo, realizar una elección en la interna frenteamplista, para que los militantes eligieran los candidatos que luego iban a ser propuestos al intendente. Incluso se discutió mucho si se hacía a padrón abierto o a padrón cerrado, es decir, si se involucraba a toda la población o no en la elección, y finalmente se resolvió hacerlo a padrón cerrado.

#### -ELECCIONES EN JUNTAS LOCALES Y CONCEJOS VECINALES. ESCASA PARTICIPACIÓN

**Water:** Mirá, el Frente Amplio tiene trescientas mil adhesiones en Montevideo y cuando eligió sus candidatos para las juntas locales votaron veinte mil frenteamplistas, y para los concejos vecinales votaron setenta mil montevideanos; son cifras que no son menores para un análisis. Por otra parte, el porcentaje de frenteamplistas elegidos en los concejos vecinales es altísimo, de un noventa por ciento.

**Susana:** Confieso que imaginé que el Frente Amplio iba a sensibilizarse más. Realmente la movilización para esa elección fue escasa. Hubo mucho más participación en la elección del concejo vecinal, un órgano que formalmente no decide. Esta sí fue una

elección abierta y fue abierta a toda la población. Aún cuando te encontrás gente que todavía no sabe qué significa la palabra descentralización y mucha gente que ni siquiera sabe que existe un concejo vecinal en el centro comunal zonal, este órgano tiene mucho más respaldo popular. En el caso de las juntas no sabías para qué estabas designando a alguien, ni cómo se iba a comportar, ni qué iba a significar este espacio de poder. ¡Ni los ediles mismos todavía lo saben, cómo lo van a saber los vecinos! Creo que ese elemento es clave para explicar esos resultados.

Por otra parte, hubo una mala difusión. El propio Frente y nuestro propio equipo de gobierno no nos apoyaron en este proceso. Hubo un cierto temor a las olas que podía provocar en la oposición. Por otra parte, a nivel local, los que nos abanderamos con la descentralización, veníamos haciendo una apuesta mucho mayor a lo social que a lo político-partidario; nuestra propuesta ideológica apuntaba mucho más a las “asambleas deliberantes”<sup>154</sup> que a las juntas locales, porque pretendíamos el avance de los “Sin Voz” en el proceso democratizador de Montevideo.

*Les comunico que he recogido opiniones de que la gente no conocía a los candidatos y no sabía por quién votar, y que eso explicaría, en parte, la baja participación en las elecciones de las juntas.*

**Diakakis:** Lo que sucedió ahora en la elección de la juntas locales es atípico; primó la necesidad de que naciera la criatura y nació así. También dentro del Frente habíamos quienes opinábamos que nuestros candidatos debían ser puestos a consideración de todos los vecinos, no sólo de los frenteamplistas. Esa era una opinión, que fue minoritaria. Ganaron quienes opinaron que debían ser puestos a consideración sólo de los frenteamplistas. De todos modos, si lo contrastás con lo que hicieron los otros partidos, lo que nosotros hicimos fue lo más democrático.

Llegaremos a que la elección en el órgano local sea posible con el conocimiento de todos los candidatos; por ahora nos estamos moviendo con jurisdicciones de doscientos y pico de miles de habitantes, aproximadamente. Quizás algún día llegemos a cosas más pequeñas. Es probable.

*Pasamos a otro tema: cómo se adoptan las decisiones en las juntas locales -recordemos que están conformadas por cinco miembros<sup>155</sup>, tres frenteamplistas y dos de partidos de oposición-.*

**Susana:** Te voy a hablar de la Junta Local de la Zona 14, que es donde yo trabajo. A mí me parece que pesa mucho más la extracción de clase que la posición político-partidaria de los integrantes, a la hora de tomar decisiones.

Eso no quiere decir que no vote después cada uno diferente y tampoco que no tengan la necesidad, en cada reunión, de hacer un pequeño discursito que matice y marque su

---

1. Ese fue el nombre que, a nivel programático, se había dado a lo que luego fueron los concejos vecinales.

2. Se llaman ediles.

posición. A los partidos les cuesta entender eso. Uno de los ediles de la oposición nos decía: “Yo no puedo convencer a los de mi partido que acá somos todos hermanos”. Esa palabra que él utilizaba es muy literal, son hermanos de clase, porque incluso la extracción familiar de los dos profesionales que hay es obrera, sus padres eran obreros de la zona y, por lo tanto, todavía no han tenido tiempo de desclasarse -hablando a la antigua-, entonces eso pesa mucho en la manera de ver la realidad y en la toma de decisiones<sup>156</sup>.

#### -SERVICIOS QUE SE DAN EN FORMA DESCENTRALIZADA

**Susana:** En la zona hay dos grandes áreas de servicios y de obras que muchas veces se articulan entre sí: la urbanística que se preocupa del mantenimiento del alumbrado público y las áreas verdes; eso está absolutamente desconcentrado y descentralizado, las decisiones ahora dependen de la junta local. La otra tiene que ver con todo lo que es control del saneamiento y vialidad, sus decisiones no depende de la zona; esta no tiene las herramientas ni los instrumentos materiales para actuar, pero sí oficia de ordenador de obras; es quién dice: está sucediendo esto, hay tantas bocas de tormentas, necesitamos que nos destapen en tal orden, en tantas calles. La junta es una especie de ordenador de las obras que son ejecutadas a nivel central.

El hecho de que no contemos con recursos y que los cargos intermedios, que son los que toman las decisiones en los diferentes departamentos, no tengan un vínculo jerárquico, hace que entremos en permanentes conflictos, porque existe el supuesto de que quien tiene el saber y la experiencia es el que está capacitado para definir, y como en el nivel local no hay técnicos con ese saber y esa experiencia, muchas veces se supone desde el centro que está equivocado el planteo que se hace desde el nivel local. A veces tienen razón y otras no. Lo que debía existir es un espacio de diálogo, por lo menos para discutir las cosas, y eso es lo que está ausente y rechina en este proceso. Y rechina, porque cada una de esas áreas que están descentralizadas, ha sido prácticamente arrancada a la estructura central. Nunca ha sido producto de una concepción programática y de una concepción política. Ha sido siempre una lucha de poderes.

La junta tiene que asumir, por ejemplo, la discusión a fondo, junto con el concejo vecinal, de ese tema clave que es el del uso de suelo: qué destino tiene esta porción de Montevideo, ¿hacia dónde vamos?, ¿vamos hacia un destino de servicios comerciales?, entonces se debe favorecer la zona comercial; ¿vamos hacia un destino de producción?, entonces se debe incentivar el área productiva de la zona; ¿vamos hacia un destino de casa-habitación, de zona dormitorio?, entonces desmantelamos las fábricas.

Tanto la junta como el concejo vecinal deberían ir hacia una discusión mucho más global, ya que es imposible pensar encerrados dentro de límites geográficos de una ciudad tan pequeña como Montevideo, en un país tan pequeño y dependiente como

---

1. Sabemos que esta situación no puede generalizarse, pero no nos fue posible incluir otros ejemplos.

Uruguay. Es decir, este tipo de cosas hay que pensarlas en un marco más global donde se piense, bueno, Montevideo como tal tiene más de la mitad del país, ¿cuál es el destino de esta ciudad y cuál es el destino de cada zona? ¿Cómo se distribuyen los recursos dentro de cada una de las zonas? Eso de repente parece como demasiado abstracto, pero si en la vida cotidiana ese marco no se da, las decisiones después se vuelven tan puntuales que terminás armando la realidad desde decisiones descontextualizadas y presionadas por intereses particulares.

A nivel operativo creo que tiene que descentralizarse, por ejemplo, el mantenimiento de la red vial, porque ese es un tema muy sentido en la zona. He discutido con muchos compañeros que no visualizan el tema de vialidad como una política social cuando ese problema se convierte en político-social en algunas zonas. Yo tengo claro que no es un problema social para el centro de Montevideo ni para algunos barrios, pero para otros el tener o no tener calle significa que esa gente tiene acceso o no a la cultura, al trabajo, a la educación.

Después que se hace una calle cambia el barrio. La gente que puede invertir, invierte a fondo, porque cambian las condiciones de salubridad de su vivienda. Por otra parte, el hacer una calle permite que acceda población nueva a ese lugar y, por lo tanto, cambian las condiciones de la zona, pero además permite a los niños ir todos los días a la escuela, no solamente cuando hay sol; permite que entre la ambulancia o el coche de pompas fúnebres, y esas son cosas vitales para la gente.

En el tema de la salud, las decisiones de las policlínicas municipales -que ya existen, desconcentradas- debían estar bajo la órbita local y no central como hasta ahora: éstas funcionan desconcentradamente, pero las decisiones se siguen tomando a nivel central. Y, por eso considero que las políticas de salud deberían ser políticas locales, en cada zona tú estás abasteciendo de salud a sectores muy particulares y necesitas políticas muy específicas, sin descuidar los criterios técnicos generales.

Habría también que definir si en un Montevideo que se empobrece crecientemente, vamos a mantener e incentivar el sistema de guarderías. Si se decide hacerlo ese sería otro elemento a descentralizar. Las poquitas que hay ya están descentralizadas, pero con muchos problemas. La experiencia de las guarderías descentralizadas donde se han armado grupos supuestamente autogestionarios de vecinos que llevan adelante la guardería y donde la Intendencia solamente pone el recurso inicial pronto bajan el rendimiento, porque no hay capacidad de la gente para mantener esa iniciativa sin un apoyo municipal permanente. La autogestión supone, para que se dé de verdad, capacidad material y económica, y cuando digo capacidad económica también me refiero a tiempo vital para trabajar en esas guarderías.

#### -RELACIÓN EDILES-DIRECTOR ADMINISTRATIVO

*Pasamos ahora a examinar el tema del aparato administrativo local. Además de los ediles, a nivel de cada zona existe un director administrativo.*

**Roselli:** La única forma de relacionar a la junta local con el servicio, tiene que ser a través del director de Servicios; de la misma manera que la única forma para que el director general de un departamento se relacione con ella es a través de los directores de división. Este no es un problema sólo formal, se debe a que hay una estructura y esa estructura jerárquica debe funcionar y si no sirve, hay que cambiarla. Ahora bien, si la junta local decide que hay que poner bombillos en tales calles, le indica al director general de la zona y él tiene absoluta autonomía para decidir con su equipo qué hacer, no tiene que consultar a nadie.

#### -NECESIDAD DE UN PLAN DIRECTOR DE LA CIUDAD

**Diakakis:** Voy a poner un ejemplo para ilustrar lo que Roselli acaba de afirmar. Cuando nosotros nos referimos a iluminación, que es un servicio que está totalmente desconcentrado, la cosa queda clara. Pero busquemos un servicio que vos no podés desconcentrar totalmente, por ejemplo, el transporte de la ciudad. Tenés que tener un plan director de la ciudad, para decirlo de alguna manera. La relación que tiene que existir -me parece a mí- es que el director de Servicios responde a la junta local como tal, pero tiene que haber un nexo con el Departamento de Areas Descentralizadas, porque, si no lo hubiera, entonces esos servicios -el caso concreto de saneamiento y de transporte- quedarían librados sólo a lo que en la localidad se resuelva.

Ahora hay que ver cómo se va a hacer ese plan director. Tendrá que conjugar los intereses generales de la Intendencia con los intereses de las juntas locales, y también con las opiniones de los directores de servicio, que deben tener una visión de cómo se debe realizar la parte de obras del Departamento en el lugar concreto. Si se logra una democratización de los planes, el plan será el instrumento que entusiasme y, tal vez, eso ayudaría a que se incorporen más decididamente los obreros municipales.

A mí lo que me preocupa realmente es si los vecinos se incorporan o no. Cuando lo vecinos se incorporan son la sal de la tierra. Si ellos funcionan, eso ayuda a que se incorporen otros sectores que, de repente, tienen más dificultades para comprender el problema. En nuestra experiencia hemos visto que el funcionario municipal que actúa directamente en convivencia con los vecinos, cambia hasta su calidad. Lo dicen ellos mismos: “Ahora es más humana nuestra gestión;” “Conocemos más a los vecinos;” “Antes éramos un número más acá en la Intendencia.”

**Susana:** Cuando se dio toda la discusión de la descentralización a nivel político-partidario, la oposición, los sectores más conservadores, insistieron siempre en que la dirección de los servicios desconcentrados no tuviera cabeza política, sino que tuviera cabeza administrativa. En esto coincidían con el gremio<sup>157</sup>, que siempre reivindicó el tener más lugares para el escalafón, para que eso permitiera ascender: tener un director de origen administrativo era tener una posibilidad de carrera administrativa más

---

1. Se refiere a ADEOM.



amplia. Entonces la administración y los compañeros ediles de las juntas, apretados entre esas tenazas, terminaron aceptando la inclusión de la figura del director administrativo a cargo de la oficina local.

Esto le sirve a la oposición por dos razones. Por un lado, porque pone un intermediario entre las decisiones populares y la ejecución de las mismas. Y, además porque, en general, por edad y por grado, esos intermediarios son casi todos del Partido Colorado. Es decir, significa de hecho poner una persona de su confianza en esa intermediación y crear una permanente confrontación entre los organismos sociales y políticos.

Por otra parte, ese director administrativo, por lo general, proviene de una estructura municipal parcelada, en la cual cada director administrativo tenía que dirigir solamente un área temática y así fue educado y formado, y ahora tiene que pasar a un espacio local integral, donde tiene que administrar, no solamente el área de donde provenía, sino todo el aparato a nivel local.

Además, los profesionales que trabajan en las zonas no admiten ser mandados por un administrativo y eso tiene lógica, porque un administrativo no se va a hacer responsable si se cae una planchada de un salón comunitario en la que el arquitecto dice que se necesita tanto material, pero, sin embargo, tiene potestad, desde el punto de vista de la carta orgánica municipal, para decidir que no firma un determinado pedido de materiales. Lo mismo pasa con los asistentes sociales: un administrativo no está capacitado para resolver la problemática social, salvo que sea un militante que se haya capacitado en la práctica, y sin embargo, ha sucedido, en más de un centro comunal, que el director administrativo resuelve reunirse con tal o cual comisión prescindiendo del asistente social. Por eso hay una confrontación entre los directores y los profesionales.

Pienso que el director de servicios debió ser un director profesional. Un profesional puede hacerse cargo de algo administrativo, mientras que un administrativo no puede hacerse cargo del área profesional. Un arquitecto o un asistente social, pero sobre todo un arquitecto, habría sido la persona ideal, por el vínculo muy cercano que tiene con lo social y porque su formación le hubiera dado capacidad para comprender la dinámica urbana y social local de la zona, pero esa pelea la perdimos con ADEOM.

#### -EL PAPEL DEL SECRETARIO DE LA JUNTA

*Además del director de servicios, existe el cargo de secretario de la junta local, que en el interior del país es la mayor jerarquía en la oficina de la junta. En Montevideo, el intendente designó como secretarios a las personas que antes se habían desempeñado como coordinadores de los centros zonales.*

**Susana:** Existe una compleja situación en relación con este cargo. Nosotros quisimos asimilarnos al interior, para tener un proyecto que sirviera también a nivel nacional, pero ¿qué es lo que sucede?, que en el interior no existe el director de servicios. La existencia en Montevideo de los dos cargos ha provocado una especie de duplicidad de funciones, lo

que dificulta mucho las relaciones. Hay que revisar si se siguen justificando ambos cargos.

Es claro que el servicio tiene que tener una cabeza política que es la junta local, pero como los ediles de la junta no son rentados, no tienen capacidad para hacerse cargo del servicio. Entonces necesitas a alguien de confianza, porque en este proceso la confianza política es una necesidad -yo por lo menos creo que están tan claras las diferencias que no se puede trabajar con un miembro de la oposición en ese cargo-. Entonces tenía que haber un cargo rentado de confianza política, por eso se pensó en la figura del secretario. Lo que pasa es que antes se había puesto ya la figura del director de servicios y, entonces, le venimos a meter una figura que compite, porque jerárquicamente el director de servicio está subordinado al mando del Departamento de Actividades Descentralizadas. Hay un doble mando. Eso es real. Ese doble mando estaba resuelto desde el punto de vista técnico, jurídico, cuando se trataba del interior, allí existe una clara subordinación: la junta le da la orden al secretario ejecutivo y éste, que es una cabeza política complementaria, le da la orden al de servicios, y punto. Pero aquí existe un servicio que tiene potestades que vienen desde lo central y vienen a través del Departamento de Actividades Descentralizadas, y por otro lado, existen órdenes de tipo político, que tienen independencia jerárquica del aparato central. Si el funcionario quiere le hace caso a estas órdenes, y si no, hay que recurrir al aparato central para que mande la orden. Permanentemente hay que estar haciendo este paso de intermediación.

#### -RESISTENCIA DE LOS CUADROS TÉCNICOS DE NIVEL CENTRAL

**Susana:** Los cuadros técnicos, aún los frenteamplistas, defienden muchísimo el espacio de poder de decisión que tenían a nivel central, porque, lo que a nivel central era un reducto exclusivo de los técnicos, al pasar a lo local, pasa a ser compartido, no solamente con los técnicos y funcionarios municipales y locales, sino con los órganos sociales -los concejos vecinales- y con los órganos políticos -las juntas locales-.

Pero, a pesar de todo ha habido avances, proyectos que se demoraban diez, doce, quince meses, salen en tres meses como máximo. Eso quiere decir que se agilizó muchísimo la manera de hacer las cosas.

En el ámbito social y cultural en realidad son muy pocos los recursos que se han dado. Ahí existe una contradicción flagrante: la administración tiene un programa que hace énfasis en la descentralización y, por lo tanto, en la participación de la gente, pero no destina recursos técnicos, humanos, al área social cuando en esta área valen mucho más los recursos humanos que los materiales.

Aquí se necesitan los aportes técnicos que pueden hacer los asistentes sociales, educadores populares, educadores por el arte, es decir, vos necesitás meter gente dinamizadora desde el punto de vista social y eso tiene un costo. Yo creo que se partió del supuesto equivocado de que la propia comunidad los tenía. Los tienen en las zonas ricas, pero no los tienen en las zonas pobres. En éstas hay que contar con recursos humanos

para dedicarlos al ámbito social y cultural y eso aún sigue siendo una aspiración. Tenemos las atribuciones, pero no tenemos los recursos humanos. Para poder resolver esto, en primer término nos hemos encontrado con la resistencia del gremio que tiene una tradición obrerista, históricamente contrapuesta a los profesionales, y como esos profesionales reclaman mayores ingresos, eso no es bien visto por el gremio.

A eso se une la situación de la Intendencia: su planta de trabajadores administrativos excesiva. Por una parte, no los puedes echar, porque sería un desastre social, y por otra, no puedes seguir aumentando el gasto, entonces, cuando llega a la decisión de incorporar más gente, llama a obreros para el sector de limpieza y no llama a asistentes sociales o a trabajadores de la cultura. Pero esto te lleva a entrar en contradicción con el propio proceso que quieres empujar.

El personal administrativo ha aprendido mucho, pero en la medida en que no tiene los recursos necesarios para trabajar, le cuesta muchísimo cada cosa que hace. La relación entre costo-beneficio, entre el esfuerzo que mete para hacerlo y lo que logra, es demasiado grande. Y eso ha provocado un bajón en gente que entró con bastantes ganas de trabajar, sobre todo en nuestra zona. La mayoría de ellos se sentían vinculados al proyecto, aunque no todos son frenteamplistas. Pero aún así se sentían consubstanciados con la propuesta y entraron a aprender muchísimo. Aprendieron tanto que hoy son conscientes de todo lo que les falta y eso les ha hecho también medir la distancia que hay para llegar a la descentralización tal cual la estamos pregonando. Eso explica en parte el bajón general que se está viendo en este momento.

Tal vez nuestro caso sea muy particular, pero nosotros estamos en un único espacio de seis por seis más o menos, treintidós funcionarios, más los vecinos; entonces no hay tampoco espacios para pensar, para trabajar. ¡Qué lío con los expedientes!, se cambian de mesa, se pierden; que hay quien quiere esta mesa que el otro también la quiere. Hay una falta de recursos materiales que condiciona mucho el trabajo.

Yo creo que la dirección cometió el gran error de pensar que sólo con voluntarismo se empujaba el proceso. Hay necesidad de contar con condiciones mínimas de trabajo, de dignidad en el trabajo, que son imprescindible para que ese voluntarismo se mantenga como voluntad. Con voluntarismo se puede bancar la agresión inicial de los vecinos y se puede conversar y demás, pero cuando ésta sigue y, por otro lado, no tenés respuesta, no tenés sillas en que sentarte o estás sin teléfono... ¡Eso a los funcionarios los jaquea mucho!

#### -TÉCNICOS EN COMISIONES DEL CONCEJO VECINAL

**Susana:** En relación con el trabajo con la población, en las áreas técnicas hay una experiencia preciosa, que a nosotros nos ha dado mucho resultado, que son los técnicos participando de las comisiones temáticas del concejo vecinal. Por ejemplo, el arquitecto y el ayudante de arquitecto participando en las reuniones de la comisión de vialidad. Eso ha servido para dos cosas: por un lado, a los vecinos para conocer otro tipo de

funcionario municipal, el que los está respaldando, el que le está diciendo los secretitos para que después pueda argumentar en defensa de su planteo, y, por otro lado, el funcionario ha ido perdiendo el miedo a los vecinos, es decir, ha visto al vecino preocupado, al que va aprendiendo a medir los materiales y, entonces, se va estableciendo una relación de más paridad y de intercambio.

Los vecinos, al principio, venían a pedir que le resolvieran el problema; ahora vienen a discutir el problema. Este es un avance, pero es pequeño todavía, porque me refiero a la gente organizada, que no es la gran masa de la población, sólo un diez porciento de ella.

#### 4. LOS CONCEJOS VECINALES

*Como hemos visto anteriormente, además de los centros comunales zonales y de las juntas locales, la propuesta descentralizadora del Frente Amplio considera una tercera instancia, los concejos vecinales. Conversé sobre este tema con Walter Cortazzo; Lilian Celiberti; Susana Regent; Roberto Garrido, concejero de la Zona 3; y Washington Mira, de la Zona 12.*

##### -CÓMO SURGE LA IDEA

**Walter:** Como tú ya sabes esta idea fue una propuesta del Frente Amplio, no surgió espontáneamente. En el Programa de Gobierno presentado en 1989, el FA planteaba la creación de lo que en su programa denominaba “asambleas deliberantes” de vecinos que tuvieran el rol de asesoría, planificación y control de gestión municipal. Se buscaba generar allí un espacio de participación ciudadana, donde la cuestión del gobierno municipal formara parte de la preocupación de los montevideanos, en esa idea estratégica de democratización de la sociedad, para ir desactivando lentamente ese proceso de atomización existente, de predominio de los partidos de opinión pública y de los medios de comunicación de masas, e ir generando espacios democráticos de participación de los vecinos, que no se identificaran con el gobierno, que tuvieran un desarrollo autónomo. Alguien tenía que propiciar, impulsar, promover ese espacio. Esta era una responsabilidad del FA, pero realmente, quien impulsó el proyecto fue el gobierno municipal.

##### -CÓMO SE ELIGEN

**Lilian:** Los eligen los vecinos de la zona. En la lista de candidatos figuraba el pastor de la Iglesia Metodista, el cura de la parroquia, fulano o fulana integrante de la comisión vecinal tal o cual. Debían ser personalidades del barrio o integrantes de alguna de las comisiones barriales. Para elegir al concejo vecinal -que tiene entre treinta y cuarenta miembros- se presentó a los candidatos en cada barrio y se hizo una cierta campaña. Y, creo que la gente respaldó mucho a los integrantes de las comisiones barriales, incluso más que a los representantes de los clubs deportivos, que tienen mucha tradición en Uruguay.

**Roberto:** Mi zona, la Zona 3, que tiene alrededor de ochenta mil habitantes, se dividió en quince barrios y cada barrio sacó dos concejales titulares. Por eso el plenario del concejo vecinal está integrado por treinta personas.

La forma de hacer las listas fue diferente en cada zona. El decreto dice solamente que los concejos vecinales deberán tener de veinticinco a cuarenta miembros. En algunas zonas, se nominaron por barrios, en otras se hizo una lista única. Lo fundamental fue la posibilidad de presentar la cantidad de candidatos que se quisiera, todos iban en la misma plancha y se votó en forma secreta. Los más votados constituyeron el nuevo órgano.

Mi concejo es pluralista, hay también blancos y colorados, lo que pasa es que los frenteamplista tenemos más experiencia de trabajo en organizaciones de masas. La mayoría trabajó en una escuela o en una comisión barrial o en un club deportivo, en cambio la gente de los otros partidos no tiene esa costumbre. Debe ser la primera vez que vienen a trabajar vecinos de otros sectores políticos que no estaban acostumbrados a eso y ahora en el concejo se están acostumbrando. Están contentos y ansían trabajar. Están invitando a gente de su propio partido para que vengan. Acá están las puertas abiertas. Nuestras sesiones son abiertas, pueden venir todos los vecinos que quieran ver como trabajamos.

#### -FUNCIONAMIENTO Y SUS EFECTOS

##### -UNA MESA DIRECTIVA

**Roberto:** Desde diciembre, fecha en que fuimos electos, empezamos a discutir temas reglamentarios, empezamos a discutir la idea de la formación de una mesa para que presidiera ese concejo vecinal. Te podés imaginar lo que significa cuarenta personas sentadas discutiendo...

Se trató de buscar las formas más equitativas para conformar esta mesa y como nuestra zona está dividida en siete subzonas y de ellas tres son rurales y cuatro urbanas, se eligió una mesa representativa -se discutía si debía ser representativa o ejecutiva- en la cual hay un integrante de cada subzona. Quedó como presidente del concejo el candidato más votado que, en este caso, fue una mujer.

En este concejo vecinal se da una característica distinta a la mayoría de los concejos vecinales, no hay una mayoría frenteamplista. Lo que sí hay es una mayoría de vecinos que aunque no tiene una idea política definida, sí tiene ganas de trabajar, ganas de hacer algo. Y se discute mucho, porque el uruguayo tiene la costumbre de discutir todo.

