

## INTENDENCIA DE MONTEVIDEO

# UN PUEBLO QUE SE CONSTITUYE EN GOBIERNO

MARTA HARNECKER  
LOM EDICIONES, 15 MAYO 1995<sup>1</sup>

Este trabajo sobre el Frente Amplio en Uruguay, que nos presenta aquí Marta Harnecker, nos enfrenta a voces y caminos que han hecho posible mantener viva una esperanza, cambiar prácticas, y enfrentar de diversas maneras estos tiempos en los cuales se hace tan necesario indagar sobre las experiencias y cotidianos que mantienen viva una utopía.

Se refiere a la gestión de la Intendencia de Montevideo conquistada por el Frente Amplio en las elecciones de noviembre de 1989. En ella se pone en práctica un proceso de descentralización administrativa que busca transformar al vecino de simple ciudadano contribuyente en un vecino gobernante se trata de la segunda parte del libro **Forjando La Esperanza** publicado por Lom Ediciones, Santiago de Chile, 1995.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
I. EL MARCO EN EL QUE DEBE DESENVOLVERSE EL NACIENTE GOBIERNO DE TABARÉ .....	8
-Ausencia de reflexión sobre el gobierno municipal y origen de esa carencia .....	8
-Una izquierda golpeada por caída del socialismo .....	8
-Esfuerzo titánico: inercia del aparato, una revolución cultural .....	8
-Orfandad de militancia .....	9
-El desconcierto y sus peligros .....	10
-Aparato institucional se traga a los cuadros del Frente .....	10
-Tabaré, una personalidad avasallante .....	10
-Cohabitación de gobiernos local y nacional con proyectos diferentes .....	11
-No se estaba preparado para ganar .....	11
-Sí hubo una reflexión, pero no llegó a conclusiones concretas .....	11
-Discusión y reflexión existe, pero en ámbitos muy reducidos .....	12
-Gobernar resolviendo contradicciones dentro del propio pueblo .....	13
-De ser oposición a ser gobierno .....	13
II. CON QUIEN Y PARA QUIEN GOBERNAR .....	14
1. CON QUIÉN GOBERNAR .....	14
-Corte del cordón umbilical .....	14

---

1. 1995 05 **Forjando la esperanza Historia del Frente Amplio de Uruguay (una izquierda que avanza) y experiencia de la Intendencia de Montevideo.** Publicado en: Chile, LOM Ediciones, 1995.

-Preparación del gobierno de Montevideo.....	14
-Fracaso en la búsqueda de alianzas con otros partidos .....	15
-No hubo ningún crack como anunciaba la derecha .....	15
-Elección de los colaboradores de la Intendencia .....	16
2. PARA QUIÉN GOBERNAR .....	17
-Que los infelices sean sean los privilegiados .....	17
-Privilegiar las políticas sociales para que quede organización .....	19
III. PARTIDO-ADMINISTRACIÓN.....	19
1. AUTONOMÍA DEL GOBIERNO MUNICIPAL .....	19
-Corte del cordón umbilical: un trauma .....	19
-Autonomía para la constitución del equipo de gobierno.....	20
-Un equipo político que proyecte más a largo plazo.....	24
2. INSTANCIAS DE INTERLOCUCIÓN CON LA INTENDENCIA.....	24
-Articulación .....	24
-La Agrupación de Gobierno Departamental .....	24
-Ausencia de una instancia política de los trabajadores municipales de la Intendencia .....	25
-El tema del relacionamiento: un tema vital .....	26
-El problema de los ritmos y la articulación fuerza política-gobierno.....	26
-Ejemplos que reflejan falta de coordinación entre instancias.....	27
-Normas para el relacionamiento.....	28
-Un equipo político que reflexione más allá de lo cotidiano.....	29
-Una instancia política por encima del gobierno .....	30
3. DESFASAJE ENTRE MILITANTES FRENTEAMPLISTAS DEL GOBIERNO Y DE LA FUERZA POLÍTICA .....	31
-No se valoró papel del gobierno departamental para impulsar cambios.....	31
-Los cuadros políticos quedan al margen de la riqueza de la práctica de gobierno .....	32
-¿Dos Frentes? .....	32
-Se adquiere madurez cuando se es gobierno: ejemplo de la toma de terreno .....	33
4. LA FUERZA POLÍTICA DEBE ACTUAR COMO UNA SINFÓNICA.....	34
IV. RELACIÓN EJECUTIVO-LEGISLATIVO .....	34
1. PAPEL DE LOS EDILES EN UN GOBIERNO POPULAR.....	34
-Apoyar a los coordinadores zonales .....	35
-Pensar la ciudad .....	35
-El ejecutivo pasó por arriba del legislativo municipal .....	36
-Ediles más políticos que el gobierno municipal .....	36
-El ejecutivo comunal ha visto a la bancada como oposición.....	37
V. FUNCIONARIOS-ADMINISTRACIÓN.....	37
1. DIRIGENTES GREMIALES CRITICAN LA GESTIÓN DE LA INTENDENCIA.....	37
-Que el gobierno popular se eduque para entenderse con los trabajadores.....	37
-Ausencia de reflexión sobre relación movimiento sindical-gobierno de izquierda .....	37
-Hipersensibilidad ante las críticas .....	38
-Falta de diálogo con un interlocutor válido .....	38
-Defensa del corporativismo .....	38
-El robo y el sindicato que lo defiende.....	38
-El gobierno pretendió ignorar al sindicato .....	39
-La bipartita está muy erosionada .....	39
-Tema de las seis horas y la productividad .....	40