##### -PLENARIO

**Roberto:** Una vez cada quince días tenemos un plenario del concejo vecinal. Los plenarios son abiertos. En un principio se recababa la opinión de los vecinos que

participaban, el que quería hablar podía hacerlo, pero eso llegó a un punto en que se nos desbordó, las sesiones se extendían demasiado, entonces se decidió que las cosas entraran por notas, pero se buscó la forma en que esos vecinos pudieran participar. Y se vio que podían hacerlo en las distintas comisiones: vialidad, saneamiento, tercera edad, áreas verdes, zona rural. Ahora, en el plenario del concejo vecinal, se discuten los informes de las comisiones. Muchas veces no llega un solo informe, llegan dos, tres y hasta cuatro informes, ¿por qué?, porque dentro de la comisión no se vota, y si no se llega a acuerdos cada grupo eleva su informe al plenario y allí es donde se discute y se ve el plan de prioridades de la zona.

Otro problema es el del presupuesto: cómo hacíamos para que se aceptara priorizar los lugares donde las carencias eran mayores; cómo hacíamos para que cada subzona no peleara por su chacrita; es decir, cómo lográbamos que todos los concejeros, aunque uno fuera de Pueblo de Ferrocarril, otro de Colón, otro de Merilla, otro de Lezica, pensarán en las prioridades de toda la zona. Eso se está logrando con visitas, o sea, se consigue transporte y se sale a recorrer no solamente el barrio de cada uno, sino toda la zona. Y ahí se ha dado el caso de que muchos concejeros han dicho: “No, realmente la calle de la vuelta de mi casa está en la miseria, pero esta calle tiene más prioridades”. Entonces, vamos a votar porque salga esta calle y no aquella.

#### -COMISIONES BARRIALES SE DESILUSIONAN DEL CONCEJO

**Susana:** En el caso nuestro lo que ha habido, a veces, es un desconocimiento de la dinámica del concejo por parte de las comisiones barriales. ¿Qué ha sucedido? Las comisiones barriales delegaron en alguien como candidato primero y luego lo votaron. Inicialmente depositaron todas las expectativas en el concejo pero, apenas se dieron cuenta de las dificultades que este tenía para asumir su rol y de lo complejo de la situación, volvieron a lo de ellos, entonces muchas veces lo que sucede es que cuesta que entiendan de que hay espacios, que hay cosas que sí requieren ser llevadas al concejo. Si una comisión va a pedir el mantenimiento del alumbrado de esa zona, no tiene porque llevarlo al concejo, es una situación de mero trámite y va directo; pero si tiene que decidir si va a hacer una guardería o una policlínica, hay que ver con el resto del concejo si ese es el mejor lugar, si no estamos superponiendo recursos. A las comisiones les cuesta mucho ir al concejo, porque evalúa que el concejo está muy trancado en discusiones de tipo reglamentaria y que no es ágil. Eso es cierto, pero es una debilidad circunstancial y natural, porque es el proceso que tiene que vivir todo grupo al iniciarse en sus nuevas funciones: debe mirarse hacia adentro.

#### -LA POBLACIÓN NO VE AL CONCEJO

**Susana:** Pero el problema más serio es que la población no ve al concejo. ¡Ese es el gran drama! Nosotros hemos fallado en la comunicación con la población, entendiendo como población aquella gente que no está organizada. A lo sumo, si ve algo, es a su vecino, el de la esquina y a su comisión, pero no al concejo. El concejo no tiene elementos para

comunicarse y además no sabe como hacerlo. La comunicación masiva no ha sido trabajada por las organizaciones sociales, salvo a nivel de volantes en un Montevideo, dónde cada vez se lee menos.

Creo que una de nuestras grandes omisiones es no haber respaldado en comunicación este proceso. El concejo no posee elementos técnicos de como transmitir sus mensajes. Están las radios, pero con decirle a la gente que escriba para la radio no alcanza. Hay que enseñarle a usar la radio. A usarla para que diga lo que queremos que diga, pero también para que el que escuche entienda nuestro mensaje, y eso no lo hemos hecho, no lo hemos trabajado, y eso hay que trabajarlo desde la administración, porque la gente lo que ve es el resultado.

Es un problema general del gobierno de Montevideo. El servicio de difusión y prensa siguió siendo el mismo que el de la administración anterior; con más o menos simpatía, más o menos calor, y hace lo mismo que hacía antes: mandar a los diarios y a la televisión las noticias de lo hecho a nivel municipal o central, y se acabó. Los instrumentos de comunicación al servicio del pueblo no existen. Y, eso a su vez, a nivel local se recrudece, por la falta de recursos, sobre todo en zonas donde la gente no tiene plata y además tendrías que pensar en otros mecanismos. Tenés que pensar que aunque no tenés plata les llegue la información, pero eso requiere una mínima estructura y eso es lo que no hemos trabajado.

#### -TENDENCIA A BUROCRATIZARSE

**Roberto:** En un principio el funcionamiento de mi concejo fue muy positivo, pero después las cosas pasaron a burocratizarse y llegó un momento en que tuvimos que pedir ayuda a una asesoría española para que viniera a ver cómo nos desburocratizábamos, porque la mayoría, o sea, el noventa por ciento de los concejeros nos hemos dado cuenta que nos burocratizamos. Ahora empezó la discusión para ver cómo nos desburocratizamos y éramos más ejecutivos en nuestra tarea.

**Susana:** El concejo se ha visto obligado a dar respuestas a la población pero lo que no ha podido es planificar su propio trabajo porque a lo primero que se dedicó fue a autorreglamentarse, en lugar de seguir en la línea en la que se venía trabajando en las plenarias, en las comisiones temáticas, que implicaba: observar la realidad, entenderla y ver como se actuaba frente a ella. Eso siguió por un carril paralelo, mientras este órgano recién constituido, que se suponía que iba a ser heredero de esas experiencias y las iba a potencializar, se empieza a mirar el ombligo, a armar el reglamento interno y a ver cuántos minutos puede hablar cada uno. Es decir, reproduce exactamente lo que ocurre en cualquier institución u organismo apenas se crea. Es un elemento que debimos haber previsto y que no previmos. Además la situación se agudizó porque como los asistentes sociales, por lo que planteaba, están en conflicto y, por lo tanto, no trabajan en las horas en que el concejo se reúne, con lo que éstos quedaron huérfanos de apoyatura social o técnica que los ayudara a hacer esa discusión más fácil, más rápida.

Entonces ahí hay todo un fenómeno que hay que estudiar que es cómo el cambio de un rol y la institucionalización de un proceso modifican hasta la manera de hablar, porque compañeros frenteamplistas que nos hablaban de “ché” y “vos”, en una relación muy fluida, de pronto se sientan hasta con otras posturas, se enderezan en la silla, se ponen el traje de concejal, que está muy bien porque significa que están intuyendo la importancia que tiene el órgano, pero a la vez eso los endurece, los envara, le quita flexibilidad para relacionarse.

#### -COMISIONES DEL CONCEJO

**Roberto:** Además de la mesa y el plenario, este concejo vecinal tiene ocho comisiones: cultura, salud, arbolado, espacios verdes, obras y servicios, y la integran concejales electos, tanto titulares como suplentes, y también vecinos que no han sido elegidos, pero vienen a trabajar en esas comisiones por el bien de los barrios en general. Esto ha servido para salir un poco de la propia “chacrita”, es decir, de centrar el trabajo no sólo en nuestro barrio. Ahora trabajamos por el zonal, por los quince barrios que integran el Zonal 3.

*Les explico que he sido informada de que ellos, antes de ser elegidos miembros del concejo, eran activos militantes barriales, pero que con estas nuevas responsabilidades que han adquirido y todas estas comisiones, ellos han abandonado un poco el trabajo barrial.*

**Washington:** Yo te puedo decir que aparte de ser concejero vecinal de la Zona 12<sup>158</sup>, soy presidente de un complejo de viviendas y me he encontrado en un principio con que los vecinos más inmediatos comienzan a pensar que uno los abandona para integrarse a otra tarea. Pero cuando empiezan a ver los resultados, como ha sucedido en mi barrio: el bacheo de las calles, la iluminación, el saneamiento, como que empiezan a comprender realmente cuál es el trabajo que realiza un concejal y ahí es cuando empiezan a arrimarse.

Por eso es que el primer esfuerzo hay que hacerlo con esa militancia que ya venía desde hace tiempo, pero luego se empiezan a integrar los nuevos vecinos.

Te doy un ejemplo: en la zona de Lezica, que es específicamente donde yo actúo, hacía veinticinco años que no había un corso de carnaval, no había un desfile de carnaval. Este año se realizó, gracias al esfuerzo del concejo vecinal y logró el acercamiento de una gran cantidad de vecinos para esa tarea específica. Pero después, en forma inmediata, se empezaron a plantear otra serie de tareas y esos vecinos, como ya quedaron integrados, continúan trabajando, porque el principal problema es el arranque de todos los vecinos. Y eso sólo se logra con hechos, no con palabras ni con reuniones.

**Otro concejero:** Las comisiones vecinales siempre han tenido sus vaivenes, creo que ésta es una cuestión más general en materia municipal, es decir, en determinado momento un

---

<sup>1</sup>. Esta zona tiene parte urbana, suburbana y una rural.



grupo de vecinos se organiza, pero, una vez solucionado ese problema, una vez pasado el momento de la crisis, esa gente no sigue manteniendo la organización.

Hay una vocación para la acción barrial, pero en realidad el momento culminante es el momento en que hay un problema. Sacaron una línea de ómnibus y todo el mundo, en tres minutos organizó una asamblea y en menos de media hora se juntaron ciento cincuenta personas y trajeron al director de Tránsito. Eso no lo hizo ninguna comisión, lo hizo un grupo de vecinos que juntó firmas y al otro día se dio la asamblea. Eso se logró porque era un tema muy sensible.

#### -DESTINAR RECURSOS HUMANOS A LA ORGANIZACIÓN

**Walter:** Pese al riesgo de la cooptación si no hubiera gente que trabajara en esto, no se avanzaría. Los procesos de masas no se desarrollan solos, tiene que haber una apoyatura para la organización, por ejemplo, destinando recursos humanos especiales como trabajadores sociales que puedan ayudar a identificar, por ejemplo, las formas organizativas para que ese órgano nuevo no se convierta en una superestructura y se despegue de su base, de esa comisión barrial que votó a su candidato, es decir, para que esto no se reduzca a ser un espacio más de poder y un nuevo escalón en toda esa macroburocracia que existe.

El otro problema que tenemos que resolver es que la junta local es un poder político, no es un poder vecinal como es el concejo vecinal, pero tiene la decisión en sus manos, mientras que el concejo vecinal es simplemente un organismo de consulta.

Actualmente estamos discutiendo cómo logramos que el concejo vecinal tenga peso, porque consideramos que no sólo es necesario que se nos consulte, sino que también se tenga en cuenta la opinión que nosotros vertimos. Ese es uno de los problemas que estamos viendo actualmente y el otro es el de la desburocratización de este concejo vecinal.

#### 5. LOS ESPACIOS IDEALES DE PARTICIPACIÓN

*Para llevar adelante el proceso de descentralización de Montevideo se ha hecho una subdivisión del territorio -como se dijo anteriormente- en dieciocho áreas. Me preocupa que esas áreas sean excesivamente extensas. Pienso que es importante determinar cuál es el espacio ideal para la participación de los vecinos.*

**Roselli:** El tamaño debe ser de una magnitud que justifique, desde el punto de vista de la administración, una efectiva desconcentración de servicios, de poder y de recursos.

**Portillo:** Me parece que para responder a tu inquietud hay que hacer un poco de historia. Cuando nosotros nos planteamos -en la elaboración programática del 89- cómo dividíamos la ciudad, realmente hicimos un ejercicio absolutamente abstracto, donde tuvimos permanentemente presentes, más que los requerimientos de la participación social, los requerimientos necesarios para la puesta en práctica de los servicios que

entendíamos que debían desconcentrarse. Fue así como surgió el planteo de las zonas, que no es ni el gran distrito, como habían concebido los paulistas, ni el barrio que es la unidad menor. Aquí tenemos dieciocho zonas y cada zona comprende entre tres y cinco barrios, con un promedio de habitantes de unos noventa mil. Esa propuesta de zonificación es un punto de no retorno, figuraba en el programa, ya no se podía pensar en pasar a veintidós zonas o reducir a dieciséis. Entonces empieza a aparecer eso que tú planteas: una cosa es la zona como territorio para mejorar ciertos servicios y otra, el territorio como espacio para la participación y, en consecuencia, sus límites en cuanto a lo social y cultural.

Yo creo que aún hoy no estamos en condiciones de responder tajantemente a tu preocupación, pareciera que el momento más intenso, en el cual hay más posibilidades de construir las experiencias comunitarias, es definitivamente el barrio. De hecho la elección de los concejos vecinales reafirmó esta idea. ¿Por qué?, porque en los propios plenarios de las zonas, a donde iban representantes de las distintas organizaciones sociales, cuando se empezó a discutir cómo hacer esas elecciones, naturalmente surgió: “Bueno, dividamos esta zona en subzonas”. Y, en realidad, cada subzona era un barrio. Allí surgieron los candidatos e inclusive se ponía en la boleta: dueño de la panadería tal, el del quiosco de no sé qué, el constructor, el Pocho, el Toto, de manera que cuando tú ibas a los concejos vecinales a votar te encontrabas con una plancha muy grande, pero a los de tu barrio seguramente los conocías, porque eran vecinos verdaderamente conocidos.

Entonces, a futuro -y me voy a referir a la preocupación que expresabas anteriormente respecto a la elección de los ediles de las juntas locales- yo creo que no será necesario hacer demasiados cambios. ¿Por qué?, porque en el caso de la descentralización política, en el momento en que lleguemos a la meta que nos planteamos, seguramente se va a producir la campaña política zonal de los dirigentes políticos partidarios que van a ofrecer un programa de actuación para la zona y eso los proyectará a todos. Y, en la descentralización social, de hecho seguramente siga como ahora: cada subzona, cada barrio, nombrando a sus representantes a los concejos vecinales.

**Diakakis:** Yo no creo que esté ya terminada la división administrativa de Montevideo con estos dieciocho centros comunales, yo creo que se seguirá en el proceso de búsqueda de la forma definitiva. Hay partidos que priorizan, por ejemplo, el barrio y no un conjunto de barrios como nosotros. En todo caso el tema de la relación estructura objetivo político, es un tema para discutir, porque, dado el objetivo, yo no creo que la estructura esté dada de una vez y para siempre; sino que ésta debe tener vida; tiene que ser una cosa dinámica, en transformación.

#### -CÓMO EXPANDIR EL PROTAGONISMO DE LA GENTE

**Portillo:** El problema es cómo desde el gobierno y desde la fuerza política, que son dos dimensiones muy diferentes, pero que necesariamente deben estar ensambladas -cosa que lamentablemente no ha ocurrido siempre, por tiempos distintos de maduración de la

experiencia y por un montón de otros factores-; cómo, desde ambos puntos de referencia, poder potenciar a la sociedad molecularmente considerada, para expandir el protagonismo de la gente. Ese protagonismo políticamente democrático y culturalmente superador, sobre la base de una visión mucho más solidaria y de mucha más interacción entre la gente, venciendo el individualismo, la fragmentación, el encerramiento, que en ésta, nuestra sociedad uruguaya, está particularmente agudizado, por lo que son sus tradiciones, por lo que fueron los efectos de la modernidad, por lo que fue el temprano desarrollo industrializador.

#### -PENSAR LA POLÍTICA DESDE EL TERRITORIO

**Portillo:** En nuestro caso, casi que yo diría que la gran tarea es cómo reconstruir la sociedad sobre esas nuevas bases, y en definitiva, sobre una nueva cultura que aliente todos estos valores y esta nueva perspectiva. Hay que pensar la política desde el territorio, no desde el lugar que uno ocupa con respecto a la producción, y encontrar las escalas más adecuadas de actuación, que muchas tendrán que ver, con el barrio y, en otros casos, con experiencias muy concretas.

Por ejemplo, estamos haciendo un estudio sobre una identificación minuciosa de la totalidad de los proyectos sociales existentes hoy en el municipio. Todavía no tenemos una sistematización que nos permita decir: a cuánta gente involucra, cuál es su perfil social, cómo funciona por sexo, por edad, cuáles son las cosas que más se están planteando esas experiencias que, de hecho, conforman, sí, ahora sí, la vanguardia de la sociedad.

**Portillo:** Entiendo por proyecto social protagónico la actividad que realiza una comunidad cuando organiza para instalar una guardería, para construir un merendero, es decir, una microcomunidad que se une al servicio de una idea o una realización determinada que trasciende los intereses individuales concretos. Ese es el gran reto: trabajar sobre ese basamento social para potenciarlo, para desarrollarlo, para ampliarlo.

#### 6. QUIÉN DEBE ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN

*Uno de los temas de debate en las experiencias de gobiernos de participación popular se refiere a quién debe impulsar la participación ciudadana: si el estado -en este caso el aparato administrativo- o la organización política.*

**Nelson:** El Frente tiene como filosofía promover, intensificar, la participación de la gente. Ahora, ¿por qué canales lo hacemos? Pienso que todos los canales posibles son válidos. En este momento, como tuvimos la oportunidad de lograr el gobierno, a través de ese gobierno canalizamos esa filosofía nuestra, pero a su vez, como militantes políticos en la zona, lo tenemos como objetivo en los comités de base<sup>159</sup> o en las coordinadoras del

---

1. Organizaciones de base del FA.

Frente Amplio<sup>160</sup> y también en las organizaciones sociales que existen en la zona, tanto locales, como extraterritoriales. Como frenteamplistas nos proponemos la participación y el desarrollo de todo tipo de organizaciones.

**William:** Hay principios del programa que valdría la pena remarcar: en primer lugar, respetamos la autonomía de la sociedad civil; en segundo lugar: reconocemos el pluralismo de ésta y en tercer lugar, entendemos que, desde el partido y desde el estado, en este caso desde la Intendencia, podemos crear condiciones para la participación ciudadana en el gobierno. Es función nuestra estimularla, crear espacios, pero, en última instancia, el ocupar esos espacios, el hacerse cargo de eso y conducirlo, dependerá de la fortaleza de la sociedad civil y de su propia capacidad autónoma, Esa es la línea de conducta nuestra.

*Este tema me parece importante por la cuestión de la autonomía; porque resulta que estos gobiernos locales que uno investiga, que abogan por la autonomía de la sociedad civil, terminan organizando, desde el aparato administrativo, a la sociedad civil, entonces el problema es: cómo un gobierno popular, al mismo tiempo que ayuda a organizar, no coopta al movimiento. ¡Ese es el problema!*

**Lilian:** Coincido con William en el sentido de que le compete a los gobiernos abrir el canal de interlocución desde el estado, pero no se trata solamente de pluralidad política, sino también de pluralidad en cuanto a proyectos de organización de la gente, que van desde un proyecto cultural hasta una cuestión de deportes. Reconocer esa pluralidad y jerarquizarla empieza a establecer elementos de cultura política en cuanto a lo que es esta sociedad civil, que está compuesta por una inmensa diversidad de opciones. Justamente, potenciar esas opciones desde este canal abre las posibilidades de que no se genere un aparato político partidario que coopte a las comisiones. Creo que lo más interesante de mi práctica en estos años ha sido quizás el haber ejercido un trabajo desde un centro comunal zonal teniendo claro mi rol: tú vas allí como aparato municipal, como gobierno municipal y, por lo tanto, como parte del estado, y lo que hacés es abrir una interlocución con una sociedad que tiene una diversidad de ópticas y también de intereses, y muchas veces esas ópticas y esos intereses son contrapuestos entre sí. Es necesario demistificar la idea de que lo popular es una unidad que está ya consolidada, eso no existe; hay hegemonías dentro de lo popular y, justamente, en los barrios es donde más se siente, incluso al ejercer nuestro papel hemos sido moderadores de esas diversidades. Yo creo que eso también ha sido un elemento educativo importante: reconocer las diferencias, y me parece que ese es uno de los puntos claves en los concejos vecinales.

---

<sup>2</sup>. Organizaciones regionales del FA.

## -EL CORTE DEL CORDÓN UMBILICAL Y SUS EFECTOS

*Explico que cuando entrevisté al intendente de Montevideo por primera vez, éste insistió en la necesidad de no teñir su gestión políticamente y, por ello, planteó la necesidad de realizar “un corte del cordón umbilical” con el Frente Amplio. Quisiera saber si con estas palabras la militancia frenteamplista se siente convocada o marginada de la gestión, porque uno de los rasgos centrales de los gobiernos de participación popular es que su éxito depende, en gran medida, de que éstos cuenten o no con una estructura militante que apoye la gestión e impulse la movilización de la gente.*

**Eleonora:** Creo que lo que nos ocurrió al principio es que, precisamente, diferenciamos muy nítidamente por un lado la gestión y, por otro lado, el aparato político, pero no fuimos capaces de dar la discusión interna acerca de la importancia, y, de alguna manera, de la retroalimentación, de uno y otro ámbito: por un lado corrió el gobierno y por el otro el aparato político. No discutimos adecuadamente cuáles eran los roles de cada uno y, por lo tanto, creo que eso terminó marginando a la estructura política del proceso. Eso nos produce muchas dificultades. Lo notamos claramente en esta etapa. A partir de la elección de las juntas locales<sup>161</sup>, estamos intentando volver a incorporarla, pero el problema es que ya hay mucho camino recorrido. No fuimos capaces de asumir que es el Frente el que es gobierno, en definitiva. Por lo tanto, quedó por un lado el gobierno con los militantes de la izquierda que lo asumieron y, por el otro, el aparato político que, con muchas dificultades, intenta empezar a entender este proceso. Yo siento que hay una incompreensión de ambas partes acerca de cuál es el papel de cada uno de nosotros y, además, creo que existe una sensación en la estructura política de que hay algunos compañeros que han llevado adelante la gestión de gobierno, pero que no han tenido la discusión necesaria con el partido.

**Lilian:** ¿Es que Tabaré ha querido cortar el cordón umbilical con el Frente o es que el Frente no estuvo a la altura en la política municipal? Durante estos cuatro años, si escuchabas a los dirigentes políticos del Frente, ¿que sabían de la Intendencia?, pues nada. Cero, cero, cero... Y eso ocurría cuando todo el país, cuando todo el sistema político, cuando todos los medios de comunicación, hacían de los temas municipales los temas políticos más importantes y el eje de oposición al Frente Amplio.

## -MILITANTES NO ACOSTUMBRADOS AL TRABAJO BARRIAL

*Conociendo al Frente Amplio, conociendo los comités de base, que tienen una concepción de militancia distinta, que no se aferran a la bandera de un determinado partido, que aceptan el pluralismo y buscan promover la participación de la sociedad, yo había pensado que serían ellos los órganos más apropiado para promover la organización popular y no el aparato institucional.*

---

<sup>1</sup>. A comienzos de 1994.

**Eleonora:** Mira creo que ya Sara dijo: que ganamos el gobierno cuando creíamos que no lo ganábamos. Además, en ese momento la cantidad de comités de base y la militancia de los comités de base no eran lo que fueron en el año 85, o aún más atrás, cuando había una efervescencia muy distinta; los comités de base no tenían la fuerza necesaria para emprender ese desafío. Por otro lado -también ya los compañeros lo han planteado-, es un desafío completamente distinto al que estaba acostumbrado el militante. La militancia de tipo social y de tipo barrial no era la experiencia que todos nosotros traíamos; teníamos una experiencia completamente distinta. Primero, teníamos una experiencia de oposición y ésta era una experiencia de gobierno. Por otro lado, es muy distinto el relacionamiento que vos tenés como militante político con el vecino del barrio, que el relacionamiento que tenés como vecino de barrio con otro vecino y como hacés para llegar a una discusión de carácter político, pero con los temas barriales, y creo que todos nosotros, militantes políticos, no hemos sido capaces de dar esa discusión en los lugares correspondientes, que eran las coordinadoras del Frente, que eran los comités de base. Por otro lado, desde el gobierno, hemos sido cuidadosos en no generar organizaciones sociales vinculadas al partido de gobierno. Todos nosotros, los coordinadores de los centros comunales, hemos tratado de no ser el eje de la cuestión, sino que hemos tratado de ser los promotores para que la sociedad civil asuma el desafío en que está metida ahora.

**Lilian:** Me parece que hay otro fenómeno que es concomitante a éste y que es un fenómeno interno de la fuerza política y sobre el cual también se han dado algunos de los elementos, es decir, que el Frente Amplio era una fuerza de oposición, y resultaba más fácil unificar posturas de oposición que unificar posturas desde una responsabilidad de gobierno, donde ya no basta con definir algunos ejes, sino que hay que actuar y tomar decisiones.

Además en ese momento se produjo una crisis dentro de la izquierda sobre la cuál ya se habló<sup>162</sup>.

Todos estos son como elementos que van paralelos a estos otros que analizábamos y que me parece que terminan configurando grandes interrogantes, acerca de cómo se construye esta relación partido gobierno, cuáles son las estructuras organizativas que permiten flexibilidad y, al mismo tiempo, enriquecimiento de la estructura política. Cómo evitar un proceso en el cual lo orgánico queda vacío y, por otro lado, está todo lo inorgánico, que no se expresa o que se expresa. Creo que esos son los grandes problemas que hoy tenemos.

#### -LA DIFERENCIA ENTRE SER OPOSICIÓN Y SER GOBIERNO

**Walter:** Mira, Marta, mientras vos hablabas yo reflexionaba y me planteaba el tema del cambio radical que significa pasar de ser oposición a ser gobierno. Realmente era

---

1. Ver Capítulo I de este libro.

comodísimo ser oposición en la medida en que tenías el diagnóstico preciso, las banderas precisas, la crítica precisa, y con eso se identificaba una cantidad importante de gente. A partir de la responsabilidad de gobernar, de ejecutar, de tener que inclusive optar a favor de intereses que se enfrentan y de soluciones antipáticas, muchas veces, eso es mucho más difícil para esa concepción idealista que uno tiene de la democracia, de la solidaridad, de la ética en la administración del poder, porque también ahí incide el tema del poder.

En mayo del 90 un estudioso latinoamericano, no uruguayo, del tema nos planteaba las dificultades que se había visto en los gobiernos locales municipales en relación a esto: por un lado el partido que deja de lado al gobierno para no inmiscuirse y no teñirse, caso Barrantes; o el del partido que se mete tanto dentro de la administración que no lo deja operar, situación de otras alcaldías.

Nosotros estuvimos alertas para no caer en las dos posiciones más radicales. Intentamos avanzar, cada uno desde su lugar, pero sin el diálogo, sin la discusión que deberíamos haber dado.

## 7. LO QUE NO HARÍAN DE NUEVO

### -NO APURARSE. FALTÓ PLANIFICACIÓN

*Luego de la experiencia de más de cuatro años de gobierno es importante conocer qué no harían si empezaran de nuevo.*

**Selva:** Una de las cosas que no haría de nuevo es empezar desordenadamente, empezar sin plan. Nosotros empezamos sin plan. Teníamos una línea general, la brocha gorda existía, pero no teníamos un plan concreto en cuanto a decir: qué es lo fundamental a descentralizar, qué cosas podemos realizar desde el arranque hasta final, sin tener que pasar por ningún lado. La selección del plan fue muy arbitraria; se trabajó para responder a trámites de la Intendencia y no se valoró la importancia que eso podía tener para la gente. Los pedidos eran de banderas para actos públicos, tonterías, no tenían peso. Fue una primera cosa metodológicamente mal armada.

Creo que hay que apurarse, no estoy pensando en que debimos haber pasado años pensando, creo que también muchas cosas las corregís sobre la marcha o quedás; pero me parece que nos faltó demasiado la planificación en lo que se desconcentraba. Amén, por supuesto de que un plan no asegura un hacer. Hubo también luego planes que no pudieron cumplirse por un problema de lucha de poder, en que el poder a través de los recursos estaba en la estructura central y ésta se resistía de mil maneras a esa pérdida de poder. Esto se dio a distintos niveles de la institución; facilitado también por una no internalización de la concepción democratizadora como fundamento en los mandos, incluso en los mandos políticos.

**Diakakis:** Si hubiésemos hecho una discusión a fondo no hubiésemos podido avanzar.

**Roselli:** Si nosotros hubiésemos esperado planificar totalmente nuestra acción antes de actuar, eso nos habría llevado al inmovilismo. Si yo tuviera que empezar de vuelta, empezaría de la misma forma como empezamos. Nosotros teníamos dos caminos: o demostrábamos a la población que el Frente Amplio era distinto, que cumplía con su promesa, promesa electoral de impulsar el proceso de descentralización y que lo impulsaba desde el inicio, o nos encerrábamos en una discusión que corría el riesgo de llevarnos a considerar que el proyecto no estaba suficientemente maduro. Y aquí quiero anotar que hemos aprendido en el ejercicio del gobierno que cuando no se hacen las cosas el primer día, después, a medida que el tiempo pasa, los obstáculos van siendo mucho peores.

#### -NO SE CREARON FORMAS NUEVAS

**Selva:** Pienso que tampoco estuvimos bien en no crear formas administrativas nuevas. Cuando se arma el Departamento de Actividades Descentralizadas y cuando se resuelve la creación de los servicios descentralizados, nosotros habíamos visto que lo que se precisaba no era un servicio, habíamos hablado de una figura gerencial para administrar las cuadrillas, para ejercer el trámite administrativo en cada una de las cuestiones locales. Y, al final, terminamos cayendo en la fórmula clásica: en esto del servicio. Sigo pensando que tendríamos que habernos agarrado de una fórmula distinta, la fórmula tradicional no encaja, o al menos al nivel de lo que es un Director de Servicio tipo.

Además, fuimos poco exigentes. En el afán de tener más gente, de cobrar más potencia, fuimos demasiado benévolo cuando se hicieron los concursos. Yo misma, en pruebas que corregí fui absolutamente benévola, por desesperación: en definitiva estaba pensando en un funcionario más: ¡Un funcionario más, por favor, sí, porque no tenemos con quién trabajar! A veces hacíamos malabarismos para abrir un local.

**Roselli:** En las condiciones en que estábamos era imposible hacer una selección rigurosa del personal, y no te hablo del personal de dirección; te hablo de todo el personal.

**Selva:** Otra cosa que pienso es que el Departamento de Descentralización no puede repetir la estructura de los demás Departamentos, tiene que tener una estructura de otro tipo.

#### -NO SE DIFUNDIÓ EL PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN

**Roselli:** Entre las cosas que no hicimos -y que deberíamos haber hecho- está una amplia difusión, en el seno del gobierno y en el seno del partido político, de los pasos que se iban a dar.



## -ERRORES EN RELACIÓN CON EL FUNCIONARIADO

**Roselli:** También pienso que se han cometido errores en el relacionamiento con los funcionarios. No hay elaboración del Frente ante la nueva realidad, ni tampoco, aunque tiene menos responsabilidad, del sindicato.

**Portillo:** Esto requiere una profunda discusión política por parte de la fuerza política, pero pienso que hay acá una necesidad, también política, de involucrar a esta masa del funcionariado en esta discusión, y creo que hay que caminar hacia acuerdos muy transformadores sobre el tono de las relaciones laborales, que, entre otras cosas, devuelvan la disciplina en el trabajo donde prácticamente está perdida esa disciplina. Acá es frecuente que la gente se piense que ser empleado municipal es ir a cobrar nada más y trabajar en tres cosas más.

## 8. OBSTÁCULOS Y MÉRITOS

### -TODA LA OPOSICIÓN ENTORPECIENDO LA GESTIÓN

**Roselli:** El proceso de descentralización estuvo condicionado, como está condicionada toda la gestión del gobierno del Frente Amplio, por el gran hecho político de que la izquierda haya ganado Montevideo. Todo el resto del espectro político hizo el máximo esfuerzo para entorpecer la gestión. Pero la resistencia no provino sólo de allí, también hubo resistencia del propio aparato de la Intendencia. Yo pienso que aquí operan varias cosas: en primer término, la inercia burocrática de un aparato que fue pensado para ser centralizado y que se resiste sobremanera a su reconversión. En segundo término, la propia resistencia gremial. Los funcionarios veían en la desconcentración peligros, algunos inventados y otros reales: el peligro del mayor control de la propia gente acerca de la productividad de los funcionarios municipales; el de la diseminación y pérdida de las estructuras gremiales; el de enfrentarse a nuevos jefes, a nuevas estructuras jerárquicas. Eso hoy está bastante superado. Y un tercer elemento de resistencia estuvo en nosotros como equipo de gobierno; estuvo en este equipo, en el sentido de que buena parte del propio equipo de gobierno comenzó calladamente, sin discurso, sin fundamentación, sin justificación, a resistir el proceso de desconcentración y descentralización.

Eso puede ser visto como algo muy mezquino -puede que lo sea-, pero aquí voy a romper lanzas por los compañeros. Me parece que no es sólo un problema de abrazarse al poder obtenido, sino que esa actitud también se explica por los requerimientos de la gestión: si a tí te dan un Departamento de Limpieza, para poner un ejemplo, y si te dicen que lo tienes que dismantelar, vas a temer que tus resultados en lo inmediato se vean muy seriamente cuestionados, porque lo que tú podés de alguna forma garantizar es que, en el esquema actual, podés sostener tal cosa, ahora, si te desarticulan tu herramienta, ya no podés comprometerte a nada y además sentís la responsabilidad política. En muchos compañeros yo creo que, efectivamente, operó eso, que trasciende el elemento

estrictamente político, de aferrarse al poder, y que hace más a la lógica institucional. Esto políticamente tendría que haber merecido un tratamiento anterior que permitiera buscar formas para vencer esta resistencia.

Tuvimos que luchar, además, contra lo que es esa concepción centralizada del gobierno, que la tienen muy metida dentro de sí todos los funcionarios. No hablo sólo de los empleados municipales, hablo de los funcionarios del estado y de los funcionarios de empresas públicas y empresas privadas, de todo el mundo: había que romper con eso y nosotros rompimos.

#### -AUSENCIA DE RESPALDO DE LOS TRABAJADORES MUNICIPALES

**Roselli:** Por otra parte, nosotros llegamos con la idea de que, por ser un gobierno de la fuerza política que representa los intereses de las clases populares, íbamos a encontrar un gran respaldo a nuestra gestión entre los trabajadores municipales, olvidándonos de lo que siempre habíamos dicho: que una de las consecuencias fundamentales del clientelismo político es que el personal municipal no ingresa por las virtudes profesionales que tiene, sino por amiguismo; y eso hace que para cambiar la estructura municipal haya que recorrer un largo proceso; porque, a su vez, todos somos defensores de la inamovilidad de los empleados públicos. Seguimos pensando, por lo menos yo personalmente, que ese es uno de los elementos fundamentales de cómo se ha organizado el estado y cómo debe organizarse el estado. Es decir, comprendemos que hay que ser más rigurosos con el rendimiento de los funcionarios, como tenemos que ser rigurosos con nuestro rendimiento; pero no podemos irnos al extremo que aplica el neoliberalismo de simplemente reducir personal eliminado a los más ineficientes.

Eso tiene toda una serie de consecuencias que nosotros tenemos que asumir. Empezando, tenemos que asumir que para cambiar esta realidad hacen falta muchos años de una política sostenida, que implique, primero, una rigurosa selección del personal que ingrese, estrictamente de acuerdo a las necesidades de la administración y, en segundo lugar, una política a mucho más largo plazo todavía, que es la de capacitar a los funcionarios existentes, porque los funcionarios existentes no tienen ninguna responsabilidad, en definitiva, de si están adecuados o preparados para la función, porque quien los empleó no se los exigió, y ese es un proceso que toma mucho tiempo. Y otra conclusión más es que, en este mundo que cambia tan rápidamente, debemos tener un proceso de capacitación permanente de todas las personas.

#### -TRANSFORMAR TODO EL APARATO MUNICIPAL

**Roselli:** No podíamos nosotros, en la etapa en que estábamos, pensar que esa unidad que se estaba creando, de un día para otro iba a ser autosuficiente en algunas cosas, en una, en dos o tres, porque, la descentralización implica la transformación de todo el aparato municipal y no sólo del aparato de la descentralización. Es decir, el aparato de la descentralización tiene que servir también para el cambio de toda la estructura

administrativa de la Intendencia y eso necesita tiempo. Aún hoy, para el manejo del grueso de los expedientes con los centros comunales zonales, usamos el mismo sistema de chasques<sup>163</sup>. Eso ¿qué pone de manifiesto?, que esta estructura municipal no había comenzado a incorporar ninguno de los elementos que la nueva tecnología de la comunicación pone hoy al alcance de muchas empresas. Recién ahora lo estamos haciendo, pero partíamos absolutamente de cero. Acá hay toda una organización administrativa en la que hay que pensar para determinar si, efectivamente, es válida o no es válida.

#### -LA DESCENTRALIZACIÓN NO SE DISCUTE EN EL FRENTE

**Roselli:** Además, la descentralización no fue producto de arduas discusiones en la interna del partido político. ¿Y por qué no lo fue? Bueno, no lo fue porque lamentablemente el Frente Amplio sólo discute aquellas cosas que provocan grandes discrepancias internas y ese no fue el caso con el tema de la descentralización. En la comisión mixta estaba representado todo el espectro del Frente y los frenteamplista fuimos tomando posiciones comunes, porque fuimos nosotros los que diseñamos la táctica y la estrategia, no la diseñó nadie más. Nosotros, en consulta con el intendente. Discutimos, pero el resto no discutió y al no discutirse, creo que tampoco hubo conciencia de cuáles eran los cambios que estábamos produciendo y los cambios a los que aspirábamos.

#### -DIFICULTAD EN RECONVERTIR EL PERSONAL

**Portillo:** Hay en el fondo una cuestión muy difícil: qué hacer con el conjunto del funcionariado público, absolutamente degradado como herramienta de trabajo, como aparato al servicio del cumplimiento del objetivo. La respuesta del neoliberalismo es el desmantelamiento total de este estado, buscando su sustitución, en algunos casos, por operadores privados, por empresas privadas y en otros, buscando que la propia sociedad se las arregle como pueda.

En una alternativa como la nuestra en la que consideramos la intervención del estado como necesaria para expresar la voluntad general y poder, efectivamente, propiciar cambios más profundos, no podemos prescindir del estado, debemos reconvertirlo. Y reconvertirlo significa actuar sobre esa enorme masa funcional que lleva años en ese proceso de degradación.

Entre nosotros al principio se decía con mucha frecuencia, y es cierto: más de la mitad de los funcionarios municipales votaron por el Frente Amplio y votaron por su programa. Sin embargo, con una mera adhesión electoral no estamos resolviendo el problema, sino que se requiere una reconversión interna, porque aquí falta hasta una cultura de trabajo; hay

---

1. Expresión del Río de la Plata, es alguien que se traslada de un lugar a otro para llevar y traer mensajes.

una pérdida del disciplinamiento mínimo; y, sobre todo, un decaimiento brutal de lo más importante estratégicamente para nuestra institución, los cuadros medios. Es como un ejército, si tú tienes excelentes generales, pero te fallan los mayores, los capitanes y los sargentos, por más que tengas una cantidad enorme de soldados, no vas a ir a ningún lado. En la cadena de mandos esos mandos medios son muy importantes.

#### -MIEDO A PERDER PODER

**Roselli:** La descentralización no es un cambio sólo en el discurso, sino que implica una transferencia de poder. Todos los que estamos sentados acá en el aparato, en este edificio, todos perdemos poder. En la medida en que no comprendamos eso: que todos perdemos poder, bueno, habrá alguno al que no le va a gustar perder poder, porque en definitiva, nosotros tampoco, necesariamente somos distintos a los demás. Lo que deberíamos hacer, a través de una discusión política, es llegar a saber hacia donde vamos, cuál es el objetivo estratégico a qué apuntamos y llegar a comprender que todos debemos admitir en que tenemos que perder poder. Esa pérdida de poder, no es una pérdida de poder personal, ni de peso personal de cada uno de nosotros, sino que es una pérdida de poder que apunta a cambiar la realidad, a hacer una transformación verdaderamente revolucionaria, que significa que, efectivamente, el gobierno pase de la mano de pocos a la mano de muchos.

#### -ENORMES RESISTENCIAS HACEN EL PROCESO ESPASMÓDICO

**Portillo:** Las enormes resistencias al proceso de descentralización tuvieron efectos negativos. Hicieron, que el proceso de desconcentración fuera absolutamente espasmódico, dado que quienes estábamos en este lado de la trinchera, éramos minoría numéricamente en el equipo. Claro, tuvimos la ventaja de que Maradona<sup>164</sup> jugaba con nosotros (ríen), entonces, el intendente, ocasionalmente, cuando ya la cosa estaba demasiado trabada, forzaba situaciones que hacían que avanzara la desconcentración.

Y otra cosa, en referencia a los servicios, en nuestro planteo desconcentrador y descentralizador, estamos incorporando una nueva visión de las función administrativa comunal. Esas dieciocho agencias municipales debían asumir una modalidad de gestión integral, no parcelada y sectorizada; y esa integralidad, ni tenía antecedentes, ni tenía referentes y, en definitiva, había que usar las antiguas formas, como es el caso de la forma servicio, y la forma división y la forma departamento para esa nueva modalidad y de cierta forma encorsetarla allí.

Este asunto es muy político y con todas las dificultades que implica tener un servicio con una heterogeneidad tan grande de funciones: obreros, técnicos, semitécnicos, administrativos -como nunca en la Intendencia había ocurrido-. Por eso me parece que se

---

1. Se refiere al intendente.

requiere una fuerza política convergente entre el sindicato y el gobierno, es decir, una discusión muy en profundidad de esto, que haga tomar conciencia acerca del valor y la significación de esta modalidad de gestión alternativa que se opera. Yo creo hoy en este tema ya cruzamos la parte más difícil del río y, de hecho está ya asumido, aunque todavía falta muchísimo por hacer.

**Diakakis:** Yo creo que este proyecto tiene un mérito muy grande y es que sigue apostando a la gente, o sea, que está y sigue intentando encontrar los caminos que hagan que sea la gente la que decida los problemas en el lugar donde vive. Y lo que hemos logrado en este período es que le hemos dado las armas que constitucionalmente no tenía. Porque hay que saber que nosotros, la izquierda, luchamos durante muchísimos años por tener un concejal en el Cerro, y ese concejal, ese edil local, no era habilitado por los sectores de la burguesía; solamente porque le correspondía a la izquierda, no lo daban. Siempre nos cerraron el paso. Y hoy nosotros tenemos juntas con ciento ochenta ediles locales, entre titulares y suplentes, de todo el espectro político nacional. Y, junto a eso tenemos los concejos vecinales. Sumadas son más de mil personas en Montevideo dedicadas a la acción comunal. Ese es un cambio revolucionario le guste a quien le guste.

Se podrá discutir si hemos hecho más, si hemos hecho menos; si tenemos que democratizar más todavía; si tenemos que dar más instrumentos a los vecinos para que puedan, efectivamente, ejercer el poder. Todo eso lo podemos discutir, pero, para atrás no tenemos ningún antecedente histórico de compartir el gobierno con el pueblo como éste, salvo Artigas en 1810.

Y este gobierno no sólo es distintivo por eso, es distintivo por las obras y también porque los directores no son fantasmas -esta población nunca conoció a los directores de departamento, eran fantasmas, hoy los directores de la Intendencia Municipal son conocidos en todos los barrios-.

Me parece que a este proyecto de descentralización todavía le faltan muchas cosas. Le faltan, por ejemplo, leyes locales. No tenemos, leyes como vos podés encontrar en Chile: leyes que atañen a la comuna. Tenemos un atraso legislativo muy grande en ese sentido. Pero, a pesar de todas las dificultades, hubo una cosa en la que no cejamos, Marta; ¡esto llevátelo!: nosotros, desde que entramos hasta el día de hoy, siempre fuimos avanzando en nuestra concepción estratégica de descentralizar Montevideo.

El mérito imponente fue la voluntad sistemática del equipo de seguir, seguir y seguir. Y eso nos ha llevado a la insuficiencia que tenemos hoy, pero si hubiésemos dudado un instante, si nos hubiésemos encantado con el canto de sirenas que a veces oíamos, de enlentecer, hoy no tendríamos nada.

Eso, las fuerzas políticas tradicionales lo tienen claro; por eso empezaron torpedeando las primeras medidas. Pero te reitero: si hoy este proceso descentralizador todavía no alcanza el medio del río, sí tiene un ingrediente que hay que tener en cuenta que son los concejos vecinales que son la fuerza, el carbón de piedra, que puede permitirnos superar nuestras deficiencias y dificultades.

¿Cuál es el mérito de esto?, es que a pesar de la insuficiencia en el trabajo teórico, de casi cero de práctica, de una constitución centralizada, de la actitud del sindicato, avanzamos. El gran problema fue que los que se jugaron por la descentralización en un comienzo fueron sólo el intendente y un equipo de compañeros, que trabajábamos por encontrar los caminos constitucionales que nos permitieran avanzar en un programa que era estratégico para el Frente, pero que la fuerza política no consideró como estratégico, como tampoco consideró como estratégico, inclusive, el gobierno municipal.

Nosotros, con deficiencias teóricas, con distancias de ritmos; sin comprender siempre que los problemas no son de ordeno y mando, sino que a veces hay que convencer a la gente en torno a los ideales más puros o los objetivos más hermosos; que hay que tener la paciencia suficiente para trabajar en profundidad, porque al final de cuentas son los hombres los que llevan a la práctica las grandes cosas; vuelvo a repetir, a pesar de todo avanzamos.

## II. CARACAS: DONDE LA PRÁCTICA ANTECEDE A LA IDEA

### 1. GOBIERNO DE LA GENTE

*Para poder gobernar y resolver, aunque sólo fuese en una mínima medida, las necesidades más urgentes de Caracas -esa ciudad de posguerra de más de dos millones de habitantes, con enormes problemas acumulados, que se describía en el primer capítulo de este libro-, Aristóbulo tenía que buscar cómo descentralizar su gestión. Contaba con un instrumento jurídico, aunque todavía muy limitado: las diecinueve juntas parroquiales que habían sido electas, por primera vez, en las mismas elecciones que le otorgaron su inesperado triunfo. La Causa R consiguió ganar la alcaldía y obtuvo una mayoría aplastante en la mayor parte de las juntas parroquiales. A partir de esa realidad había que empezar a caminar sin que existiera ninguna elaboración previa de cuál era el camino a seguir. Fue la propia práctica la que les permitió ir corrigiendo errores y construyendo soluciones. Sobre esta rica experiencia sostuvimos varias conversaciones con el alcalde, y un grupo de sus directores: Julio Montes, María Cristina Iglesias, Farruco Sesto, y José Cordero; participaron también de dicha conversación: el presidente de la Junta Parroquial de San Agustín, Rafael Uzcátegui; Jaqueline Troconis, concejal de La Causa R por la Parroquia El Recreo, y Xiomara Lucena concejal de La Causa R por la Parroquia El Valle. Más adelante entrevistamos a un grupo de compañeros de la Parroquia Macarao, por el meticuloso trabajo que ellos habían realizado en esa parroquia. Entre ellos estaba: Héctor Zambrano, miembro del gabinete parroquial; Raúl Pinto, promotor de la dirección de Desarrollo Social; y Noelia Aparicio, enlace cultural de FUNDARTE en ese lugar. Y sostuvimos también un interesante diálogo con compañeros de la Parroquia Antímano: Santiago Arconada, miembro del equipo político; y Víctor Díaz, miembro del gabinete parroquial.*

**Aristóbulo:** El gran objetivo nuestro es hacer un cambio radical: pasar de un gobierno profundamente antidemocrático, cogollérico, populista, con una enorme concentración de poder en pocas manos, que ignora a la gran mayoría de la población y decide por ella, a un gobierno en que la gente juegue un papel protagónico.

## -GOBERNAR CON LA GENTE: UNA FASE DE TRANSICIÓN

**Aristóbulo:** Luego de las primeras experiencias vimos que, aunque el objetivo estratégico que perseguimos es que **la gente se gobierne a sí misma**, como el pueblo nuestro no tenía cultura de participación, no tenía experiencias reales de gobernarse, y, al mismo tiempo, nosotros, que somos parte de la gente, no teníamos experiencia de gobierno, era necesaria una fase de transición entre gobernar **para** y el gobernarse **a sí mismo**.

¿Cómo hacer esta transición? Pensamos que en esta etapa la gente debía aprender a gobernar y para que eso se lograra todo lo que nosotros hiciéramos tendríamos que hacerlo con la gente. Para pasar del gobernar **para** a gobernarse **a sí mismo**, teníamos -en una fase de transición- que gobernar con la gente. Este sería, entonces, un objetivo táctico.

Una vez que asumimos nos fuimos para la calle a elaborar el programa con la gente, a ver qué quería la gente para ver qué programa hacíamos y por dónde orientar la acción de gobierno. Hicimos una enorme cantidad de asambleas: trescientas, cuatrocientas asambleas en toda Caracas.

## -ASAMBLEÍSMO NO ES DEMOCRACIA

**Aristóbulo:** Pensábamos que el pueblo iba a tener el mismo nivel político que la vanguardia; fuimos a esas asambleas como si el pueblo estuviera preparado para entender, pero la situación era diferente: nos encontramos con un pueblo acostumbrado al populismo, al clientelismo, a no razonar políticamente, a pedir cosas. Entonces, en las asambleas lo que recogimos fue un listado de peticiones que sobrepasaban la capacidad de respuesta del municipio. Se pedían muros, escaleras, becas, etcétera.

Esa experiencia nos llevó a concluir que no toda asamblea es sinónimo de democracia; que las asambleas no son productivas si la gente no tiene formación política, si no está politizada. La politización se convirtió, entonces, en el problema fundamental. Para profundizar la democracia era necesario politizar.

El problema fue cómo bajar a la gente, cómo acercar hasta el más humilde de los ciudadanos la posibilidad de politizarse y de adquirir la capacidad para tomar decisiones. Para lograr eso era fundamental darle información a la gente: sólo existe democracia con gente igualmente informada.

Nosotros creemos que la democracia representativa nuestra no es nada democrática; creemos que es la negación de la democracia: niega al ciudadano. Lo que estamos viviendo es una consecuencia, es una herencia de la ausencia de la democracia. Por eso no tenemos ciudadanos. ¿Qué ciudadanos pueden existir en una democracia representativa como ésta? En una democracia de este tipo no pueden existir ciudadanos. ¿Por qué?, porque sólo existen ciudadanos cuando hay igualdad de información entre ellos. Eso es democracia. Mientras más información tenga la gente, mejor, porque la democracia es la capacidad de tomar decisiones de manera libre, y para tomar decisiones

en estas condiciones yo tengo que tener información, si no tengo la información participo en desventaja y soy manipulado.

-SE LLEGA A LOS ACTIVISTAS, NO A LA GENTE

**Farruco:** Aristóbulo hablaba de bajar a la gente, pero ¿qué resultó? Cuando intentas bajar a la gente lo que encuentras son los activistas: el general de brigada que es líder en su asociación de vecinos, un dirigente deportivo que es líder en la comunidad. Todos ellos son activistas y sí están politizados, pero mal politizados; tienen treinticinco años de vicios y los defectos fundamentales del populismo en el que han estado metidos. Y eso no sólo ocurre en las comunidades, sino también en las juntas parroquiales y entre los concejales. Todo ese conjunto de activistas de la política y de otras actividades sociales, concentran demasiados vicios, demasiados defectos, demasiadas desviaciones de lo que debe ser un sano intercambio social en la política, y esos son tus interlocutores todos los días.

Pensábamos que íbamos a lograr llegar al pueblo, que es absolutamente ignorante de tantas cosas, pero que está menos deformado, y sólo logramos llegar a los activistas. Eso es algo que desanima, porque ello estorba la gestión.

**Aristóbulo:** Yo señalaba que al principio nosotros nos fuimos directamente a las parroquias a hacer asambleas, nos convertimos en los grandes provocadores, y en las asambleas nos encontramos muchos grupitos frustrados que no tenían ninguna capacidad de convocatoria y que se aprovecharon del escenario. Eso fue así, pero también iba gente del pueblo que no pertenecía a ningún movimiento.

Ahora, soy menos pesimista que Farruco, porque considero que el que lleva la política siempre tiene ventajas, y la política la llevábamos nosotros. Evidentemente no podíamos pretender obtener en ese escenario unanimidad, cuando lo que montábamos era un escenario donde la gente iba a competir para tratar de engordar sus distintos movimientos y asociaciones de vecinos viciados por el partidismo, especialmente si tenemos en cuenta que el aparato partidista de La Causa R era muy débil.

Y por eso, teníamos que ir a las parroquias a construir el movimiento, y no asumir como movimiento las expresiones organizativas que estaban eternizadas en la parroquia y que eran hijas de los partidos; teníamos que ir al encuentro de la gente y ser promotores de su organización a partir de sus problemas, rompiendo, de esa manera, con el clientelismo y con la dádiva.

## 2. PARROQUIALIZACIÓN DEL GOBIERNO: UN PROCESO EN CONSTRUCCIÓN

**Julio:** La idea más importante de esta gestión es la parroquialización del gobierno. Esta idea se fue construyendo a medida que se fue desarrollando la gestión, desde el 4 de diciembre de 1992 para acá. No existía un plan previo.



**Aristóbulo:** Lo primero que hicimos -como te decía- fue convocar a las asambleas parroquiales. Estábamos conscientes de que las asambleas no eran el movimiento, pero eran el escenario donde podíamos proponer la política e impulsar la discusión. Por eso al llegar les decíamos: “No venimos a ofrecer, a dar; vamos a organizarnos, vamos a analizar los problemas, vamos a ver qué soluciones, qué alternativas salen de nosotros.”

Y, por supuesto, tenían que ser asambleas muy conflictivas. Mientras más avanzaba el tiempo, más lo iban a ser, porque los grupitos organizados, frustrados, partidistas, pero sin desarrollo en las parroquias, iban a encontrar, en ellas, un escenario de masas donde expresarse. En la medida en que avanzamos, fuimos confrontando estos movimientos enquistados y construyendo un movimiento auténtico.

#### -EN CADA PARROQUIA UNA REALIDAD DISTINTA

**Aristóbulo:** En cada parroquia ha ido desarrollándose este proceso, unas van más lento, otras más rápido; unos son más conflictivos, otros menos, de acuerdo con las características de cada parroquia y su tradición organizativa. Hay algunas juntas que todavía se están comportando como las juntas de antes, como si fueran elegidas a dedo por los partidos; ahí el debate es todavía un debate interpartidista. Hay otras donde las cosas son diferentes.

### 3. JUNTAS PARROQUIALES

#### -LO QUE SE ENCUENTRA

*Había, entonces que crear los escenarios que permitieran ayudar a la construcción del movimiento, aprovechando la existencia de un instrumento institucional que estaba sufriendo cambios, la junta parroquial.*

**Aristóbulo:** Antes existían las juntas parroquiales, pero eran sólo entelequias, se creaban a dedo, de acuerdo con la correlación de fuerzas que existía en el concejo municipal; los partidos que allí estaban presentes designaban a sus representantes, el partido que no tuviera concejales no tenía miembros en la junta. Por otra parte, las asociaciones de vecinos legalizadas eran las que el concejo municipal reconocía; las que no respondían a un partido no eran reconocidas. Las juntas eran expresiones de las organizaciones políticas más que de organizaciones vecinales. Fue un salto elegir las por votación directa y secreta<sup>165</sup>. Se eligen de acuerdo con el número de pobladores de las parroquias: hay juntas de cinco, de siete y hasta nueve miembros. Nosotros ganamos en quince de las diecinueve parroquias<sup>166</sup>. La ley orgánica del Distrito Federal dice que el que gana preside la junta, entonces de los diecinueve presidentes, La Causa R tiene quince y treintisiete

---

1. En diciembre de 1992 se estableció la votación directa y secreta de las juntas.

2. El número de parroquias aumentó a veintidós a partir de diciembre de 1994.

suplentes. Ese fue el único cambio, pero las normas que las rigen siguen siendo las mismas: son un órgano auxiliar del concejo municipal.

Además de este instrumento legal, en la Dirección de Desarrollo Social de las anteriores administraciones, había una línea que era la de participación comunitaria y en el concejo municipal había una Comisión de Participación Ciudadana. Esos eran los dos organismos que, más o menos, impulsaban la organización y le daban el visto bueno legal. Quien no estaba apoyado por el gobierno, bien por la esfera legislativa o bien por la ejecutiva, no tenía ninguna posibilidad de organizarse legalmente hablando.

A pesar de sus limitaciones, consideramos que había que ir a las juntas parroquiales, aunque en algunas estuviésemos en minoría, para convertirlas en promotoras de organización. Pero, por sus características, no podíamos quedarnos en ellas, era necesario buscar un escenario más allá de la junta y de las asociaciones de vecinos, donde pudiera ir quien quisiera como individualidad.

Eso nos obligaba a crear un escenario en la parroquia que permitiera la discusión y la participación de todas las organizaciones, porque no podíamos decretar: “Mira, no se metan aquí las organizaciones viciadas, esto es para los que no están viciados”. Teníamos que ir a un escenario conflictivo, en el cual íbamos a encontrar, necesariamente, ese tipo de organizaciones.

#### 4. GABINETES PARROQUIALES

##### -PARROQUIALIZAR LAS DIRECCIONES CREANDO GABINETES TÉCNICOS

**Aristóbulo:** Ahora, cuando recogimos todos los problemas de las asambleas, vimos que habían problemas que podían ser resueltos desde la instancia parroquial, había otros que dependían de decisiones políticas y administrativas del nivel ejecutivo local de la alcaldía y había problemas que no dependían ni de la parroquia ni de la alcaldía, sino que dependían del poder central.

Entonces, para resolver esos tres tipos de problemas a la junta había que equiparla de un gabinete parroquial, de recursos técnicos y de algunos otros que permitan que ésta pueda tomar decisiones con la gente en esas reuniones de todo el mundo y que esté en capacidad de discutir los problemas, jerarquizarlos, clasificarlos y que la junta pueda decir: “Este problema es para el Ministerio de Educación, este problema es para la Gobernación o para la Alcaldía, y éste lo podemos resolver nosotros a nivel de la parroquia.”

**Julio:** Yo no sé si por causalidad o no, en la Inspectoría habían diecisiete profesionales y comenzamos a distribuir un profesional por cada parroquia, para que fortaleciera a la junta parroquial desde el punto de vista técnico. Se desarrolla así la idea de que cada dirección operativa -Conservación y Mantenimiento, Obras, e Ingeniería Municipal- tenga gente en las parroquias, es decir, surge la idea de parroquializar las direcciones. También

se parroquializan las direcciones de Planificación y Desarrollo Social. Entonces comienza a haber un grupo de profesionales que conforman un gabinete técnico al lado de la junta parroquial, para desarrollar las tareas de la parroquia.

Se da así una dinámica bien interesante, sin nada escrito, con distintas expresiones y maneras de ser, por la diferente composición política de las juntas. La visión del desarrollo de la parroquialización es distinta de acuerdo a la visión de los partidos que están ahí. Quienes impulsan la idea son los miembros de las juntas parroquiales de La Causa R, e incluso, también con ellos hay problemas en cuanto a la idea de la parroquialización.

#### -COMPOSICIÓN DEL GABINETE

**Gustavo:** El gabinete de la Parroquia 23 de Enero está conformado por una representación de las diferentes direcciones que actúan en la parroquia. Estos representantes ayudan a diligenciar el trabajo de esa dirección hacia la gente.

**Rafael:** Mientras la junta es el ente político electo, el gabinete técnico está compuesto por funcionarios de la alcaldía que se desplazan a las parroquias y representan a las diferentes direcciones: Dirección de Conservación y Mantenimiento, Obras Municipales, Oficina de Planificación Urbana, Oficina de Servicios Públicos, que abarca electricidad, transporte, aguas negras, aguas blancas, servicios. En el gabinete técnico se discute cómo hacer las cosas, cómo ejecutarlas. En última instancia, ahí es donde se define el uso del presupuesto de la parroquia. Todavía nosotros no hemos logrado darle poder administrativo a la junta, simplemente le hemos dado un apoyo para que no sea sólo gestora de los problemas, sino que tenga una mayor capacidad de respuesta.

**Julio:** Existe un coordinador en el gabinete. Es un cargo que se elige entre sus miembros y es rotativo. Quien asume esa tarea es responsable del funcionamiento del gabinete, mientras él ejerce su función de coordinador.

En el caso de la Inspectoría, cada ingeniero parroquial tiene, además, dos, tres o cuatro personas que coordinan servicios: hay un coordinador de agua, un coordinador de aseo urbano, un coordinador del resto de los servicios y uno de apoyo a eso.

#### -PROGRAMACIÓN CON LOS VECINOS Y SUS LÍMITES

**Julio:** Hay cosas que se deciden sin la participación de la gente, pero en la medida en que los gabinetes parroquiales funcionen, en la medida en que la gente se organice, quien decide va siendo cada vez más la gente. Eso depende de los niveles de organización de las parroquias. Hay parroquias donde no hay ninguna programación hecha con los vecinos, por lo menos con los vecinos afectados.

Sin embargo, en otras parroquias sucede lo contrario, por ejemplo, la programación que se hizo en Montalbán<sup>167</sup> fue hecha por los vecinos; uno hace lo que ellos programaron. Tú contribuyes con los recursos, con las cosas; pueden ser tres, dos días, un día, pero esa es la programación de los vecinos.

La programación de escombros en varias parroquias se hizo con ellas. Lo único que se hace como planificación central es la distribución de los veintidós camiones y tres máquinas con que contamos. Eso depende de la vinculación que tengan los ingenieros parroquiales con las administraciones de sus parroquias.

Hay problemas como ese que requieren de una visión global. También hay que tener en cuenta los efectos políticos de decisiones que toma la gente. Hay que tomar decisiones previendo el plan global. Yo le tengo mucho miedo a la atomización, a la balcanización, a que el criterio de los parroquiales o el de la junta parroquial sea lo definitivo. La visión global no se debe perder para saber por dónde vamos. Y no sólo por eso, también en pro del uso racional de los recursos.

#### -BALANCE DE LA SELECCIÓN POR CONCURSOS

*Me parece contradictorio que, por una parte, se descentralicen cuadros de las diferentes direcciones del aparato administrativo de la alcaldía, y, por otra, se promueven concursos por parroquia para seleccionar, por ejemplo, al arquitecto, al ingeniero de la parroquia. Pido una explicación.*

**Julio:** Algunas direcciones como la Dirección de Obras y la Dirección de Ingeniería Municipal, hicieron la escogencia del miembro de su dirección que iba a estar en la parroquia por concurso abierto, convocado por la prensa: se invitó a los arquitectos e ingenieros de la parroquia a presentar sus credenciales.

A la luz de la experiencia de este año y medio, el resultado no ha dado siempre que esa persona tenga, necesariamente, una mayor comprensión y participación en el desarrollo del gobierno parroquial.

**Aristóbulo:** No siempre la gente que entró por concurso tenía la formación política ni la fuerza necesaria para enfrentar lo que se iba a encontrar. Creía que como era un técnico podría resolver los problemas, pero terminaba encontrándose con aquella confrontación político-partidista permanente, aquella lucha intestina, entonces se desanimaba y terminaba diciendo: “Yo no estoy para esto, yo lo que soy es arquitecto.”

---

1. Sector de clase media de la Parroquia La Vega.

## 5. LA IDEA DEL GOBIERNO PARROQUIAL

### -CREAR UN ESCENARIO MAYOR EN LAS PARROQUIAS

**Aristóbulo:** Hubo juntas que pretendían que la democracia llegara sólo hasta ellas y de ahí para abajo nada. Si aceptábamos eso se iba a reproducir en las juntas lo mismo de antes: ellas buscarían a las asociaciones de vecinos, y éstas, a su vez, a los vecinos del partido para organizarlos. Para romper con esto era necesario crear un escenario mayor en el cual actuara la junta unida al gabinete técnico y a la asamblea parroquial.

**Julio:** Comienza entonces a generarse la idea de conformar un gobierno parroquial, es decir, una instancia donde estén presentes los técnicos de las direcciones, los miembros electos de las juntas parroquiales y las asociaciones de vecinos.

*Pero como las asociaciones de vecinos con las que se encuentra el gobierno de Aristóbulo dejaban mucho que desear, eran la fiel copia de lo que antes eran las juntas parroquiales: un apéndice manipulado mediante el clientelismo por los partidos tradicionales, el alcalde propuso crear en cada parroquia cuatro formas organizativas relacionadas con: el área cultural, el área ambiental, el área deportiva y el área vecinal.*

**Aristóbulo:** Y como una coordinadora cultural es una expresión organizativa de la comunidad, no tiene que estar subordinada a la junta parroquial. Por ejemplo, la Coordinadora Cultural de Caricua, que es una de las seis que se han logrado conformar, hizo su propio proyecto cultural y la junta parroquial no le puede imponer cuál será el presupuesto que debe invertir. Esta coordinadora tiene varios proyectos: un proyecto editorial, el de la TV Caricua, uno de teatro, otro de títeres. Para poder transferirle recursos se creó la Fundación Cultural Caricua, con personalidad jurídica registrada. Ese es el brazo cultural del gobierno de la parroquia.

Ahora existe en cada parroquia una coordinadora de deporte, una coordinadora cultural y una coordinadora ambiental, conjuntamente con las asociaciones de vecinos, porque creemos que esos movimientos son las expresiones organizativas más importantes.

En San Agustín tenemos el proyecto “La Calle es de los Niños<sup>168</sup>”, que surgió del movimiento y lo que hicimos fue legitimarlo y darle apoyo. La gente sigue haciendo las cosas que hacía antes, pero ahora con el respaldo y con recursos, dentro de la misma idea: ser el brazo cultural de la parroquia.

**Rafael:** O sea, la coordinadora cultural, la ambientalista, ahora tienen su propia dinámica, su propia legitimidad, su propio piso. Son cosas de mayor permanencia, que están íntimamente vinculadas al movimiento, no dependen directamente de momentos políticos ni de elecciones, sino que conforman una red de organizaciones que tienen un peso enorme en la parroquia. Estas coordinadoras forman parte del gobierno parroquial,

---

1. Más adelante se explica en qué consiste este proyecto.

nosotros no podemos decir que el gobierno parroquial está constituido sólo por las asociaciones de vecinos, tenemos que legitimar las distintas expresiones organizativas que se dan en la comunidad.

**Aristóbulo:** Entonces, cuando hablamos de gobierno parroquial estamos pensando en una instancia que incluya: la junta, como uno de sus instrumentos, un gabinete técnico que pueda decidir con conocimiento de causa sobre una materia y, al mismo tiempo, las distintas organizaciones comunitarias, no sólo a las asociaciones de vecinos, como lo establece la ley, sino las organizaciones deportivas, culturales, ambientalistas. El gobierno parroquial debe ser un escenario para que todos estos grupos organizados se expresen y en él también deben estar presentes las instituciones que tienen responsabilidades en relación con los problemas de la comunidad.

#### -DEMOCRATIZAR LAS ASOCIACIONES DE VECINOS

*Sobre lo que encontraron y lo que se hizo por recuperar las asociaciones de vecinos conversamos con José Cordero, director de Desarrollo Social<sup>169</sup> y un grupo de compañeros de la Parroquia Macarao, que son los que más experiencia tienen en este sentido.*

#### -DETECTAR LAS NO PARTIDIZADAS

**José:** Nos encontramos con asociaciones de vecinos muy atrasadas, formadas a través del clientelismo: “dame esto o lo otro”; intermediando entre el gobierno y la gente. Para poder llegar a nuestro objetivo: un gobierno de la gente, era fundamental democratizar las asociaciones de vecinos. Lo que pasa es que esto no se puede hacer por decreto. Si tú no haces un trabajo previo con la gente lo único que logras es legitimar lo que ya existe. Lograr democratizar las asociaciones de vecinos es todo un proceso, y un proceso lento. Lo primero que hicimos fue detectar las directivas que no estaban partidizadas para hacerles ver que, sin el apoyo de la gente, ellos no iban a poder hacer nada. Y en el caso de las partidizadas, se buscaba crear un comité promotor para ir a nuevas elecciones.

#### -NOMBRAMIENTO DE LA COMISIÓN ELECTORAL

**Raúl:** Llegar a las elecciones representativas fue todo un proceso. Macarao tenía treinticinco asociaciones de vecinos, una por cada ámbito. El proceso en una primera etapa busca simplemente crear una comisión electoral. Primero vamos a hacer contacto con la gente que tiene más inquietudes en la comunidad. Tienes que empezar haciendo pequeñas reuniones con los más ganables. Y eso no lo haces de un día para otro, puede durar semanas, un mes, y hasta más, para conformar un equipo de trabajo que se va a llamar comisión electoral.

---

<sup>1</sup>. Asume ese cargo cuando María Cristina Iglesias pasa a ser presidenta de la Junta Interventora de INMERCA.

Se convoca a una asamblea en la comunidad para nombrar a esa comisión y allí se eligen cinco, siete o nueve personas, siempre un número impar. Esa comisión electoral va a ser compuesta por miembros de la comunidad, independientemente del partido político que sea. Claro, su trabajo es con un lapso que puede llegar a un mes, mes y medio o tal vez un poquito más, no pasamos casi nunca de mes y medio. Ellos van a hacer ese trabajo de sentar las bases técnicas. Esta comisión cuenta con el asesoramiento nuestro, porque no tiene la experiencia y jamás se ha enfrentado a organizar, como líder, una comunidad. Estamos hablando del ciudadano común, de esa gente inquieta que hay dentro de ese espacio, con la cual puedes lograr generar un movimiento en pro de las elecciones, y no del politiquero que está apoyado por su fracción política. Nosotros no les imponemos nada, ellos son los que toman sus decisiones, porque son autónomos; sólo somos orientadores de los distintos pasos a dar. Una vez elegida la comisión electoral, elaboran todo el proceso, sientan las bases, hacen la propaganda, ponen papeles en los diferentes sitios: en la bodega, en las canchas deportivas, en las paradas y en los lugares más concurridos. La gente ya se va enterando de que se va a llevar a cabo un proceso para la elección de la nueva directiva de la asociación de vecinos.

#### -CENSO DE LOS ELECTORES

**Raúl:** En ese lapso ellos hacen un censo de la comunidad y vacían todo aquel listado de personas mayores de dieciocho años que viven allí, que son los votantes para esa elección. Se reúne la comisión electoral y fija el día -por lo general las elecciones para esa nueva directiva son un día domingo-; ellos ponen la hora, el sitio, qué tipo de materiales van a utilizar, qué tipo de tarjetón, si es con fotografía o con los nombres de los candidatos nada más, qué tipo de sellos, qué reglas van a seguir para saber si el voto es nulo o es válido.

#### -CONTEO DE VOTOS ABIERTO Y DEMOCRÁTICO

**Raúl:** Claro, nosotros seguimos en la cuestión de orientarlos hasta el día de la elección, ese mismo día hacen el conteo, juramentan a los ganadores y levantan un acta que avala que tal día fue creada esa asociación de vecinos, para luego llevar eso a un formato donde se hace el Acta Constitutiva con sus estatutos y se legaliza en el registro. Esto también es parte del proceso. A la hora del conteo de los votos se abre la urna en presencia de la gente, e inclusive se nombran testigos para que participen en ese conteo.

Lo más bonito es cómo se da el proceso donde hay libre participación. La votación uninominal da espacio para que la gente escoja al que más cualidades tenga para el cargo al que está optando. No como antes, cuando la gente nombraba una plancha: tú eras del partido tal, eras el presidente y nombrabas una camarilla de personas y, de repente, entre esos que tú nombrabas no estaban los más adecuados, porque el que estaba en deportes no sabía nada de deportes, el de cultura no sabía de cultura, o el tesorero no sabía de contabilidad. Se daban esos fenómenos.

En cambio, acá el proceso es tan democrático que da ese espacio para que la gente escoja el cargo donde quiera participar, porque se siente con cualidades para ello. La comunidad, como lo conoce, sabe que a fulano de tal le gusta el deporte y ve que está optando para eso.

La estructura está basada en su realidad. No puede ser igual la asociación de vecinos del este<sup>170</sup> a la que está en el oeste<sup>171</sup> de la ciudad. Aparte de la figura del presidente, del organizador y del tesorero, que son cargos comunes a todas las asociaciones de vecinos, existen cargos que cambian según los intereses específicos de cada asociación. En uno puede ser alguien que se encargue de mediar con los vecinos el problema del mercadeo, en otros la educación o la salud.

Ellos van al gabinete: el de deporte, está en contacto con el coordinador de deportes de la parroquia, el de cultura está en contacto con la Casa de la Gente y con la gente de cultura, tienen representantes también en lo que son los servicios públicos, van directamente a los ingenieros, canalizan con ellos sus problemas: “Mira, necesitamos hacer esta escalera. Bueno, ¿cuánto sería?...”

**Héctor:** Ellos tienen sus reuniones periódicas semanalmente y nos invitan, si nosotros tenemos tiempo vamos, igualmente nosotros, cuando tenemos reuniones para cualquier información, los invitamos a ellos. Hacen las reuniones de noche, porque la mayoría trabaja. Los dirigentes se turnan. Si hay que hacer una gestión, el que trabaja en la empresa equis pide un permiso a mediodía, va y hace la gestión. Ese es un problema que tenemos ahora, porque los representantes de las asociaciones de vecinos trabajan ad honorem.

#### -ESPACIO PREFERENCIAL DE PARTICIPACIÓN

**Raúl:** Para nosotros la asociación de vecinos es el pilar fundamental para que la parroquia vaya adelante, porque lo que estamos fomentando es la democracia. Nosotros queremos la democracia, pero que sea participativa, porque si no participa la comunidad, no habrá democracia, no habrá proyectos, no habrá soluciones macro, porque los problemas son infinitos.

**Noelia:** Yo pienso que el éxito se debe también a la información y a la formación de la gente que ha participado con nosotros. La gente se siente involucrada y se siente tomada en cuenta; siente que puede aportar y puede dar sugerencias sobre lo que se está planteando. No se ha dejado nada entretelones, sino que se le ha dicho a la gente con claridad todo lo que hay. También han sido importantes los talleres de formación que

---

1. Otros municipios: Chacao, Baruta, El Hatillo, Petare, que pertenecen al Estado Miranda y no al Distrito Federal.

2. Fundamentalmente el Municipio Libertador, Caracas, Distrito Federal.



dieron el EFIP<sup>172</sup> y FUNDARTE, y que han dado otras organizaciones. Gracias a estos, el nivel político de Macarao es mejor que el que tenía al empezar la gestión de Aristóbulo.

#### -APOSTAR A LA ORGANIZACIÓN DE LA GENTE

**Héctor:** Marta, para nosotros, una de las tareas más importantes que realizamos es enseñar a la gente la imperiosa necesidad de organizarse, porque antes lo que la gente hacía era pedir el saquito de cemento, la arenita; ahora no. Uno incita a la gente: “Mire, compañero, para que eso se pueda solucionar tenemos que organizarnos, porque si no nos organizamos no podemos resolver el problema de las aguas negras, no podemos resolver el arreglo del camino, no podemos resolver ninguno de los problemas de nuestras comunidades”.

#### -TALLERES DE LIDERAZGO

**José:** Hicimos talleres de liderazgo para preparar a la gente a participar, para que perdiera el miedo escénico, para que viera que existía la posibilidad de discutir las cosas a partir de sus propias experiencias, de hacer balance de ellas. Los animadores de Desarrollo Social, a partir del trabajo que hacían en la comunidad, detectaban quienes sobresalían en la participación y organización de la gente para conseguir reivindicaciones inmediatas, porque la población tiende a organizarse a partir de lo que más urgentemente necesita resolver. Como nuestros animadores estaban metidos en medio de la gente, cuando surgía una de estas necesidades, hacían de mediadores entre ese grupo de pobladores y la respectiva dirección; los ponían, por ejemplo, en contacto con Julio Montes para los problemas de aguas negras. Luego venían los talleres.

Una de las cosas que encontramos es que la gente estaba muy devaluada en su autoestima, teníamos entonces, que empezar a enseñarle la importancia que tenía lo que ellos habían hecho. Les enseñábamos también a organizar una asamblea y la importancia de evaluar el trabajo una vez realizado. Eso significa enseñarles a analizar lo hecho para examinar qué cosa era conveniente corregir para lograr soluciones más eficaces. Realizamos este tipo de talleres en casi todas las parroquias.

#### -ORGANIZAR SEGÚN SU PRIORIDAD, PERO MOTIVARLOS PARA LA SOLUCIÓN DE OTROS PROBLEMAS

**Héctor:** En la medida en que nosotros le vayamos inyectando a la gente la necesidad que tiene de organizarse por esto y para esto, la gente va agarrando confianza. La gente tiende a unirse en función de la solución de un problema, y nosotros tenemos que buscar la clave para mantenerla organizada cuando se termine ese problema, porque después que se resuelve se olvida de la organización y esa es una cuestión que debe preocuparnos.

---

1. Equipo de Formación, Información y Publicaciones: organización de cristianos de base.

**Noelia:** Nosotros nos hemos dado cuenta que la gente que participa en las asociaciones de vecinos, está más dispuesta a participar en cualquiera de las otras instancias. Por ejemplo, creamos lo que llamamos el comité de salud de la parroquia, que empezó con una campaña de vacunación contra la polio, y allí vimos y experimentamos que para la gente esa era su prioridad. Con esta campaña logramos que se nos unieran asociaciones de vecinos; empezamos con siete personas representando a siete barrios y ahorita tenemos treintidós.

Se ha visto el cambio que ha habido en la participación, cuando tú tomas en cuenta las opiniones de los vecinos. Estas son valiosísimas: a veces no tenemos respuesta a determinadas cosas y ellos nos dan idea de cómo resolverlas. Ellos se sienten bien, porque uno toma en cuenta sus opiniones.

#### -SITUACIÓN ECONÓMICA AFECTA LA PARTICIPACIÓN

**Héctor:** También hay que tener en cuenta que la situación económica del país afecta el proceso de participación. Nosotros hemos aportado un granito de arena y la gente siente más confianza, hemos recobrado un poco la credibilidad. La parte que más ha costado organizar han sido los bloques, porque allí la gente nada más mira para adentro del apartamento y lo de afuera no le importa.

Sin embargo, con los pocos recursos que hemos tenido, logramos toda esta participación sin ofrecer nada: no podíamos caer en el mismo juego que los politiqueros de antes.

Y al que tiene ese pesimismo en el cerebro, de que no se puede hacer nada, hay que sacárselo; hay que montarse en el trabajo participativo-organizativo; tenemos que ir a actuar en las comunidades, no esperar que las comunidades vengan a nosotros.

#### -ADECOS Y COPEYANOS GANADOS PARA EL PROYECTO

**Raúl:** Hemos ganado para el proyecto a sectores del pueblo que eran adecos y copeyanos. Llegamos, organizamos a la gente, los pusimos a participar, fueron espacios que se ganaron en beneficio de la misma comunidad. Ahora somos generadores de política, pero participativa.

#### -CONFRONTACIÓN POLÍTICA Y CONSTRUCCIÓN DE MOVIMIENTO

**Aristóbulo:** El gobierno parroquial es necesariamente un espacio de confrontación política donde, junto al análisis de los problemas, el debate, la confrontación de ideas y la búsqueda de soluciones, deben irse encontrando formas de organización de la gente, que se diferencien de las tradicionales, viciadas, y así se vaya construyendo el movimiento.

**Santiago:** Mira, en Antimano una de las cosas fundamentales que ocurre en las asambleas del gobierno parroquial es lo que llamamos nosotros el “revire” de la gente; la gente “revira”, protesta, forma peo, permanentemente. Y nos hemos dado cuenta que más

allá de la eficacia que podamos tener como gobierno en resolver los problemas, lo que a la gente le gusta es tener un sitio donde poder decir: “Mira, esto y esto”. Antes no tenía ningún contacto formal con el gobierno. Ahora, por ejemplo, a Julio no le llaman ingeniero ni Julio Montes, sino simplemente Julio. Y ¿por qué pasa eso?, porque es la primera vez que el pueblo de Antimano está viendo que el director de Inspectoría es un funcionario a su servicio, y al que ellos pueden controlar.

*No siempre se ha comprendido la necesidad de luchar contra las organizaciones viciadas, en algunos casos se las ha legitimado como expresión organizativa y eso se ha convertido en un obstáculo.*

**Aristóbulo:** En Alta Vista<sup>173</sup>, en relación con el transporte, el compañero de la junta parroquial, que es de La Causa, y la compañera de la Comisión de Transporte de la cámara municipal, una muchacha del MAS, no se reunieron con la comunidad directamente, sino con un poco de señoras de las asociaciones de vecinos, que tienen años sin hacer elecciones, sin representar a nadie, pero que hablan por la gente y han asumido su representatividad. Y ¿qué ocurrió? La gente hizo otra asamblea por encima de esa directiva. Fue masiva, participó todo el mundo, y adoptó una posición distinta a la otra. Cuando la junta me trae un acta firmada por estas señoras, que no representan a nadie, y la gente de esa comunidad viene a decirme: “Mira, nosotros nos reunimos en la iglesia y decidimos esto: vamos a subir dos bolívares”, yo no puedo sino desconocer a la junta.

En el Junquito llegaron los transportistas, se pusieron un incremento y convocaron a todos los presidentes de esas asociaciones de vecinos que nunca hacen elecciones, que están enquistadas y a todas esas señoras les hicieron firmar el acta y se la sellaron, vinieron aquí y dijeron: “Tenemos el respaldo de todas las asociaciones.” Cuando fuimos a la asamblea, la gente dijo: “No, eso no lo han consultado con nosotros, ¿quién firmó eso?” Yo tuve como alcalde que darle la razón a la gente.

**Farruco:** Gobernar es un problema difícil para un grupo de personas que están en un terreno virgen de politización, luchando por convertir a los vecinos en ciudadanos de verdad. Te encuentras con unas barreras que están allí. Donde tú entras y abres el escenario se te meten esas organizaciones con sesgo partidista y te agrían el caldo. Ese es uno de los problemas. Y, al mismo tiempo, está esa cultura vecinal, que ha tomado mucho peso, que yo creo que tiene un sesgo reaccionario innegable, inclusive se traslada a veces a la cultura de lo parroquial también, o sea, que el modelo parroquial que nosotros establecimos como una manera de acercar el gobierno a la gente, a veces se tiñe de lo vecinal y empiezan a crearse cosas terribles como peleas por límites, cosas atrasadas completamente, y se pierde la noción de lo ciudadano, la noción progresista, o sea, la noción del hombre político. Eso se ve desplazado por esa especie de lucha pequeña, egoísta, que es la cosa vecinal.

---

1. Barrio de la Parroquia Sucre (Catia).

## 6. VECINOS PARTICIPANDO

### -SITUADO PARROQUIAL: PRIMER PASO EN LA PARTICIPACIÓN

*Julio plantea que desde las primeras asambleas se buscó conformar y desarrollar proyectos, programas, que facilitaran la organización de los vecinos como una tarea prioritaria. Uno de los primeros pasos en este sentido fue el procurar discutir con los vecinos la parte del presupuesto que la alcaldía destinaba a las parroquias, y que antes los alcaldes invertían sin consultar.*

**Rafael:** En la administración de Claudio Fermín se dispuso dinero para construir en la parroquia, pero era el alcalde el que tomaba la decisión, agarraba el dinero de las parroquias y lo invertía en aceras o en las partes centrales de la ciudad. Eso produjo un proceso de corrupción enorme; incluso nosotros estamos pagando por eso.

### -DISCUSIÓN DEL DESTINO DEL SITUADO CON LOS VECINOS

### -ADMINISTRACIÓN DEL SITUADO Y ORGANIZACIÓN DE LA PARROQUIA

**Julio:** Eso no siempre es así, la administración del situado parroquial depende de la fuerza de organización de las parroquias. Aquí hay parroquias donde se decidió el año pasado, en asamblea, en colectivo, ese inventario del que hablaba Rafael, allí se presentaban y se priorizaban las obras. Pero hubo otras en las que la selección no fue muy colectiva, hubo decisiones administrativas de cambiar el destino de los recursos sin la participación de la parroquia. Hay juntas parroquiales que no entienden todavía la posibilidad y la profundidad que tienen como gobierno parroquial.

**Rafael:** No es que a mí me entreguen, como presidente de la junta parroquial, un cheque o una partida, no. A través de Obras Municipales te dicen con qué cantidad cuentas para obras en tu parroquia. Yo no soy el que salgo a contratar las obras, sino que es a través de un esfuerzo organizativo y de discusión con la gente como llegamos a definir una determinada cantidad de obras y, ¿qué es lo que hacen la junta parroquial y el gabinete?, decidir cuáles son las prioritarias entre la enorme cantidad que salen cuando tú haces el inventario de lo que la gente necesita.

### -CONOCER EL PRESUPUESTO Y CONTROLAR SU UTILIZACIÓN

**Santiago:** La experiencia que cambió la visión de la población respecto al gobierno de la parroquia y a la alcaldía fue justamente la discusión del situado parroquial con la gente. Por primera vez, directores de la alcaldía van al gobierno parroquial a decir: “Aquí está la plata”. La reacción de la gente fue de estupor. Yo nunca había visto eso y me di cuenta que los adecos reconocían que eso pasaba por primera vez. Antes nadie sabía con cuántos millones se contaba. Yo recuerdo que cuando los adecos salieron del estupor dijeron: “Es muy poquito, con ese poquito no se resuelve”. Y nosotros dijimos: “Es muy poquito ¿verdad?, pero es más que cuando no sabíamos cuánto era”. Nadie sabía qué

destino tenía ese platal. Solamente veíamos inmensos cartelones de obras que no se hacían y sabíamos de las corruptelas.

#### -LA POBLACIÓN ESTABLECE SUS PRIORIDADES

**Santiago:** Luego vino la discusión de qué se hace y cómo se hace para que la plata se vuelva obra. En el barrio Santa Ana -un barrio que ha tenido veinte años de lucha organizada muy fuerte y de mucha experiencia política-, en la confluencia de la calle Real con la Avenida Intercomunal de Antímáno, había una cloaca abierta, un inmenso cráter por donde toda una comunidad de más de cien mil personas bajaba y subía todos los días, y todos los días sistemáticamente se echaba su baño de mierda. ¡Imagínate lo que era eso para la autoestima de la población! Esa obra no le correspondía a la alcaldía, porque era una obra de ingeniería mayor y no de ingeniería de mantenimiento, que es lo que le corresponde a la alcaldía.

Entonces, cuando llegan los compañeros de la alcaldía a presentar sus propuestas para el situado parroquial, la gente de Antímáno dice: “¿Y el hueco de Santa Ana dónde está considerado?” La respuesta fue: “No puede estar considerado, porque no le corresponde a la alcaldía”. Existía un peloteo entre el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y la Gobernación del Distrito Federal, ninguno asumía el problema. Y ¿qué ocurrió?, el gobierno parroquial dijo: “Esa es una prioridad nuestra, hay que ver de qué manera se resuelve.”

Lucas propuso ese día tener bloques de presupuesto que no estuviesen asignados a obras determinadas, para poder echar mano de ellos cuando fuere necesario.

Cuando la gente de Antímáno vio que en una reunión del gobierno parroquial se resolvió destinar una plata para resolver ese problema, y que, además, se iba a emprender una de las obras de ingeniería más profundas y serias para la resolución de ese problema con la participación de microempresas formadas por la propia gente del barrio, no podía creerlo.

No sólo se resolvía la obra, sino que se generaban fuentes de trabajo dentro de la parroquia. La gente dijo: “Coño, esto sí que no había pasado”. “Esta sí que no la teníamos anotada: nunca habíamos visto que fuera la propia gente la que estableciera sus prioridades y que se buscara con ella la manera de ejecutarlas.”

En esa obra participó toda la comunidad, no sólo los que formaban parte de las microempresas, y se desarrolló el trabajo en un ambiente de fiesta. Ahí sí que los adecos sintieron que se les movía el piso.

#### -EL GOBIERNO DE LA PARROQUIA TIENE SU PROPIA AUTONOMÍA

**Aristóbulo:** Yo creo que hay algo más importante todavía ahí, en la cosa del presupuesto. Antímáno fue la primera parroquia en que se percibió con claridad algo que todavía algunos concejales y diputados nuestros no han comprendido: que el gobierno de la

parroquia tiene su propia autonomía, que no es un gobierno de la alcaldía, que la alcaldía es un ente más con el que hay que llegar a acuerdos.

**Julio:** En Antímamo no sólo se controló y se decidió sobre el presupuesto del municipio; además se llamó a las distintas instituciones que comparten con la alcaldía la responsabilidad de la ciudad y los sentaron ahí y les dijeron: “Bueno, la alcaldía ya dio su situado parroquial, a ver la gobernación, ¿cuánto tiene para esta parroquia?, y el MTC<sup>174</sup>, ¿cuánto tiene para esta parroquia?, y el MINDUR<sup>175</sup>, ¿cuánto tiene para esta parroquia?” Y controlaron un pote completo de inversiones para la parroquia. El problema está, entonces, en la capacidad y la fuerza que pueda generar la parroquia para administrar.

Ahora, ¿dónde está el trabajo nuestro? Primero, en convencer a la gente de cuáles obras son las más importantes porque, si bien es cierto que las obras que se decide realizar dependen de la fuerza y organización de la gente, también hay obras en las cuales tú tienes que invertir obligatoriamente porque son una necesidad, aunque no haya organización de la gente. Además nosotros les proporcionamos alternativas para ejecutar las obras, por ejemplo, hay obras que las podemos hacer por autoconstrucción, otras por un convenio con determinadas instituciones, o sea, empezamos a buscar fórmulas y así se va incrementando el presupuesto de la parroquia por otras vías.

**Aristóbulo:** Cuando aprobamos el presupuesto, cualquier cambio que se le haga al mismo tiene que venir firmado por la junta. Si la junta no firma el cambio, yo no lo puedo hacer efectivo.

**Rafael:** Es más, si al final del año no se ha llegado a la ejecución de la obra, tú puedes exigir a la cámara municipal o a la Dirección de Obras que te comprometa el presupuesto; y al comprometerte el presupuesto, el dinero no regresa a la Hacienda Municipal, sino que te queda acumulado para que la obra se realice. O sea, tú decides. Y una vez que está aprobado el situado se publica.

Una vez elegidas las obras a realizar en cada parroquia, la cámara municipal debe aprobarlas. Puede rechazar alguna; lo que no puede hacer es modificar el situado de cada parroquia. La junta parroquial es quien decide en que otra obra se debe invertir, y la cámara debe pronunciarse sobre esta nueva selección.

#### -PREPARAR A LA GENTE PARA ADMINISTRAR RECURSOS

**Aristóbulo:** Una vez aprobados los recursos quisimos entregárselos para que las juntas los administraran. El primer año lo intentamos y no fue muy fructífero, porque las juntas parroquiales no tenían la capacidad para administrar. Por eso nos hemos visto obligados a preparar a las juntas y a la gente. La línea de formación es fundamental. No solamente

---

1. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

2. Ministerio de Desarrollo Urbano.

en el dominio de las ordenanzas, de las leyes, del trabajo comunitario, sino que la junta sepa llevar unos libros, sepa administrar los recursos y sea capaz de hacer una rendición de cuentas. Por ejemplo, en cultura hicimos una transferencia de recursos, pero nos la vimos fea porque las coordinadoras culturales de algunas parroquias no rendían cuentas con la velocidad que esperábamos. Ellos decían: “Nos dieron esta plata, tenemos que hacer esto y vamos a gastar tanto” y, por supuesto, lo gastaban, pero no entendían la responsabilidad que significaba administrar recursos y la necesidad de dar cuenta de los gastos. Eso nos obligó a que, en ciertas áreas, tuviéramos que hacer cursos de gerencia en materia cultural y en materia deportiva.

Resumiéndote mi idea, el gobierno de la gente realmente es la comunidad organizada en acción, las juntas parroquiales, asociaciones de vecinos, los grupos culturales, los grupos ecologistas, las asociaciones de consumidores, los supervisores de servicios públicos, etcétera.

**María Cristina:** ¿Por qué La Causa R multiplica su votación en Caracas en las elecciones presidenciales si dicen que no hemos hecho nada? Porque la gente entendió en qué estamos utilizando los recursos, participó en su distribución. Nunca antes había tenido información de qué era lo que se iba a hacer en sus comunidades y no había podido participar en la construcción de aquello que se iba a hacer. La gente de Caracas, las comunidades de Caracas, sobre todo las de los barrios, tuvieron esa información y yo creo que eso fue fundamental a la hora de evaluar lo que ocurrió en diciembre<sup>176</sup>: la multiplicación de La Causa R. Creo que eso es importante, porque fue allí donde se puso el acento en la gestión de gobierno: dar mucha información; politizar es dar información, compartir, discutir.

#### -MESA TÉCNICA DE AGUA EN ANTÍMANO

**Aristóbulo:** Recuerdo lo que ocurrió en las primeras asambleas que hice cuando estaba tratando de darle vida a las juntas parroquiales. En esas reuniones, donde va toda esa gente, alguien hablaba del problema del agua, otro de la basura, otro de que los maestros no asistían a clases, otros decían que el ambulatorio no tenía medicinas, otros se referían al problema de los jeeps, al problema del transporte, otro hablaba de la inseguridad. Se debatían mil problemas...

A partir de esa experiencia surge la necesidad de que se establezcan las mesas técnicas, para que toda la gente que quiera se organice en la parroquia y participe en torno a problemas específicos, junto con el gabinete y la junta, para buscarles solución. Esa instancia de gobierno de la parroquia debe convocar a todos los entes que tienen que ver con ese problema, no sólo de la alcaldía, sino también del gobierno regional y del gobierno

---

<sup>1</sup>. Se refiere a las elecciones de presidenciales, del congreso y de las asambleas legislativas de 1992. En ellas La Causa R ganó abrumadoramente en Caracas.

central: al gobernador, al Metro, al Ministerio de Educación, a FEDE<sup>177</sup>, al INAVI<sup>178</sup>, al Ministerio del Ambiente. Fue necesario así, ampliar el gabinete con la presencia de algunos organismos que no dependen del municipio: el Tránsito, la Policía, el Jefe Civil, el del Distrito Sanitario. La reunión de todos ellos es lo que se llama “gobierno de la parroquia”. La idea es que exista un escenario que examine la problemática global de la parroquia.

*Conociendo que en la Parroquia de Antímáno existe una experiencia muy interesante acerca de una mesa técnica de agua, pido a Santiago Arconada y a Víctor Díaz, que narren lo que allí ocurrió.*

**Santiago:** Mira, en Antímáno, el 6 de marzo de 1993, se da la primera asamblea parroquial con el alcalde y allí se lanza la línea de los gobiernos parroquiales. Hay que destacar la elevada capacidad pedagógica de Aristóbulo. Agarró la demandadera de la asamblea para decir: “Yo no voy a venir a una asamblea donde doscientas personas me hacen, cada una, una petición: su calle, su cloaca, su tubo de agua. Si me pongo a tratar de resolver los millones de problemas que hay en cada parroquia no me alcanza la vida para resolverlos, lo que voy a hacer es dotar a las juntas parroquiales de instrumentos técnicos con los cuales puedan enfrentar los problemas y que esas gestiones estén controladas por las comunidades organizadas.”

Y como en Antímáno el principal problema era el del agua, Aristóbulo termina proponiendo que para la próxima reunión se aborde ese problema.

Se abrió así el proceso de participación política más vivo que el pueblo de Antímáno había conocido en toda su historia; un proceso absolutamente novedoso; con una dinámica tal que va produciendo, como primer fenómeno, que los distintos trabajos de base realizados durante décadas fueran reconocidos, y eso lo reconoce hasta la oposición. Hasta entonces la parroquia era una entelequia, una cuestión desconocida, no teníamos idea de cuáles eran las atribuciones ni los mecanismos de participación; esa fue la primera vinculación del pueblo con la idea de asumir el gobierno.

Nosotros quedamos muy entusiasmados. A la semana siguiente se da la primera reunión de los miércoles, la primera reunión de la mesa de agua.

#### -VECINOS ASUMEN TAREAS DE GOBIERNO

**Santiago:** ¿Quieres una joyita<sup>179</sup> de esa primera reunión de la mesa de agua, algo que yo siempre recuerdo? El representante de La Causa R en la junta parroquial, Juan Ramos, llegó y se puso al frente de la reunión, porque el resto de las fracciones políticas no llegó a

---

2. Fundación de Edificaciones Educativas.

3. Instituto Nacional de la Vivienda.

1. Un ejemplo muy interesante.



la hora -no sabían lo que era la mesa de agua y veían aquello con desconfianza-. Cuando se sienta el compañero, la gente empieza a decir: “Pero bueno, no ha llegado Hidrocapital<sup>180</sup>”, “no ha llegado la Alcaldía.” Y recuerdo que nosotros -los primeros atisbos del equipo político<sup>181</sup> que estábamos ahí-, planteamos: “¿A quién más vamos a esperar?, estamos nosotros, está la gente de Antímano, está por lo tanto quien tiene que estar, que arranque la reunión.”

Había probablemente unas cien personas. La reunión arrancó de esa manera: sin la presencia de ningún organismo ni institución, solamente con la asistencia de un miembro de la junta parroquial y la gente. Cuando la reunión ya estaba constituida y deliberando qué cosa se iba a hacer en relación con el problema del agua, llegó Julio<sup>182</sup> en representación de la Alcaldía, otro director más e Hidrocapital con varios representantes de la empresa.

#### -EL INGENIERO DE AGUAS

**Santiago:** En esa mesa del agua comienzan a aparecer figuras y personajes que nunca antes habían aparecido por el lugar, como el ingeniero de aguas de la parroquia. Siendo Antímano un lugar tan severamente castigado por la mala distribución del agua, no había ningún responsable gubernamental directo para responderle a la gente qué es lo que estaba ocurriendo. Se consideraba a Antímano zona de invasión y la política del estado frente a las zonas de invasión era el no suministro de servicios.

En este sentido, arrancar con el ingeniero de aguas fue para nosotros una primera manifestación de que es aquí, en la parroquia, contando con ayuda técnica, donde se pueden resolver los problemas. Y es en relación con el problema del agua donde Antímano ha avanzado más.

#### -ACTITUD DE LA OPOSICIÓN

*Me interesa conocer cómo han reaccionado los miembros de la junta que pertenecen a partidos opositores.*

**Víctor:** Fíjate, ellos caen en una contradicción: por un lado les gusta mucho la cuestión figurativa; tratan de participar siempre y cuando ellos puedan decidir en los asuntos, pero nosotros queremos que la decisión la tenga el comité de agua, es decir, la gente del gobierno parroquial. Ellos quisieran que esa mesa de agua no fuera autónoma, sino un comité satélite al “comité central”, que es el que se reúne los viernes<sup>183</sup>.

---

2. Instituto encargado de las aguas por el gobierno nacional.

1. Equipo político de La Causa R.

2. Se refiere al ingeniero Julio Montes.

3. Se refiere a la reunión de los miembros electos de la junta parroquial.

Otras veces ellos tratan de obstaculizar por razones políticas, pero es tan evidente que las decisiones que adopta el comité de agua favorecen a la comunidad, que se ven obligados a replegarse. El otro día no querían que se colocara una llave en un sitio, decían que esa llave iba a causar problemas con el agua, pero la gente del comité de agua decía: “Cómo vamos a quitar la llave si no ha llegado el agua, cuando llegue vemos si la quitamos o no, si nos beneficia o no nos beneficia.” Cuatro días después llegó el agua a esa gente que había pasado cinco años sin agua y los mismos que llevaban la propuesta de no poner la llave salieron beneficiados, les pareció maravillosa la solución. De eso es de lo que se trata: de que la misma gente se dé cuenta de quien trabaja para los intereses de la comunidad y quien lo hace por objetivos políticos, porque lamentablemente los politiqueros utilizaban hasta el agua para manipular a la gente.

**Aristóbulo:** En Antímamo es la primera vez desde el 58 que Acción Democrática pierde las elecciones.

Nosotros arrasamos en diputados en Antímamo. Fue la mayor votación de Caracas. Y esa votación se logró, porque nosotros le dijimos a la gente que lo que íbamos a hacer con Venezuela era parte de lo que habíamos hecho con Antímamo. Y así se sacó el sesentiséis por ciento de los votos.

#### -EL GOBIERNO PARROQUIAL PUEDE CAMBIAR A VENEZUELA

**Aristóbulo:** Nosotros estamos conscientes de que el gobierno parroquial le puede cambiar la cara a Venezuela, porque es allí donde el ciudadano participa políticamente; es allí donde tiene un instrumento de participación, un instrumento de gobierno civil, un instrumento que él puede manejar. Yo pienso que todavía no hemos sopesado suficientemente eso. Y es por esta razón por la cual a nosotros ya no nos gusta cuando nos dicen: “En Antímamo se ha tenido un gran avance.” Eso es cierto, pero es algo que debe ir mucho más allá de Antímamo; debe extenderse por toda Caracas.

#### -NO DEJARSE ARRASTRAR POR EL EFECTISMO

**Santiago:** A mí me parece que si alguien analizara la efectividad política del gobierno parroquial, cuando éste es bien aplicado, tendría que decir que lo que fue eficaz y efectivo de él, ha sido el no haberse dejado tentar por el chantaje efectista de las obras y haber antepuesto permanentemente la política. Eso, que suele ser bien riesgoso, permitió que hoy, en Antímamo, se pueda decir, sin temor a equivocarse, que la parroquia entera, completa, reconoce un antes y un después de Aristóbulo. Y eso tiene que ver, a mi juicio, con el hecho de haber dicho: “Yo no voy a hacer obras, yo no voy a tapar huecos, yo voy a hacer diecinueve gobiernos parroquiales”.

El movimiento de participación que se armó, luego de esas palabras, no lo hubieran producido ni cien animadores sociales o cuadros políticos motorizándose. Lo que se generó fue mucho más.

## -LA “CASA DE LA GENTE”

### -CONFORMACIÓN DE LA IDEA

**Marta:** Mira, en principio el proyecto La Casa de la Gente se crea para dar una mayor amplitud a programas ya existentes; porque existían las llamadas Casas de la Juventud y Casas de la Mujer. Entonces, las Casas de la Juventud atraían a los jóvenes nada más y las Casas de la Mujer atraían a la mujer nada más, aunque ambos enganchaban en lo que es la familia, por supuesto. Pero no era visto así en la comunidad.

Con la nueva gestión se hace un análisis de esta situación. A mí me parecía una locura trabajar en esas casas donde los espacios no eran apropiados para algunas actividades, como la que se refiere a la violencia doméstica. Eran espacios en los que no había privacidad, ni nada que ofrecer. Nunca había trabajado en la administración pública, pero tenía un norte que era hacer algo en beneficio de la comunidad, y ese programa me parecía muy limitativo. Sin embargo, me puse a trabajar allí.

Realmente me inicié desde muy niña a trabajar por la comunidad acompañando a mi padre. En 1972 comencé a trabajar con los niños, porque soy educadora; con las niñas primero. Después decía: “Bueno, estoy haciendo todo hacia la mujer nada más, tengo que abrirme más”, y comencé a generar procesos donde involucrar a las niñas, a los niños y a las madres que se acercaban. Después comencé a hacer reuniones con los núcleos familiares y a atraerlos. Cuando me vine a dar cuenta yo estaba trabajando como en una Casa de la Gente, eso antes de que este proyecto se creara con el nuevo alcalde, porque llegué hasta a reunir a los abuelos. Tenía como una especie de tertulias por grupos etáreos: con niños, jóvenes, señoras y abuelos. Cuando viene esta nueva gestión y evalúan todo el proceso, esa casa, que todavía era de la mujer, ahora la toman como modelo del proyecto Casa de la Gente, con cuatro casas más.

### -UNA CASA SIN PUERTAS NI VENTANAS

**Marta:** Era una casa muy chiquitica, ubicada en la Parroquia Altagracia y al norte de la Avenida Baralt. Dentro de ella se anidaban muchas cosas que iban fuera de la casa. Es decir, era una casa sin puertas ni ventanas; trabajábamos en los parques, en las plazas, en cualquier lugar de la comunidad, en el medio del barrio, en la calle, en los portales de las casas. Siempre se decía: “Bueno, ahí está Marta con su grupo de gente haciendo algo”. Y buscando a aquellos para que participaran, que se acercaran a la casa. Yo era promotora, coordinadora, era todo. En ese momento yo no respondía a ningún proyecto, yo lo que quería era hacer algo.

Cuando llega la nueva gestión y evalúan todo esto, ven que ahí hay un trabajo, se estaban haciendo muchas cosas y sin ningún recurso prácticamente. Lo único que se había logrado era atraer a un grupo de gente. Luego, cuando a mí me presentan el proyecto, veo que es precisamente eso lo que yo había estado haciendo, pero aquello estaba mucho mejor estructurado y sujeto a ciertos parámetros de cómo trabajar para

lograr que se diera un verdadero proceso de participación, de crecimiento de las comunidades, de democratización, que no fuera sólo Marta, sino un equipo.

#### -OPCIONES QUE DA LA CASA

**Marta:** En las Casas de la Gente que ha organizado la alcaldía trabaja un equipo. Tenemos un trabajador social que se encarga de levantar el diagnóstico de la comunidad, un abogado que es asistencial netamente, porque solamente orienta y da las pautas para que las personas puedan resolver algunos problemas de tipo legal. También tenemos apoyo complementario escolar dirigido a apoyar a los alumnos que están en la educación formal con un índice inferior a doce puntos y a los niños que son desertores o potencialmente desertores de la educación. Hay clases de Historia, Matemáticas, Castellano, Geografía, Moral, Planificación. Se busca que los niños se involucren más en sus procesos, porque si le das planificación ya de una vez les estás enseñando cómo organizar su vida, sus actividades, todo eso.

Aparte del apoyo complementario escolar, también tenemos, en algunas de las casas, capacitación laboral para jóvenes. Es un programa dirigido a los jóvenes entre catorce y veinticuatro años que hayan desertado de la educación; allí hay varias ramas como son laboratorio industrial, valuación de obras, compras nacionales e internacionales, que no son los cursos típicos que se hacían antes de carpintería, zapatería, de esas cosas; son cursos ya un poco más adaptados a la época en que estamos viviendo y a los intereses de los muchachos.

Hace poco se acaban de graduar trescientos muchachos en esa actividad. Y en la época de los planes vacacionales, muchos de ellos se incorporan como activistas en recreación en las propias Casas de la Gente, como para involucrarse un poco más en el proceso. Para capacitar a estos muchachos contamos con unas ONG como INGEST<sup>184</sup>, con ORT<sup>185</sup> de Venezuela y con dos instituciones más.

La Alcaldía de Caracas suministra recursos humanos, profesores, instructores, profesionales, para que estén en las casas en los equipos de administración y de capacitación; estos son empleados, pueden ser fijos de la Alcaldía de Caracas o contratados; y hay gente ganada al proceso que son voluntarios. Por ejemplo, en la Casa de Altigracia hay cuatro jóvenes que ocupan su tiempo libre haciendo actividades, unos cuidando a los niños más pequeños y otros haciendo lo que ellos practican en el Liceo. En las jornadas vacacionales la gente es voluntaria, van recreadores para los niños y dan cursos de capacitación para eso; que han sido excelentes hasta ahora.

---

1. INGEST es una ONG, con un trabajo muy bueno en las comunidades desde hace mucho tiempo.

2. ORT es una ONG que tiene sedes en varios países. Ellos dan cursos de secretariado computarizado, reparación de artefactos eléctricos, que son cursos que a los muchachos les atraen más que cualquier otro.

Y recibimos recursos materiales mediante el cobro de pequeñas cuotas de inscripción y mensualidad a los participantes. Por ejemplo, en los cursos de manualidades cobramos una inscripción de cien<sup>186</sup> bolívares y una mensualidad de quinientos bolívares. Si tenemos veinte participantes, con todo lo que nos ingresa podemos hasta becar al que no pueda pagar, pero los que pueden pagar, pagan. Ese dinero lo utilizamos para comprar materiales del área de manualidades, por ejemplo: papel, cinta, tela, todo lo que se necesite en esa área. Y así se hace con las otras. Ahora, todo lo que tiene un alto costo es lo que la Alcaldía de Caracas nos suministra.

Nosotros tenemos un trabajador social que es una pieza clave en el proceso. Cuando un niño se acerca a la Casa y nosotros lo atendemos, ya él comienza automáticamente a ser estudiado por el trabajador social. El se va acercando y le pregunta sobre su núcleo familiar, luego se contacta a la madre y se le hace el estudio social. Si se ve que la madre tiene recursos se le pide que pague. Muchas dicen que les parece muy poco y hasta dan una colaboración aparte, perfecto, eso sería el ideal, pero también hay niños que son cinco, seis hermanos en un núcleo familiar y la mamá necesita que el niño esté en la Casa, nosotros no le negamos el espacio; él está allí como becado, pero participa de todo igual que el niño que está pagando. No se hace diferenciación entre uno y otro.

#### -UTILIZACIÓN DE ESPACIOS ALTERNOS SUMA COLABORADORES

**Marta:** Nosotros usamos espacios alternos, los mismos colegios y liceos de la parroquia. Los curas jesuitas se interesaron en nuestro programa, tienen dos espacios que ellos llaman Casa de la Comunidad; en este momento estamos en conversaciones para hacer un convenio llevando nosotros los instructores para atender la zona de Catuche.

Hay Casas de la Gente en trece parroquias. La idea es que sean un sitio de encuentro de las comunidades; se discute desde el cumpleaños de una niña del barrio hasta los problemas de agua, de basura, de transporte. Son el espacio para el diálogo, donde se reúnen las asociaciones de vecinos, los grupos organizados, la Iglesia lleva sus planteamientos y nosotros, como institución, llamamos a los concejales. El propio alcalde ha estado en La Casa de la Gente discutiendo y analizando los problemas. Ahí es donde se da la verdadera participación.

Nosotros somos un ente descentralizado de la Alcaldía de Caracas, y como estamos en las comunidades, somos el enlace entre éstas y la alcaldía. Para que la comunidad no se traslade a la alcaldía o al despacho del alcalde le servimos de canal, de vaso comunicante.

---

<sup>3</sup>. Algo más de cincuenta centavos de dólar, en 1994.

## -OTROS PROYECTOS: ATENCIÓN A LOS ANCIANOS

**Marta:** Otro grupo que está como olvidado son los ancianos. En este país no se respeta a la gente de la tercera edad. A partir del año pasado, en La Casa de la Gente de Altigracia hicimos una semana de encuentro con los abuelos. Ellos, aparte de sentirse importantes, se sintieron protagonistas, nadie los había tomado en cuenta hasta esa fecha. Allí hicieron talleres con los instructores jóvenes, ellos mismos propiciaron tertulias. Esta experiencia la conoció el alcalde. El se quedó bien sorprendido cuando vio que un abuelito de noventa años había hecho su autorretrato; le pareció que eso era bien interesante y que se debía seguir haciendo trabajos con la gente de la tercera edad. Tenemos un día a la semana un encuentro con ellos, los hemos llamado “tertulias con los abuelos.” Ellos también ayudan a los niños del Proyecto de Apoyo Complementario Escolar: les hacen cuentos, se sienten como la proyección de la familia en la Casa. Aquí son atendidos, y a su vez, dan cursos a los niñitos sobre la historia local y cómo ha evolucionado su comunidad, todo como en cuentos. Y eso ha generado que veinticinco abuelos mayores de sesenta años frecuenten constantemente la casa. Ellos quieren aportar algo y yo dejo a los abuelos que hagan lo que quieran; no tienen limitaciones de ninguna especie.

En mayo de este año se celebró una Semana Internacional del Anciano, había setentiocho abuelitos y ellos necesitan un espacio, yo les dije que no necesitaban una casa, que La Casa de la Gente tenía un espacio para ellos, donde podían hacer lo que quisieran. Pero, al mismo tiempo, les dije que yo, como institución, los necesitaba, porque eso que habían hecho ellos con los niños, de sentarse y crear esas tertulias del abuelo, me parecía que era muy importante en el proceso del rescate de los valores. No quería perderlos, ni que estuvieran como una isla en la comunidad, porque aunque tengan mucha edad, el espacio de La Casa de la Gente también alcanza para ellos.

## -PARTICIPACIÓN DE LOS VECINOS EN EL ASEO PARROQUIAL

**Julio:** Antes para la recogida de basura los camiones del estado iban, limpiaban y desaparecían. Hemos querido cambiar el sentido de estos operativos, porque operativo en que la gente no participa, no deja organización ni preocupación por mantener el área limpia.

En el 23 de Enero y en Caricuao, por ejemplo, toda la gente baja y participa. Muchachos, mujeres, hombres, limpian los estacionamientos y esas actividades terminan en la tarde con sancochos, comidas colectivas y actividades culturales. Caricuao tiene cinco fines de semana trabajando así, y 23 de Enero tiene cuatro. Se sigue experimentando en otras parroquias.

En otra ocasión se hizo una jornada que llamamos: “Caracas a la carga”, donde cada parroquia agarraba un área para limpiarla, arreglar la luz y todos los servicios. Son jornadas voluntarias, con participación de la gente. Se trabaja durante tres días y culminan con eventos de tipo cultural.

*En Antímano surgió una interesante idea para atacar el problema del aseo urbano, que es uno de los puntos más críticos de la Alcaldía de Caracas. Aunque se trata todavía de una propuesta, en el momento en que cierro este trabajo, me parece importante darla a conocer.*

**Santiago:** En Antímano se han hecho unos convenios entre el gobierno parroquial y las comunidades educativas de todas las escuelas y liceos de la parroquia, para instalar dentro de las escuelas sistemas recicladores de materiales en desuso, que separen la basura putrefactible o basura orgánica de la otra. En las escuelas no podemos, por problemas de sanidad, tener acopio de sustancias biodegradables, solamente vamos a tener acero, aluminio, vidrio, cartón, papel y plata. Entonces nos vamos a lanzar con la línea del reciclaje, no como operativo, sino el reciclaje diario. ¿Y quiénes son los héroes del reciclaje?, los niños, porque los niños son los que van a llevar todos los días a su escuela los materiales que se recolectaron ese día en su casa y los van a llevar clasificados, y van a hacer esa práctica diaria.

#### -EL PROYECTO “VUELTA A LA MANZANA”

*Otro proyecto importante que se lleva a cabo en la Alcaldía de Caracas es el de la “Vuelta a la Manzana”, a través del cual se intenta que los vecinos se apropien de su ciudad. Eneyda Alcalá, concejal de La Causa R y una de las más entusiastas activistas de esta idea; Luis Montenegro, su autor intelectual; y Freddy Salazar, vecino de la Parroquia Santa Teresa, nos cuentan en qué consiste este proyecto y cómo se ha ido aplicando.*

**Eneyda:** El proyecto está contemplado en un plan integral que se llama “Por amor a la Ciudad”. Este plan persigue la democratización de los vecinos, que hagamos una intervención cultural por manzana, rescatemos toda la infraestructura y ayudemos al mantenimiento de las aceras y fachadas.

#### -DAR LA VUELTA CON OJOS CLÍNICOS

**Luis:** Cuando se dice “Vuelta a la manzana” se puede pensar que uno camina alrededor de una manzana, pero no se trata de eso, hay un planteamiento filosófico detrás de esto que es el de recuperar la identidad, regresar a los orígenes, como si tuviésemos la oportunidad de construir la ciudad de nuevo. Manzana a manzana podemos construir una ciudad amable; una ciudad donde el amor sea la razón de ser.

Lo primero que propuse fue la necesidad de dar la vuelta a la manzana con ojos clínicos: ver, escuchar todo lo que pasa en ella; hacer un registro audiovisual, fotográfico, tanto de la vuelta externa como de la parte interna. Ver cómo está la manzana: las aceras rotas, los postes caídos, los quioscos mal colocados: carteles, rayadas las paredes; el desorden, el caos. Inclusive penetrar adentro, ver cómo están los lugares, cómo funciona ese espacio: si hay bares, si hay bancos; quiénes son los que están en la manzana. Luego de tener ese registro, vendría una primera reunión con los vecinos de la manzana.

## -CRITERIO DE SELECCIÓN DE LA MANZANA

**Eneyda:** En la Parroquia Santa Teresa decidimos escoger la manzana donde los vecinos tuviesen mayor participación en el gobierno parroquial<sup>187</sup>. En enero de este año nos reunimos con todos los factores vivos de nuestra manzana. Tratamos de involucrar a organizaciones vecinales, comerciales, instituciones civiles y privadas, a la junta parroquial, a los concejales de las parroquias: Catedral, Santa Teresa y San Agustín, y a las diferentes direcciones de la alcaldía.

En la primera reunión se nombraron comisiones de trabajo para hacer un diagnóstico de la manzana, saber cuántos negocios había en ella, en qué condiciones estaban las aceras, cuántos edificios había, qué hacía la gente en la calle, si recogían la basura a tiempo, todas esas cosas.

En la tercera reunión cada comisión elaboró su informe y se discutió. Nos dijimos: “Bueno, ¿qué podemos hacer aquí?” “Podemos buscar soluciones respecto a unidades de servicios”. Entonces buscamos la gente de COTECNICA<sup>188</sup>, para que nos dijera cómo iba a trabajar en la parroquia, pero, en particular, en esta manzana.

**Freddy:** Particularmente pienso que se escoge esa manzana y no otra porque es más popular dentro de la parroquia Santa Teresa y donde vive el mayor número de población, el otro ángulo era la parte marginal. Hay allí muchas pensiones y, por lo tanto, extranjeros ilegales, negocios ilegales, aceras destruidas.

**Eneyda:** Esa parte de la parroquia es donde viven más vecinos, y donde se reúne todo lo más granado de la marginalidad. La otra fue una razón accidental: las reuniones de la junta parroquial, que por ahora no tiene una sede, se hacían en los salones de fiesta prestados por el condominio de un edificio de esa cuadra. A la hora de hablar del proyecto “Vuelta a la Manzana” los mismos vecinos dijeron: “Bueno, entonces tiene que ser ésta, porque es donde más reuniones se ha hecho.”

## -LOS VECINOS BUSCAN SOLUCIONES

**Eneyda:** Lo que queremos es que la gente comprenda que la soberanía del pueblo radica en uno mismo. Motivamos a los vecinos, no sólo para que señalen los problemas, sino para que empiecen a participar en la búsqueda de soluciones. Lo novedoso es que la gente puede intervenir acerca de cuál es el futuro de cada uno de los componentes de su manzana: dónde quiere que le coloquen el bombillo, dónde van a colocar la cesta de la basura, cuál es el horario de recogida de la basura. Todas esas cosas. Y cada logro que se obtenga, se celebra con una fiesta.

---

1. La manzana a la que se refiere está ubicada en la Parroquia Santa Teresa, en la Plaza de la Concordia.

2. Una de las empresas operadoras que, junto con FOSPUCA están encargadas de la recolección de la basura en Caracas.



Ya nosotros hicimos una fiesta el 19 de abril, porque en esta manzana logramos rescatar muchísimas cosas: cerramos dos bares, pudimos reconstruir cuatro aceras, se hizo el bacheo y se logró iluminar una parte de la manzana que tenía catorce años sin iluminación. Todo esto con la participación de los vecinos supervisando las obras e interviniendo en el trabajo.

**Freddy:** Siento que todo esto es como un punto de referencia para las personas de la propia Santa Teresa: una manera de vencer el escepticismo producido por la crisis que vive el país, de ver lo que es posible hacer con la organización de la gente.

**Eneyda:** También se ha creado un mercado popular, este programa nació por la necesidad de los vecinos de tener un lugar donde comprar la comida a menor costo; y ahí interviene INMERCA, que provee de camiones a la parroquia todos los sábados. No solamente es un sitio donde la gente va a comprar más barato, sino donde los vecinos nos encontramos para saludarnos y compartir.

#### -IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO

**Eneyda:** Lo que nos ayudó muchísimo en el diagnóstico de la parroquia fue un trabajo que hicimos el año pasado con Jesús Rivero. Asistimos a un taller que él daba de metodología de investigación acción. Eso nos dio herramientas para identificar los problemas de la comunidad y desarrollar programas dependiendo de cada problema. Nosotros inclusive estamos trabajando en un catastro parroquial para conocer quiénes son los dueños de la tierra y en qué la ocupan. Eso nos ha reportado que sepamos que el ochentiocho por ciento de los fondos de comercio de la parroquia son de extranjeros, y el setentiocho por ciento de esos establecimientos se dedican a la promoción de la prostitución, tráfico de drogas, trata de blancas y de niños.

También se ha sacado un boletín informativo para señalarle a las personas cuál es el origen histórico del nombre de las esquinas.

Como la gente está viendo que aquí, en la Parroquia de Santa Teresa, realmente se está recuperando el sector y que hay participación, un representante de Santa Rosalía vino a pedir que interviniéramos allá. Este señor trajo una propuesta deportiva: una señora va a ceder el patio de su casa para hacer una cancha, porque en este sector nosotros no tenemos nada donde los muchachos jueguen. Vamos a empezar las reuniones allá todos los viernes a las siete de la noche. Va a ir un representante de la Parroquia Santa Teresa a hablar del proyecto “Vuelta a la Manzana” y cómo pueden participar todos los vecinos de esa manzana en el proyecto.

#### -CONOCER LA HISTORIA DE LA CIUDAD

**María Cristina:** Lo que dice Eneyda es muy importante, que la gente conozca la historia de sus esquinas y de sus calles. Porque Caracas es una ciudad que lo que menos tiene son caraqueños. Es una ciudad a la que han venido migraciones de todas partes del país

buscando progresar. Se acercan a la ciudad, porque el campo ha estado abandonado y, continúa en estado de abandono. Cada uno puede contar historias de su lugar de origen, pero, al mismo tiempo, tiene que apropiarse, tiene que enamorarse de esta ciudad. Y la forma de enamorarse de la ciudad y de hacer una ciudad más amable, es conociendo su historia. Por ejemplo, nosotros tenemos el Callejón de la Puñalada, porque en algún momento a alguien le dieron una puñalada y se quedó el nombre; la Esquina del Tuerto, porque vivía un tuerto; La Esquina del Muerto, porque fue donde mataron a una persona. Esas son historias de la vieja Caracas, y si nosotros las asumimos nos apropiamos del contenido de la ciudad.

En una asamblea de niños decíamos: “Si nos quedamos todos en silencio, podemos escuchar de la ciudad sus historias y ver cómo los fantasmas de la ciudad existen, cómo pasean por ella y cómo las paredes cuentan su historia”. Y los niños hacían silencio y empezaban a imaginar las historias de Caracas, y empezaban a enamorarse de su ciudad y a conocer lo que significa cada plaza. Esta ha sido una ciudad muy maltratada desde el punto de vista urbanístico, que no ha crecido con una planificación y que ha perdido mucho de su contenido. La gente de la ciudad tiene que conocer eso para hacerse defensora de lo que queda de la vieja Caracas y lo que se vaya a construir sea sólo con una definición que la hagamos entre todos. La función nuestra es educar a la gente para la organización, para la movilización; funcionar como grandes provocadores y movilizadores. Eneyda es una agitadora profesional en eso: en hacer que la gente se enamore de esto.

#### -ENCUENTRO DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

*En la Parroquia de Macarao, donde probablemente se han dado los mayores avances organizativos, se buscó, como en otras parroquias, crear espacios para hacer discusiones más globales. Recientemente tuvo lugar el Primer Encuentro de Asociaciones Comunitarias de Macarao. Raúl Pinto y Héctor Zambrano nos narran cómo los organizaron.*

**Raúl:** El 8 de octubre<sup>189</sup> se dio el Primer Encuentro de Organizaciones Comunitarias. Sirvió como especie de evaluación del trabajo realizado en tanto tiempo. Pusimos a participar a todas las organizaciones: las veintisiete asociaciones de vecinos que tenemos organizadas y los grupos deportivos, culturales, religiosos. Además de gente de FUNDAMACARAO, una fundación a la cual algunos de nosotros también pertenecemos. Fueron más de treinta organizaciones de diferentes ámbitos.

**Héctor:** En Macarao tenemos treinticinco ámbitos, la mayoría son barrios, cerros. Nosotros nos metimos en todas las comunidades para ir haciendo el trabajo organizativo, eso fue lo que nos dio la base para que se diera el Primer Encuentro de Asociaciones Comunitarias. Debo decirte que a pesar de estar invitados: el concejal de la parroquia,

---

1. De 1994.

que es del partido COPEI y la junta parroquial, no asistieron. Estuvieron en contra y hasta lo vetaron.

Se hicieron siete mesas de trabajo donde se trataron temas como: la salud, el deporte, la recreación, la cultura, la infraestructura, los servicios públicos. Después de ese primer encuentro la gente salió fortalecida, porque vio que si participa las cosas se dan, y si no se organiza no hay nada.

**Raúl:** En cada mesa de trabajo surgieron propuestas y, luego de todo aquel empache de discusión, llegamos a elaborar las conclusiones, que después se colocaron en el relatorio que fue al acto central. De esas conclusiones se genera qué vamos a hacer.

Ahora, los resultados positivos obtenidos se deben, en gran medida, a que previo a dicha reunión tuvimos un taller de formación sobre planificación y evaluación de proyectos. Fue en ese taller donde la gente aprendió a hacer proyectos. ¡Claro!, ahí no estaba toda la gente, pero sí representantes de las diferentes organizaciones que poco a poco nosotros hemos ido formando y, a la vez, orientando. Entonces, cuando llegamos a ese acto central, esa gente ya traía una idea clara.

Y fíjate, en ese evento participaron muchos miembros de una misma asociación de vecinos, porque de repente mandaron uno para la mesa de salud, otro para la mesa de educación, otro iba para la mesa de cultura, otro para obras y servicios; en fin, todos agarraron la información.

**Héctor:** Esto es muy importante, a la gente no se le impuso la mesa, ellos eligieron la mesa en que querían participar y eso fue muy bueno, porque ayudó en la discusión.

## 7. NO TODO ES COLOR DE ROSA, PERO UN PROCESO IRREVERSIBLE

*Pero no todo lo que ocurre es color de rosa. Hay todavía muchas cosas que superar. Sin duda, las buenas intenciones y los proyectos están todavía muy lejos de ser aplicados en toda su cabalidad. Las necesidades son tan enormes y las respuestas tan limitadas que eso se ha prestado para que los adversarios políticos de Aristóbulo Istúriz propaguen todos los días y por todos los medios a su disposición -que son muchos-, que nada se ha hecho, que la ciudad sigue igual o ha empeorado, permeando con su propaganda a muchos de los que lo apoyaron en sus inicios. Pero no todo es obra del enemigo, hay también fallas del propio proceso de parroquialización. Este es el tema que, a grandes líneas, analizan quienes de alguna manera tienen responsabilidades en sus respectivas parroquias: José Alberto, de la Junta Parroquial de Altagracia; Jesús Jiménez de La Vega; Pedro López de El Valle y Marlene Falcón; y Jaqueline Troconis, concejal de El Recreo.*

-LA GENTE SE ORGANIZA, PERO NO HAY RESPUESTA

**Jaqueline:** Ocurre que a veces la gente se organiza, pero, no logra cubrir sus expectativas. Te puedo dar un claro ejemplo: en la comunidad de El Recreo la gente hizo su asamblea y decidió el rescate de un terreno para hacer un parque cultural y

recreativo. Ese tema fue una discusión como de cinco asambleas. Cada vez asistía más gente. Hicieron su proyecto y lo dirigieron al ejecutivo, específicamente a la Dirección de Obras, para que fuera incluido en el situado parroquial de este año -eso fue al principio de la gestión- y en el segundo situado parroquial esta obra no figuraba. Eso trajo una gran discusión, incluso un enfrentamiento de la concejal de la parroquia, que en este caso soy yo, la junta parroquial, la asociación de vecinos y el grupo de vecinos que se organizó para este proyecto, con la Dirección de Obras, que no consideró la obra dentro del situado parroquial. A lo mejor fue un mal entendido, pero yo creo que fue el problema de cómo ha enfocado nuestro director el proyecto político que hemos tratado de implementar en la ciudad. Dicen que hubo un problema con la llegada de la comunicación, pero yo creo que esa no puede ser una explicación válida para una comunidad.

#### -LAS COMUNIDADES NECESITAN SER OÍDAS

**Otro concejal:** Yo pienso que ahorita las comunidades necesitan ser oídas, pero ser oídas por personas que de una u otra manera tengan en sus manos alguna solución o algún mecanismo que permita darle soluciones. Nosotros hicimos el 9 de abril de 1994 un encuentro vecinal en Altagracia, con las diez asociaciones de vecinos y veinte y tantos grupos organizados. Realmente fue un éxito, la gente fue, planteó muchas cosas y en la hoja evaluativa que nosotros hicimos una sola persona no estaba de acuerdo; los demás plantearon que era todo un éxito, que debían seguirse abriendo esos espacios para que la gente planteara sus cosas, pero también para recibir respuestas.

Generalmente aquí se informa, pero el problema es no dar información sencilla a las comunidades, dar una información integral, donde se le diga por ejemplo: “Mira, te vamos a dar tanto para treinta años” y ya ellos sepan que van a necesitar de treinta años para resolver sus problemas. Pero si le vas a decir que no hay problema, nunca se va a preparar a la gente para eso.

#### -LIDERAZGOS POLÍTICOS TRADICIONALES SON UN ESTORBO

**José Alberto:** Por otro lado, yo siento que hay un problema de liderazgo en el seno de las parroquias, y eso es lo malo. Confluyen en las juntas parroquiales las diversas tendencias políticas, los diversos partidos políticos. Pero, hay algo más, también están presionando las organizaciones comunitarias que están recuperando espacios. Entonces, los partidos políticos tienden a cerrarles el paso, porque temen que esa otra gente les robe el espacio que hasta ahora ellos habían tenido.

Hay además problemas que tienen que ver con el sistema pluripartidista. Estos conducen a inmovilizar a las juntas parroquiales. Militantes de los partidos opositores prefieren que las actividades que desarrolla la alcaldía no se den, para desprestigiar a Aristóbulo y a La Causa R.

Y ello ha conducido a que la credibilidad en los partidos políticos se vea cada día más mermada y, lamentablemente, en algunos lugares tampoco hay credibilidad en las juntas parroquiales, por la presencia de esos partidos políticos que siguen haciendo la misma demagogia de siempre, esa política tradicional de engaño y de clientelismo a nivel de las diversas comunidades que conforman cada una de sus parroquias: ofrecen soluciones que nunca llegan. Y si llegan, ellos se montan y se apropian de ellas.

En Sucre la alcaldía realizó un operativo y el presidente de la junta parroquial y los miembros de Acción Democrática se montaron en los camiones y dijeron que ellos fueron los que organizaron ese operativo. Eso se ve a diario.

En Altavista también estaban diciendo que ellos fueron los que organizaron los operativos con las asociaciones de vecinos. Eso corresponde a un estilo de hacer política clientelar que se contrapone con el nuevo estilo que está propiciando nuestra dirección, que es un estilo de participación.

#### -SABOTEO DEL GOBIERNO CENTRAL Y NECESIDAD DE TRANSFORMAR LA LEGISLACIÓN VIGENTE

**Jesús:** También tenemos algo que nos entorpece la labor nuestra dentro de la parroquia, y son las acciones del gobierno central. Por lo menos en el caso de La Vega se hace una oposición férrea.

Por citar un ejemplo, a la par que nosotros hemos creado organizaciones para el rescate y cuidado de las canchas, el gobierno central, por intermedio de la jefatura de deportes, se está acercando a la parroquia con aros y medias canchas, como donativos clientelares que no llevan a nada, porque al mes desaparece el aro y listo.

En la actualidad ellos están también nombrando animadores socioculturales. Son una cantidad de malandros, una cantidad de vagabundos, que lo que están es manipulando a las organizaciones para torpedear nuestra labor.

O sea, aquí en Caracas el gobierno central se mete para perjudicar la labor y es algo que hay que tomar en cuenta. Muchas veces torpedea, por la cuestión partidista

#### -INCAPACIDAD POLÍTICA DE LOS MIEMBROS DE LAS JUNTAS

José Alberto: Cuando se inicia este proceso de creación de las juntas parroquiales, los partidos políticos, no le otorgaron la importancia debida. Es tan así que colocaron en esos cargos gente de relleno, a cualquiera; como decía alguien por ahí: a analfabetos. Y eso es cierto, colocaron gente que muchas veces no tenía ninguna relación con la comunidad y que no desarrolla ningún tipo de trabajo. Pero yo les aseguro que para este próximo proceso que se avecina, esto va a cambiar y no se extrañen si las propias organizaciones comunitarias lanzan como candidatos a sus mejores dirigentes, a sus mejores líderes.

Y cada día las juntas parroquiales han ido adquiriendo más importancia, no sólo porque pueden ser un puente para que ese miembro principal pueda ser candidato a concejal, o candidato a diputado, sino por el propio trabajo que pueden desarrollar las juntas parroquiales, porque ya empiezan a ser verdaderos gobiernos locales. En ese sentido yo considero que este proceso es de vital importancia.

#### -FALTA DE COORDINACIÓN INTERDIRECCIONES

**José Alberto:** Otro aspecto importante, y que no se da, es la coordinación entre las diferentes direcciones de la alcaldía. Y no sólo eso, sino también la coordinación entre los miembros que integran la junta parroquial, lo cual no existe, porque dentro de esa política cada quien hala la sardina para su brasa y a su manera; la política es hacer oposición por oposición y no importa, no interesa el desarrollo de la parroquia.

#### -SATURACIÓN DE PROYECTOS

**Pedro:** Yo considero que hay saturación de proyectos, programas o actividades, tanto de la alcaldía como de la gobernación y del gobierno nacional hacia las comunidades.

La alcaldía, al ganar, generó el proceso de organización y el estímulo hacia la participación, pero tratando que se viviera la autonomía. Esto genera también la participación de los partidos políticos de oposición, porque no se pueden quedar atrás. Empiezan a decir: “Oye, todos nos están corriendo alante, vamos nosotros también a involucrarnos dentro del proceso”. Y ahí empiezan los choques.

O sea, la alcaldía generó ese proceso. Pero sucede, que se montan también reuniones paralelas; cuando tú tienes una reunión con una asociación de vecinos, ellos te montan otra; cuando uno va a montar un coro con los vecinos, te montan otro los mismos vecinos o ese día le cortan el pelo a los muchachos o van a sacar muelas en esa asociación de vecinos. O sea, no hay coordinación con los entes de la gobernación. Entonces hay muchos proyectos, muchas ideas, muchas actividades, pero a veces no responden a las necesidades de la comunidad y saturan al dirigente y lo sacan de su actividad o de sus proyectos.

**Marlene:** Yo pienso que en ese aspecto hay que ahondar, unificar las actividades hacia la comunidad, porque si es hacia ella que estamos trabajando, esos proyectos deben ser unificados.

#### -LA ORGANIZACIÓN NO SE DECRETA, PERO DEJA SUS SALDOS POSITIVOS

**Marta:** Yo te voy a responder desde mi punto de vista, desde mi óptica, porque uno no puede ser juez y parte, yo estoy ganada para la gestión y enganchada en la gestión. Lo que pasa es que la organización no se decreta; yo no puedo decir: “Yo voy a organizar a este grupo que está aquí”, y lo organicé. Eso es un proceso. Entonces, como eso no se

decreta, la gente no lo puede ver. Lo que sí puede ver es una pantalla atirantada en un cerro, mal hecha, con una propaganda cualquiera, que al año se cae. Eso sí lo puede ver.

La organización que ha generado esta gestión, a lo mejor no se ve hoy, pero va a dejar saldos organizativos, porque estamos organizándonos desde adentro hacia afuera. Entonces, cuando cambie la administración, aunque no siga la misma corriente política, va a ser difícil que esto vaya hacia atrás.

**Xiomara:** Vale la pena hacer énfasis en esto, porque, dentro del balance yo creo que lo irreversible del proceso que estamos llevando aquí van a ser precisamente los gobiernos parroquiales; porque éstos tienen que ver con la política de descentralizar el poder, de acercarle el poder a la gente, de que cada vez más la gente sienta que realmente puede tomar decisiones sobre sus problemas.

Insisto que eso es lo irreversible, porque cuando tú estás muy imbuido en lo que haces tiendes a hacer un balance muy negativo, ves todo lo malo. Yo creo que lo que hemos hecho, a pesar de sus limitaciones, políticamente es muy importante. Y va a ser muy difícil que venga otro gobierno, con otra tendencia política y pretenda deslastrar eso de las parroquias. El que la gente se haya acostumbrado a que se discutan las obras con ella es algo que va a reclamar a quien venga después. Por eso yo digo que eso es irreversible y pienso que hay que valorarlo en su justo término.

#### -SE EMPIEZAN A ROMPER LAS BARRERAS PARTIDISTAS

*Aristóbulo y algunos miembros de su equipo no pueden dejar de opinar.*

**Julio:** Mediante la participación, la gente comienza a sentir los problemas como suyos, la ciudad como parte de su casa. Se está rompiendo la barrera partidista. Aquí en los barrios están juntos adecos, copeyanos, nosotros, porque el agua y la basura no tienen color político.

**Aristóbulo:** Yo me siento bien satisfecho, creo que hemos avanzado bastante.

**María Cristina:** Creo que nosotros logramos ya un gran cambio en la gente, el cambio se siente y está en la calle. Antes, las juntas parroquiales eran instancias administrativas totalmente dependientes de decisiones políticas que se tomaban en los cogollos, eran simples gestoras. En este momento las juntas parroquiales son reconocidas por el poder central. Por ejemplo, en reuniones en el Ministerio de Sanidad, en el Ministerio de Educación, en otros organismos del poder central, ya se habla de las juntas parroquiales como instancias de gobierno, no como instancias típicamente administrativas, con la misión de gestionar cosas ante la Cámara Municipal. Y ahora empiezan a preguntarnos qué es eso de gobierno parroquial, porque sienten que hay algo que está empezando a cambiar, que ya no son las juntas parroquiales de antes, que hay algo más en esas comunidades.

## -POSIBILIDADES QUE OTORGA EL ESPACIO PARROQUIAL

**Santiago:** El gobierno parroquial está abriéndonos perspectivas permanentemente, es un terreno virgen, no encontramos ningún tipo de traba. Yo tuve una experiencia sindical relativamente importante y en el ochentitrés sentí que el sindicato tiene un límite...

**Aristóbulo:** Tiene un techo bajo.

**Santiago:** Sí, exactamente un techo bajo de participación.

**Aristóbulo:** Yo lo sentí así también.

**Santiago:** ¿Sí?, ¿tú también? Es una experiencia muy compartida. Muchos compañeros sentíamos que se nos acababa el aire. Y en la parroquia yo estoy sintiendo que no hay aire que se acabe; que uno puede hacer cosas permanentemente.

## 8. DE LA DESCENTRALIZACIÓN NEOLIBERAL QUE REPARTE PROBLEMAS A REPARTIR REALMENTE EL PODER

### -SE TRANSFIEREN PROBLEMAS MÁS QUE COMPETENCIAS

*Para finalizar Aristóbulo y María Cristina señalan las diferencias que tiene la descentralización que la alcaldía ha puesto en marcha de la propuesta neoliberal.*

**Aristóbulo:** Cuando el poder central comienza a hablar de descentralización, más que transferir competencias, lo que hace es una transferencia de problemas. Por ejemplo, los semáforos son competencia del poder central, los ha tenido el MTC toda la vida, hoy el ministro de Transporte me dijo que no tenía los cientoveinte millones de bolívares para mantenerlos, y nosotros asumimos eso aunque yo no he firmado como alcalde una transferencia de semáforos, porque no tenemos otra alternativa, si no estarían apagados. Las aguas negras son otro ejemplo, no hemos firmado transferencia, tenemos que hacer ese trabajo o colapsa el sistema. El metro, que ha mantenido siempre los boulevares, dicen que tienen un déficit que sobrepasa los mil trescientos millones de bolívares.

La infraestructura de la ciudad se compartía entre distintos organismos. El INAVI dejó de existir porque era un instituto que nació cuando había plata, entonces lo que se transfiere a los municipios es el mantenimiento de las urbanizaciones del INAVI, pero la sola rehabilitación de los bloques cuesta por encima de los treinta mil millones de bolívares.

### -HACIA LA DESCENTRALIZACIÓN DEL PODER

**María Cristina:** Yo creo que hay que distinguir entre descentralización administrativa y descentralización política. Para nosotros la descentralización administrativa es posible, eso se puede reglamentar y además, se puede adiestrar a la gente en talleres. Ahora, lo que es más complicado es el objetivo realmente político: la descentralización del poder.



Eso nos diferencia a nosotros de lo que el estado central piensa que debe ser la descentralización. Esa es la gran diferencia.

*En relación con lo aquí planteado, y para terminar el libro, hemos escogido las siguientes palabras de Clemente Scotto, el alcalde de Caroní:*

**Clemente:** Nuestra misión es ir haciendo al pueblo evidente cuáles son sus intereses, sus posibilidades, quién está con él y quién está contra él, de manera que el pueblo se acostumbre a manejar las situaciones, que discuta y reclame espacios, que llegue a ser capaz de realizar el ejercicio, precisamente, de gobernar. Y en esa dinámica poder ir marcando pautas para que, cuando venga otro a pretender marcarle las pautas, haya suficientes voces en el pueblo que digan: “¡Así no es la cosa, compañero!”

Para nosotros ese es el verdadero proceso de politización. Muchos confunden la politización con la partidización. Incluso dentro de nosotros mismos.

Yo tengo la convicción de que si no hubiese habido crisis nosotros no estaríamos aquí; no se habría abierto precisamente la ventanilla a la esperanza que podríamos ser nosotros, porque, dentro de las cosas trágicas, la crisis de alguna manera ha servido para entreabrir los ojos a algunos sectores de población que han comenzado a buscar otras salidas a las tradicionales.

Nuestra intención no es administrar la crisis, es aprovechar la crisis en función de que aflore la patria nueva. Hoy la patria está desvanecida, precisamente le dieron tan duro y tan con todo, que este país anda sin rumbo y eso es algo muy peligroso, muy peligroso de verdad.

Yo considero esta tarea muy bonita. La considero muy atrayente, muy necesaria. Requiere equipo, o sea, requiere gente que trabaje y que practique, entre otras cosas, la aceptación de la crítica; que promueva la crítica; que promueva a gente que va a ser conflictiva. Si pretendemos que funcionen equipos en los que todos den la venia, es evidente que esos equipos no van a promover la democracia.

¡Lo más difícil que existe es gobernar con democracia!

## **BREVES DATOS DE LAS ALCALDÍAS**

### **Montevideo**

Ciudad capital del país. Su población es de alrededor de 1 millón y medio de habitantes, es decir, aproximadamente la mitad de la población del país. Ciudad portuaria. El nivel cultural de sus habitantes es uno de los más altos de América Latina. Tabaré Vázquez sale electo intendente en 1989 por la coalición Frente Amplio.

### **Santos**

Es uno de los más importantes puertos marítimos del país, llamada la Barcelona Brasileña o Ciudad Roja, por el peso que en ella tuvieron los comunistas en épocas pasadas. Tiene una población de 546 mil 634 habitantes, distribuida desigualmente -el 96% del total vive en la isla San Vicente, ocupando el 5,2% del territorio municipal y el resto en el continente-. Aquí el PT es bastante homogéneo, no se plantea el problema de las tendencias. En 1988 es electa alcaldesa Telma de Souza, militante del PT.

### **Diadema**

Ciudad industrial colindante con el Municipio de Sao Paulo, con 400 mil habitantes, en su mayoría inmigrantes del Nordeste, de Minas Gerais, del Norte de Pará y del interior del propio Estado de Sao Paulo, es la segunda ciudad en densidad demográfica del país: 15 mil habitantes por km<sup>2</sup>. En ella es notable la ausencia de una clase media alta y de sectores de mayores ingresos. Posee 1489 industrias medianas y pequeñas de apoyo a la industria automotriz, y 5 mil 771 comercios entre medianos y pequeños. Los conflictos entre tendencias dentro del PT son muy agudos. En 1988 es electo alcalde José Augusto da Silva Ramos, militante del PT.

### **Porto Alegre**

Capital del Estado de Río Grande do Sul, región sureña de Brasil. Su población de aproximadamente 1 millón 262 mil 631 habitantes, básicamente centra su economía en el comercio, los servicios, la agricultura y las industrias. En 1988 es electo alcalde Olivio Dutra, militante del PT.

### **Vitoria**

Ciudad litoral, turística, capital del Estado de Espírito Santo, región sudeste de Brasil. Tiene una población de 256 mil 090 habitantes, dedicada fundamentalmente a la industria de transformación, el comercio y los servicios. Cuenta con 769 establecimientos industriales y 11 mil 860 establecimientos comerciales. En 1988 es electo alcalde Vitor Buaiz, militante del PT.

### **Sao Paulo**

Es la mayor ciudad de Brasil y su principal centro industrial, poblado aproximadamente por 11 millones de personas, con grandes contrastes. Alrededor de 5 millones de

habitantes no tienen condiciones adecuadas de vivienda. Acelerado crecimiento demográfico por constantes inmigraciones de otros lugares del país, especialmente del nordeste. En 1988 es electa alcaldesa Luiza Erundina de Souza, militante del PT.

### **Caracas**

Capital de Venezuela, cuenta con una población de aproximadamente 2 millones de habitantes y de ellos el 70% vive en barrios marginales en los cerros, sin servicio de agua potable, sin caminos para llegar y los problemas sanitarios que ello genera. Distribución catastral caótica. Sufre un problema habitacional crítico. En 1992 gana sorpresivamente la alcaldía el ex diputado de La Causa R, Aristóbulo Istúriz.

### **Caroní**

Ciudad que pasa de 20 mil habitantes en 1960 a 600 mil en 1992, la mayoría inmigrantes del resto del país y de los países fronterizos. La tierra está concentrada en manos de la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) como resultado de una estrategia del estado venezolano que viene del año 1960, de destinar esta región a una zona de inversión industrial y de desarrollo de la potencialidad hidroeléctrica. En 1989 Clemente Scotto es electo alcalde y reelegido en 1992 con más de dos tercios de los votos, algo bastante excepcional.

## LISTADO DE ENTREVISTADOS

En este listado los entrevistados figuran con el cargo que ocupaban cuando se hizo el trabajo de registro de las diferentes experiencias.

### DIADEMA

*Alcalde:*

**José Augusto da Silva Ramos.** Militante de la Articulación, corriente interna del PT que se agrupa en torno a Lula y a la mayor parte de los dirigentes sindicales que fundan ese partido. Elegido presidente del PT de su Municipio al terminar su mandato.

*Vicealcalde:*

**Antonio Geraldo Justino:** Más conocido como Toñón, grupo independiente, militante del PT.

*Gabinete:*

**Licio Gonzaga Júnior:** Director de Planeamiento de la alcaldía.

*Concejal:*

**Romildo Raposo Fernandes:** Concejal y militante de la Convergencia Socialista, tendencia trotskista ligada a la IV Internacional del argentino Nahuel Moreno, muy radical. Expulsada del PT en 1994.

*Partido de los Trabajadores:*

**José Américo:** Militante de la Articulación y uno de los miembros de la Dirección Estatal del PT que aprobó la sanción contra el alcalde.

**Paulo Frateschi:** Miembro de la dirección estatal.

**Francisco Valmeida:** Más conocido como Chiquiño. Presidente del PT del municipio.

**Arquímedes Andrade:** Secretario del PT municipal de Diaema durante el caso del “Buracao de Gazuza”.

### ALCALDIA DE SANTOS

*Alcaldesa:*

**Telma de Souza:** Militante de la Articulación.

*Gabinete:*

**María Lucía Brandi:** Secretaria de Educación y presidenta del Directorio Municipal de Santos del PT.

**Selma Rodrigues:** Coordinadora de Asuntos Extraordinarios del gabinete.

*Asesores:*

**Alberto Pires Barbosa:** Asesor sindical de la alcaldesa y militante del PSDB.

**Cecilio Antonio de la Rocha:** Asesor del gabinete y militante del PSDB.

*Concejal y dirigente del Partido de los Trabajadores:*

**Altino Dantas:** Líder del gobierno en la Cámara Municipal, secretario general del PT.

*Movimientos:*

**Bartolomeu Pereira de Souza:** Obrero portuario, dirigente sindical cutista y militante petista.

## **ALCALDIA DE PORTO ALEGRE**

*Alcalde:*

**Olivio Dutra:** Uno de los sindicalistas fundadores del PT. Miembro de la Articulación.

*Vice alcalde:*

**Tarso Genro:** Se identifica con algunas posiciones de la Nueva Izquierda, tendencia más moderada dentro del PT, tildada de socialdemócrata, aunque este calificativo es rechazado por sus miembros.

*Gabinete:*

**Arno Agustini:** Secretario municipal de Hacienda y militante de la Democracia Socialista, tendencia trotskista ligada a la IV Internacional de Mandel.

*Asesores:*

**Leandro Oviedo:** Asesor del concejal José Alvarenga, tendencia Convergencia Socialista.

*Coordinadores:*

**Eno Filho:** Miembro de la Dirección municipal del PT de Porto Alegre y coordinador de la intervención popular del transporte. Integrante de la Fuerza Socialista, tendencia que se declara marxista-leninista.

*Partido de los Trabajadores:*

**Iria Sharon:** Presidenta del PT en el Municipio de Porto Alegre. Ex asesora del alcalde y coordinadora de comunidad con la alcaldía, militante de la Articulación.

**Leonilce Guimaraes (Iti):** Vicepresidenta del PT en el Municipio de Porto Alegre, militante de la Articulación.

*Funcionarios:*

**María de Fátima Baiere:** Vicepresidenta del Sindicato de los Trabajadores Municipales de Porto Alegre y presidenta de la Asociación de Profesores Municipales de esa ciudad. Militante de la Democracia Socialista.

*Movimientos:*

**Juan Couto:** Secretario estatal de la secretaría de Movimientos Populares del PT y coordinador del Movimiento Nacional de Lucha por la Vivienda.

**Laziel Lopes:** Miembro del Movimiento por la Vivienda y de coordinación del sectorial de luchas urbanas de Río Grande do Sul.

## **ALCALDIA DE VITORIA**

*Alcalde:*

**Vítor Buaiz.** Militante de la Articulación A.

*Gabinete:*

**Perly Cipriano:** Jefe de gabinete. Militante de la Articulación A.

**Aunta Fernandes:** Secretaria de Movimientos Sociales.

**Valdir Ganzer:** Secretario de Servicios Públicos Urbanos. Militante del PSDB.

*Partido de los Trabajadores:*

**Claudio Vereza:** Presidente estatal del PT.

**Aloíso Kolling:** Diputado estatal y militante del PT.

*Funcionarios:*

**Jane:** Presidenta del Sindicato de Servidores Públicos, no militante.

*Concejales:*

**Gilsa Barcellos:** Concejales del PT. Militante del sector B de la Articulación.

**Otaviano Carvalho:** Concejales del PT. Militante de la tendencia Democracia Socialista y miembro de las direcciones nacional y estatal del PT.

**Robson:** Concejales del PT. Militante de la tendencia Fuerza Socialista.

*Movimientos:*

**Tarciso Vargas:** Presidente del Sindicato de los Metalúrgicos. Pertenece a la Articulación A.

## **ALCALDIA DE SAO PAULO:**

### *Alcaldesa:*

**Luiza Erundina de Sousa:** Militante de la Articulación.

### *Vicealcalde:*

**Luis Eduardo Greenhlag:** Militante de la Articulación.

### *Gabinete:*

**Gumercindo Milhomem:** Jefe de gabinete.

**Gloria Satoko:** Jefa de la Secretaria Especial de la Reforma Administrativa.

**Erminia Maricato:** Secretaria de Vivienda.

**Lucio Gregori:** Secretario de Transporte.

**Rosalina Santa Cruz:** Secretaria de Bienestar Social.

**Paulo Sandroni:** Presidente de la Empresa Municipal de Transporte Colectivo (CMTM).

### *Asesores:*

**Vane Santarosa:** Asesora de Relaciones Comunitarias.

**Clara Charf:** Asesora de Relaciones Internacionales.

**Maria Helena Gregori:** Asesora de Ciudadanía y Derechos Humanos.

**Emir Sader:** Asesor de Bienestar Social.

**Muna Zeyn:** Secretaria particular de la alcaldesa.

### *Partido de los Trabajadores:*

**Rui Falcao:** Presidente del PT municipal.

### *Funcionarios:*

**Walter Takemoto:** Presidente del Sindicato de los Servidores Públicos.

### *Movimientos:*

**Miguel Borges Leal:** Presidente del movimiento de la lucha por la vivienda en la favela de Heliópolis.

**Wilson Joaquim Alves:** Dirigente del movimiento AMAI.

**Paulo:** Miembro del movimiento de la lucha por la vivienda.

**Luis Gonçálves:** Representante de la tendencia cutista (CUT) pela Base.

## INTENDENCIA DE MONTEVIDEO

*Intendente:*

**Tabaré Vázquez.**

*Gabinete:*

**Alberto Rosselli:** Director del Departamento de Actividades Descentralizadas. Independiente.

**Alvaro Portillo:** Director de la División Programas sociales. Independiente. Ex MPP.

**Enrique Echevarría:** Director División Servicios Generales. Ex Movimiento de Liberación Nacional Ex MPP.

**María Julia Muñoz:** Directora Departamento Recursos Humanos y Materiales. Vertiente Artiguista.

**Ricardo Pratto:** Director del Servicio de Inspección General. Partido Socialista.

**Selva Braselli:** Directora de la División Servicios Descentralizados. Ex P.C.U. Actualmente Independiente.

**Víctor Rossi:** Director del Departamento de Obras y Servicios a la Comunidad. Ex P.C.U. Actualmente en el espacio electoral Confluencia.

**Wáshington Puchetta:** Director de la División Turismo.

**Carlos Coitiño:** Exdirector del Departamento de Actividades Comerciales y Productivas. Partido de la Victoria del Pueblo (PVP)

**Washington Puchetta:** Director de la División de Turismo.

*Funcionarios:*

**Eduardo Platero:** Secretario General de ADEOM, Asociación de Empleados y Obreros Municipales. Ex P.C.U.

**Mabel Lolo:** Dirigente de ADEOM. Independiente próxima al M.P.P.

*Dirigentes del Frente Amplio:*

**Mariano Arana:** Senador de la Vertiente Artiguista. Elegido intendente en las elecciones de noviembre.

**Hugo Cores:** Diputado PVP. Secretario General PVP. Dirigente del gremio bancario y vicepresidente de la Central obrera CNT.

**Manuel Núñez:** Secretario General de la Junta Departamental de Montevideo. P. Socialista. Economista. Representante del P. Socialista en la Mesa Política del F.A.



**Carlos Pita:** Diputado Corriente Popular. Corriente Popular (Sector desprendido del Partido Nacional).

**Ana Olivera:** Secretaria Política del P.C.U.

*Ediles:*

**José Tognola:** Secretario de Organización del Partido Socialista.

**Juan Diakakis:** Democracia Avanzada. Ex P.C.U. Actualmente Independiente.

**Lilian Kechichian:** Democracia Avanzada. Ex P.C.U. Actualmente en el espacio electoral Confluencia Frenteamplista.

**Margarita Percovich:** Vertiente Artiguista. Dirigente del Movimiento Feminista.

**Miguel Fernández Galeano:** Partido de la Victoria del Pueblo.

*Secretarios de las juntas locales:*

**Mabel Pizarro:** Zona 2. Independiente.

**Walter Cortazo:** Zona 3. Independiente.

**Nelson Trías:** Zona 4. P.C.U.

**María Sara Rivero:** Zona 5. Independiente.

**Lilian Celiberti:** Zona 7. Independiente.

**William Masdeu:** Zona 8. Ex P.C.U. Independiente.

**Eleonora Bianchi:** Zona 11. Vertiente Artiguista.

**Susana Regent:** Zona 14. Ex MPP.

**Eduardo Stracconi:** Zona 18. Vertiente Artiguista.

*Concejos Vecinales:*

**Roberto Garrido:** Concejero de la Zona 3. Independiente.

**Carmen Cambon:** Integrante de la Junta Local de la Zona 6. Representante Frenteamplista. Independiente. Integrante de la Comisión de Fomento de la Unión.

**Washington Mira:** Concejero de la Zona 12.

## **ALCALDIA DE CARONI**

*Alcalde:*

**Clemente Scotto.** Dirigente de LaCausa R.

*Gabinete:*

**María Eugenia Díaz:** Coordinadora General de la Alcaldía. Militante de La Causa R.

**Ana Elisa Osorio:** Directora de Desarrollo Comunal y Salud de la Alcaldía. No militante de La Causa R.

**Julio César Rivas:** Director de Mantenimiento de Areas Verdes de la Alcaldía. No militante de La Causa R.

**Leopoldo Escobar:** Director de Servicios Generales Internos de la Alcaldía de Caroní. No militante de La Causa R.

**Oswaldo Ramírez:** Fue el primer Director de Desarrollo de la Comunidad y primer Coordinador de Desarrollo Social de la Alcaldía de Caroní. Militante de La Causa R.

**Mauro Suárez:** Director de Educación Municipal; maestro. Militante de La Causa R.

*Dirigentes políticos:*

**Edwin Sambrano:** Dirigente máximo de Convergencia Revolucionaria y asesor jurídico de la Asociación Sindical de Trabajadores Municipales de la Alcaldía de Caroní.

*Diputados estadales:*

**Pastora Medina:** Diputada de La Causa R a la Asamblea Legislativa del Estado Bolívar hasta Diciembre 1993. Diputada al Congreso Nacional.

*Concejales de La Causa R:*

**Noris Cordero:** V Desde 1994 es Diputada a la Asamblea Legislativa del Estado Bolívar. Concejale de La Causa R. Alcanzó la más alta votación nominal, es vicepresidenta de la Cámara Municipal. pero no por Ley, sino que por otras instancias que la designaron.

**Luisa Lezama:** Concejale de Copei.

**Luis Medina:** Concejale de La Causa R. Electricista de mantenimiento. Trabajador siderúrgico.

**Roberto Reinoza:** Concejale de La Causa R.

**Simón Yegre:** Concejale de La Causa R, trabajó en Sidor.

**Surelis Mata Farias:** Concejale suplente. Oficina de Desarrollo Municipal. Militante de La Causa R.

*Funcionarios:*

**Freddy Córdova:** Inspector de la Dirección de Obras de la alcaldía. Representante sindical de la Asociación Sindical de Trabajadores Municipales (ASTM) de Caroní. A partir de fines del 1993 sustituye a Gustavo González en la dirección del sindicato. Independiente.

**Gustavo González:** Secretario general de la ASTM. Trabaja como coordinador en el Departamento de Registro y Tributación. No militante.

**Julio Arévalo:** Secretario de Reclamos de SUTISS. Trabajador de SIDOR. Militante de La Causa R.

*Movimientos:*

**Ramón Machuca:** Secretario General de SUTISS, militante de La Causa R.

**Luis Rafael Luna:** Directivo de la Asociación de Vecinos del Barrio Guaicaipuro, integrante del Movimiento los Sin Techo.

**Ramón Barrios:** Directivo de la Asociación de Vecinos del Barrio Guaicaipuro.

**José Contreras:** Integrante del Movimiento los Sin Techo.

**Julio Romero:** Dirigente del movimiento social Vista al Sol.

## **ALCALDIA DE CARACAS**

*Alcalde:*

**Aristóbulo Istúriz.** Miembro de la Dirección Nacional de La Causa R.

*Gabinete:*

**Farruco Sesto:** Director de la Dirección General de Planeamiento Urbano. Miembro de la Dirección Nacional de La Causa R.

**María Cristina Iglesias:** Directora de Desarrollo Social y luego presidenta de la Junta Interventora de INMERCA. Identificada con el proyecto de La Causa R.

**Julio Montes:** Director de la Inspectoría de Obras y Servicios. Trabajó antes en Hidrocapital. Identificado con el proyecto de La Causa R.

**Henry Peña:** Director de Conservación y Mantenimiento, militante de La Causa R

**José Cordero:** Director de Desarrollo Social de la Alcaldía de Caracas, dirigente de La Causa R.

**Mercedes Campos:** Directora de Rentas de la alcaldía. Economista.

**Eduardo Alvarez:** Director de Deportes de la Alcaldía de Caracas.

*Concejales de La Causa R:*

**América Millán:** Concejales de Causa R en la Parroquia Caricuao. Vice presidente de la Comisión de Salud.

**Carmelo Meléndez:** Concejales suplente de La Causa R de la Parroquia Santa Rosalía. Bibliotecario.

**Eduardo Méndez:** Concejal principal de La Causa R en las Parroquias Altagracia y La Pastora. Ingeniero eléctrico. Vicerrector Académico de la Universidad Politécnica Luis Caballero Mejías.

**Eneyda Alcalá:** Concejal de La Causa R de las Parroquias San Agustín, Santa Teresa y Catedral.

**Igor Lira:** Ex jefe de la fracción de concejales Causa R. Trabajador de la CANTV. Técnico en teléfonos.

**Jaqueline Troconis:** Concejal de la Parroquia El Recreo. Presidenta de la Comisión de Abasto, Mercadeo y Pequeños Comerciantes.

**Luis Montenegro:** Concejal de La Causa R en la Parroquia Catedral.

**Moisés Benaim:** Concejal. Jefe de la fracción de COPEI.

**Ofelia Cacique:** Concejal principal de La Causa R en la Parroquia Sucre. Periodista.

**Rafael Rondón:** Concejal Causa R de la Parroquia Coche. Optometrista.

**Reinaldo Acuña:** Concejal Causa R de la Parroquia La Vega y vicepresidente de la Cámara de Concejales. Médico. Directivo de la Federación Médica de Venezuela.

**Roberto Rodríguez:** Concejal de Causa R. Trabaja en la Dirección de Desarrollo Social, en el Departamento de Promoción Comunitaria.

**Xiomara Lucena:** Concejal suplente de La Causa R en la Parroquia El Valle.

*Juntas Parroquiales:*

**Rafael Uzcátegui:** Presidente de la Junta Parroquial de San Agustín. Diputado federal suplente. Dirigente de La Causa R.

**Santiago Arconada:** Integrante del equipo político de La Causa R en la Parroquia Antimano.

**Aníbal Fernández:** Junta parroquial de Caricuaao.

**Carlos Joa:** Ex presidente de la junta parroquial del Valle y actualmente trabaja en la Dirección de Informática. Licenciado en Física. Profesor de Informática.

**Carmen Blanco:** Junta parroquial El Valle.

**Florencio Hernández:** Junta parroquial Sucre.

**José Gregorio Muñoz:** Presidente de la Junta Parroquial Santa Teresa. Militante de La Causa R. Técnico en Administración.

**Juan Ramos:** Miembro de la junta parroquial y del equipo político de La Causa R en Antímano.

**Santiago Pérez:** Presidente de la Junta Parroquial de Caricuaao.

**Gabinetes Parroquiales:**

**Eulogio Andrade:** Monitor Deportivo. Vecino del Sector UD-2 de Caricuaao.

**Hernán Soto:** Vecino del Sector UD-3 de Caricuaao. Asistente al concejal de la parroquia.

**Iris de Pirela:** Vecina del Sector UD-2 de Caricuaao.

**Yvette Castro:** Vecino del Sector UD-7 de Caricuaao.

**Jimmy Andrade M:** Vecino del Sector UD-3 de Caricuaao.

**Jorge Carrero:** Vecino del Sector UD-3 de Caricuaao.

**Luis Marcano:** Vecino de Caricuaao. Trabaja en la Inspectoría de Obras y Servicios.

**María Ventura:** Vecina del Sector UD-7 de Caricuaao. Trabajadora Social.

**Raúl Pinto:** Promotor de la Dirección de Desarrollo Social en la Parroquia Macarao.

**Héctor Zambrano:** Representa a la Inspectoría de Servicios Públicos en el gabinete técnico de Macarao.

**Simón Raveli:** Gerente de Agua de la Inspectoría de Obras y Servicios. Ingeniero civil.

**Andrés Ortiz:** Coordinador de Programas Especiales en la Parroquia 23 de Enero.

**Antonio Rivero:** Coordinador Deportivo en la Parroquia Caricuaao. Vecino del Sector UD-7.

**Argelia Barrios:** Coordinadora de Programas Especiales en la Parroquia El Recreo.

**César Basalto:** Coordinador de la cuadrilla de aguas blancas.

**Dinócrates Moreno:** Coordinador parroquial de la cuadrilla de escombros.

**Jesús Jiménez:** Coordinador de Programas Especiales en la Parroquia La Vega.

**Marta Benavides:** Coordinadora de La Casa de la Gente en la Parroquia Altagracia.

**Rafael Mora:** Coordinador de Programas Especiales en la Parroquia La Pastora.

*Trabajadores:*

**Manuel Vargas:** Chofer de la Inspectoría de obras y servicios.

**Jesús A. Guzmán:** Integrante de la Comisión de Relaciones Públicas del Proyecto La Calle es de los Niños.

**José Hernández:** Integrante del equipo político de La Causa R en Antímano.

**Antonio Ortega:** Jefe de personal.

*Cuadros administrativos de Inspectoría de Obras y Servicios:*

**Teodoro Hernández:** Jefe de las cuadrillas de aguas negras (Alfa 4).

**Claudio Escobar:** Chofer (Alfa 4).

**Benjamín Blanco:** Trabajador de Alfa 4, cuadrilla de emergencia que comanda Teodoro Fernández.

**Diego Martínez:** Trabajador de las cuadrillas de aguas negras (Alfa 4).

**Guillermo Suárez:** Trabajador de las cuadrillas de aguas negras (Alfa 4).

**Gustavo Antonio Gil:** Trabajador de las cuadrillas de aguas negras (Alfa 4).

**Raúl Antonio Pedra:** Trabajador de las cuadrillas de aguas negras (Alfa 4).

**Domingo Aparicio:** Trabajador Social de la Parroquia Coche.

**Gustavo Arcanio:** Gerente de servicio de la Parroquia 23 de Enero.

**Luis Hernández:** Trabajador de la cuadrilla de emergencia de escombros.

**María Falcón:** Trabajadora Social de Promoción Comunitaria en Caricuaao.

**Noelia Aparicio:** Enlace Cultural de FUNDARTE en la Parroquia Macarao.

**Nora Mujica:** Trabajadora Social de la Parroquia San José.

**Víctor Díaz:** Asistente de Agua de la Inspectoría e integrante del equipo político de La Causa R en Antímano.

**Simón Raveli:** Gerente de aguas.

## **RESEÑA DE LOS PARTIDOS**

### **PARTIDO DE LOS TRABAJADORES (PT)**

En el Brasil de la segunda mitad de la década de los años setenta, van a coincidir como expresión de la crisis del régimen militar, un auge de los movimientos sociales, una fuerte campaña por la amnistía de los inculcados por la Ley de Seguridad Nacional y el palpable fracaso de la política económica del gobierno, elementos éstos que hicieron que la cúpula castrense optara por una apertura lenta y gradual hacia la democracia.

Se configuraba así un nuevo escenario que exigía de un reordenamiento en el plano político hasta entonces dominado por el bipartidismo de Arena y MDB, de forma tal que se ajustase a la democratización que iría a producirse en el país y diera posibilidades de expresión a la oposición democrático-popular y a las fuerzas socialistas que reaparecen.

A partir de 1978 comienza una creciente ola huelguística que involucra al año siguiente a más de un millón de trabajadores de distintos gremios. Es en estos enfrentamientos que se consolida y alcanza dimensiones nacionales la figura de Luiz Inácio Lula da Silva -más conocido simplemente como Lula-, líder del Sindicato de los Metalúrgicos en Sao Bernardo y Diadema y el más destacado dirigente del nuevo sindicalismo que nace en el país en esa época.

Ante la amenaza de un bloque opositor que se aglutinaba en torno al MDB y que día a día adquiría más fuerza, la dictadura decide eliminar los dos partidos políticos existentes y permitir el surgimiento de nuevos partidos bajo exigencias que resultaban muy rigurosas para las organizaciones de izquierda. Se requería, entre otras cosas, tener el 10% de los representantes en el parlamento o un gran número de inscripciones a lo largo del país.

En febrero de 1980, después de un rico proceso de discusión en todo Brasil, se funda el Partido de los Trabajadores (PT). En su constitución van a tener un peso importante, destacados líderes sindicales de distintos gremios y regiones, muchos de ellos sin experiencias partidarias previas, pero que le garantizarían la base de masas que el partido ha tenido desde entonces.

También fundaron el PT diferentes agrupaciones políticas de izquierda que lograron sobrevivir en el país o en el exilio a la represión militar. Estas llevaron al interior del PT sus propias experiencias, tanto de orden teórico como práctico. Donde hubo más divergencias de criterios fue en el carácter del nuevo partido, pues había quienes se autoconsideraban la vanguardia o “el” partido y por lo tanto, sólo concebían al PT como un frente político.

Sin embargo, ni el Partido Comunista Brasileño (PCB), ni el Partido Comunista del Brasil (PCdoB) apoyaron la nueva experiencia. No concebían otro partido de la clase obrera que

no fueran ellos mismos. Al mismo tiempo, Lula era visto con recelo por las dirigencias de estos partidos, entre otras cosas porque, en los inicios, su figura fue levantada por la gran prensa burguesa y sus discursos se alejaban del lenguaje tradicional de la izquierda.

Miembros de las comunidades eclesiales de base y de distintos movimientos populares, así como figuras destacadas en las artes, las ciencias y las letras también estuvieron presentes en los orígenes del Partido de los Trabajadores. No faltaron tampoco adhesiones entre personalidades de la izquierda y parlamentarios comprometidos con la resistencia antidictatorial.

Esta diversidad desde su mismo surgimiento, es una de las características más acentuadas que hasta hoy ha definido al PT como un partido pluralista, en el cual han convivido diferentes tendencias que le han dado al mismo tiempo riqueza y conflictividad.

## **FRENTE AMPLIO**

Nacido en 1971, hace ya casi un cuarto de siglo, el Frente Amplio de Uruguay es la experiencia unitaria más prolongada de la izquierda en América Latina, la primera en que comunistas y demócratacristianos forman parte de una misma coalición política y la única que ha logrado ponerle trabas al proyecto neoliberal que se implanta cada vez con mayor fuerza en nuestro continente.

No surge por azar, es el producto de la situación que en aquel entonces vivía Uruguay. La agudización de la crisis estructural de la década del sesenta, el auge del movimiento popular, la fuerza y unidad que adquiere el movimiento obrero, la radicalización de las capas medias, la reacción autoritaria del gobierno frente a esta explosiva situación y las acciones de respuesta guerrillera urbana de los tupamaros -que asombraron al mundo por su audacia y eficacia-, van produciendo cambios en la forma de pensar de varios de los dirigentes progresistas de los partidos tradicionales. Se producen desprendimientos, tanto en el Partido Blanco como en el Colorado. El Partido Demócratacristiano, a su vez, consciente de la gravedad de la situación, muestra su voluntad de aliarse hasta con el poderoso Partido Comunista Uruguayo de aquella época, siempre que éste fuese parte de una amplia gama de fuerzas dispuestas a buscar una salida para el país por la vía institucional. De ahí su nombre: Frente Amplio.

Esa amplitud sólo se logró con renunciaciones mutuas y garantías recíprocas. Sin ellas jamás hubiese podido conformarse una coalición de esa envergadura.

El parto no fue fácil, y en él jugó un destacado papel la intachable figura constitucionalista y amplia del general Líber Seregni, quien había optado por el retiro para no ser copartícipe de las atrocidades que sus compañeros de armas ya comenzaban a practicar.

Nació así una alianza de organizaciones políticas muy disímiles: Movimiento por el Gobierno del Pueblo(Lista 99), Partido Demócratacristiano, Movimiento Blanco Popular y Progresista, Frente Izquierda de Liberación, Partido Comunista, Partido Socialista,



Movimiento Herrerista(Lista 58), los Grupos de Acción Unificadora, Partido Obrero Revolucionario (trotskista), Movimiento Revolucionario Oriental, Frente del Pueblo, Comité Ejecutivo de los Ciudadanos y un grupo de militares constitucionalistas. Este frente tan amplio, que se propuso llevar adelante un programa que permitiese sacar el país del caos en que estaba, no podía sino prescindir de posiciones comunes en el terreno ideológico y en el internacional. La tolerancia pasa así a integrarse como un elemento fundamental de la cultura de la izquierda uruguaya.

El Frente Amplio es una organización cualitativamente diferente a otros frentes políticos: no es sólo una coalición de partidos, sino, a su vez, un movimiento integrado por una militancia que va mucho más allá de la suma de partidos que lo conforman. Esta militancia está organizada en Comités de Base, organizaciones frentistas barriales que participan de las discusiones y movilizaciones que se realizan y tienen representación en las instancias de dirección política de esta coalición.

Este plural agrupamiento político fue capaz de sobrevivir, tanto a los intentos por destruirlo desde el exterior, como a las presiones de las propias fuerzas centrífugas que en su seno se gestaron. Ni los embates de una cruenta dictadura militar que, durante más de diez años, hizo todo por hacerlo desaparecer, persiguiendo, encarcelando y asesinando a sus cuadros políticos más destacados y dirigentes del combativo movimiento social; ni la dolorosa división del 89, cuando sectores de centro -la Democracia Cristiana y la 99 de Hugo Batalla-, deciden apartarse y conformar otra coalición política, el Nuevo Espacio; ni el derrumbe del socialismo y sus secuelas de perplejidad, crisis de militancia, escepticismo; ni las vicisitudes por las que pasó y todavía está pasando el Partido Comunista del Uruguay, pieza fundamental en la articulación política de dicha coalición, tanto con sus sectores más extremistas, como con los más moderados, lograron herirlo de muerte.

Luego de superar con gallardía todas estas traumáticas experiencias, se presenta hoy como un poderoso frente político de izquierda que, además de ganar por dos veces consecutivas el gobierno de la Intendencia Municipal de Montevideo, se transforma en la tercera fuerza política del país, a muy escaso margen de las otras dos. La carismática figura de Tabaré Vázquez como candidato presidencial, la capacidad del Frente Amplio para volver a aglutinar a demócratacristianos y fuerzas más avanzadas de los partidos tradicionales en una coalición electoral que sobrepasara sus fronteras, el Encuentro Progresista, estuvieron muy cerca de llevarlo a la máxima responsabilidad de la nación. En las elecciones de noviembre de 1994 esta coalición estuvo a sólo 135 mil votos de conquistar el gobierno nacional y su candidato, Tabaré Vázquez, fue el más votado individualmente, logrando acumular 120 mil votos más que el candidato presidencial electo: Julio María Sanguinetti.

Su alta votación terminó con el tradicional bipartidismo en Uruguay. Esta coalición logró duplicar su votación en el interior del país y alcanzar casi el 50% en la capital.

## **LA CAUSA R**

Los años sesenta constituyen una época muy traumática para la izquierda venezolana y, especialmente para el Partido Comunista, que había surgido como la principal fuerza de ese espectro político luego de la caída del dictador Pérez Jiménez. A finales de esa década la situación de la izquierda era de una dispersión total, originada, entre otros factores, por su derrota política y militar. El surgimiento de nuevas agrupaciones como: Bandera Roja, los Comités de Lucha Populares, la Liga Socialista, la Organización Primero de Mayo y los Grupos de Acción Revolucionarios, entre otras, aumentaban su dispersión.

A esto hay que agregar que en el año 1971 el Partido Comunista sufre la más profunda de sus divisiones: la mayoría de su Comité Central pasa a constituir una nueva agrupación política: Movimiento al Socialismo. Pero doce militantes comunistas, deciden tomar su propio camino y a poco más de un año de andar adoptan el nombre de La Causa R. Su ideólogo, Alfredo Maneiro, un hombre de pensamiento muy profundo y creativo, consideraba clave resolver, en forma diferente a la habitual, la cuestión de la construcción de la vanguardia. No se trataba de decretar su existencia desde arriba, sino de construirla desde abajo, con la gente. Y ese proceso pasaba por la búsqueda de los liderazgos existentes en los barrios, fábricas, universidades; ir al encuentro de lo que él llamó “los iguales”: aquellos individuos decepcionados del juego político de los partidos tradicionales, honestos, desinteresados y esperanzados en que era posible producir un cambio profundo en el país; dispuestos a arrancarle las banderas democráticas a la derecha y entregarlas a su verdadero dueño: el pueblo trabajador.

En medio del boom petrolero de los setenta, el grupo fundador se propuso trabajar en los terrenos que consideró más fértiles para que su proyecto germinara. Decidió concentrar sus escasos cuadros en cuatro sectores: el popular, el intelectual, el universitario y el obrero.

Así surgió Pro-Catia Causa R, en la Parroquia Catia de Caracas, buscando dar un ejemplo de democratización de la vida en las ciudades. Entre sus muchas actividades populares impulsó la lucha por la modificación de la Ley del Régimen Municipal de Caracas y, en 1976, logró recoger las 20 mil firmas que permitían presentar constitucionalmente ese proyecto de ley al Congreso.

Paralelamente creó el movimiento intelectual La Casa del Agua Mansa, que conmovió durante un año la vida cultural del país, pero que luego desapareció, porque muchos de los militantes iniciales terminaron por ser cooptados por el sistema, como efecto del boom petrolero.

A su vez en la Universidad Central de Venezuela se desarrolló el PRAG, movimiento que sirvió de modelo para el resto del movimiento universitario. A finales de la década del setenta, cuando el movimiento universitario retrocedió, La Causa R dejó de tener presencia en ese terreno.

Fue en el terreno obrero donde el proyecto realmente fructificó. La Causa R escogió como terreno propicio para su trabajo la zona de Guayana -uno de los polos industriales más prósperos de Venezuela por la gran concentración de empresas básicas que allí se daba-, y concretamente en la Siderúrgica del Orinoco, una de las principales industrias de la zona.

En SIDOR se inicia la publicación del periódico “El Matancero”. Luego de alrededor de 7 años de arduo y paciente trabajo en la base, el Movimiento Matanceros gana la dirección del Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Siderúrgica y sus Similares. El 23 de noviembre de 1979, Andrés Velásquez, carismático líder de La Causa R, es elegido su secretario general. Pero los éxitos que va obteniendo en su gestión, debido a la aplicación de un nuevo estilo sindical antiburocrático y de mucha participación y debate, atrae cada vez más adeptos y alerta a sus enemigos. En 1981 el sindicato es intervenido.

Este golpe, al que se suma al año siguiente la muerte de Alfredo Maneiro, hacen creer a muchos que La CausaR iba a desaparecer, pero el legado de este gran ideólogo y político no caería en el olvido. Gracias a la perseverancia y a la fuerte convicción de sus compañeros de lucha, que confiaron en que el cambio era posible y continuaron soñando, La Causa R fue dando avances significativos.

Mientras desde la izquierda la acusaban de timoratos por no reaccionar ante la intervención, sus militantes, convencidos que no era hora de aventuras, continuaron su trabajo subterráneo. Siete años después, una vez suspendida ésta, recuperan la dirección del sindicato, que hasta hoy continúa en sus manos.

En el 84 La Causa R obtiene cuatro concejales a la Asamblea Legislativa de Caroní, y en el 88 tres diputados federales, adquiriendo así una dimensión nacional. En 1989 logra ganar la Gobernación del Estado de Bolívar y una de sus alcaldías: Caroní, pero continúa siendo minoría en ambas cámaras.

La excelente gestión de La Causa R -partido que levanta la lucha contra la corrupción como una de sus principales banderas- en ambos gobiernos locales, junto a la crisis nacional -producto, en gran medida de esa misma corrupción- hacen que la organización fundada por Maneiro crezca en forma espectacular.

En 1992, con el apoyo de dos tercios de los votantes contra un tercio de la vez anterior, es electo como gobernador del Estado de Bolívar Andrés Velásquez y como alcalde de Caroní a Clemente Scotto;. La Causa R conquista dos alcaldías más en ese mismo estado y alcanza una mayoría absoluta amplia en ambas asambleas legislativas. Pero, sin duda, el mayor éxito político fue el inesperado triunfo de su candidato a alcalde por Caracas, capital del distrito federal, Aristóbulo Istúriz, y la obtención de la mayoría absoluta en la asamblea legislativa de dicho municipio.

Y en diciembre de 1993 estuvo a punto de ganar las elecciones presidenciales con su candidato, Andrés Velásquez, elevó su cifra de diputados federales de 3 a 40 y obtuvo 8 plazas en el Senado de la República.



Información disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios “Miguel Enríquez”, CEME:

<http://www.archivochile.com>

Si tienes documentación o información relacionada con este tema u otros del sitio, agradecemos la envíes para publicarla. (Documentos, testimonios, discursos, declaraciones, tesis, relatos caídos, información prensa, actividades de organizaciones sociales, fotos, afiches, grabaciones, etc.)

Envía a: [archivochileceme@yahoo.com](mailto:archivochileceme@yahoo.com)

**NOTA:** El portal del CEME es un archivo histórico, social y político básicamente de Chile. No persigue ningún fin de lucro. La versión electrónica de documentos se provee únicamente con fines de información y preferentemente educativo culturales. Cualquier reproducción destinada a otros fines deberá obtener los permisos que correspondan, porque los documentos incluidos en el portal son de propiedad intelectual de sus autores o editores. Los contenidos de cada fuente, son de responsabilidad de sus respectivos autores, a quiénes agradecemos poder publicar su trabajo.

© CEME web productions 2003 -2008