-Críticas a la descentralización.....	40
2. SECRETARIOS Y EDILES MATIZAN LAS CRÍTICAS Y APORTAN ELEMENTOS.....	40
-Errores en relación con el funcionariado .....	40
-Problemas con el gobierno.....	41
-Se aplicaron las líneas programáticas.....	41
-La Intendencia busca crear un ámbito de discusión: la Bipartita .....	41
-Hubo mejoras salariales, pero no hubo contrapartida.....	42
-La bandera de las seis horas a nivel nacional y el tema de la productividad.....	43
-Las COMIPAS: un intento fracasado de preservar la independencia del sindicato .....	43
-El temor a transformarse en esquirolas.....	45
-Independencia sí, pero también confluencia .....	46
-Lo que hace que sean más las confluencias que las divergencias.....	46
-Había líneas, pero insuficientes y aún equivocadas. No se consideró el papel del sindicato.....	47
-Buscar la participación del funcionariado en general .....	48
-El diálogo: un papel fundamental .....	48
-Importancia de saber escuchar .....	48
-Necesidad de definiciones en el relacionamiento laboral.....	49
-Los trabajadores no se han sentido protagonistas.....	49
VI. APARATO BUROCRÁTICO .....	50
1. EL APARATO ESTA TEÑIDO DE CONTENIDO POLÍTICO .....	50
-No confundir organización sindical con aparato político .....	50
-Cargos administrativos en manos de la oposición .....	50
-Directores de carrera .....	51
-No se resuelve el problema quitando la inamovilidad .....	51
2. PLANTILLAS INFLADAS Y EFICIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS.....	51
-Como resolver el problema del exceso de personal .....	51
-Dificultad en reconvertir el personal .....	52
-Buscar la eficiencia imponiéndose con el ejemplo .....	53
-Los careros de antes se vuelven los combativos de hoy .....	54
3. EL APARATO TIENDE A REPRODUCIRSE.....	55
4. FALTA UNA ESTRATEGIA PARA DESARTICULARLO .....	55
-Se pretendió ganarlos con concesiones y paternalismo .....	55
-Los partidos tradicionales sí tuvieron políticas .....	56
-Se ha aceptado la coexistencia con el aparato burocrático .....	56
-Se han sobredimensionado las trabas del aparato burocrático .....	56
-Obstrucción sutil de blancos y colorados .....	57
-Capacitando se podría cambiar.....	57
-Necesidad de una reflexión sobre el tema .....	58
-Transformar el andamiaje jurídico .....	59
VII. V. VENDEDORES AMBULANTES.....	59
1. 1. POLÍTICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL.....	59
-Uso del diálogo desde antes de asumir el gobierno.....	59
-Decreto sobre la venta callejera .....	60
-Ferias permanentes.....	61
-Determinación del lugar a través de sorteos .....	62
-Se pasa a formalizar la venta callejera.....	64
-La primera fricción: uso de la policía .....	64

-Uso de la cámara de televisión.....	65
2. VISIÓN DE UN DIRIGENTE DE LOS VENDEDORES.....	66
-No se reprime, se fiscaliza.....	66
-Responsabilidad del gobierno nacional.....	69
3. OPINIÓN DE LOS EDILES SOBRE LA CUESTIÓN.....	69
-Política exitosa de la administración.....	69
-Fenómeno reversible.....	70
-No queda más remedio que usar la coerción.....	70
-Contradicciones dentro del pueblo.....	70
-Una dinámica nueva para tratar de evitar la coerción.....	71
4. OPINAN DIRIGENTES DEL FRENTE AMPLIO.....	72
-No se dio la batalla contra el modelo neoliberal.....	72
-El uso de la policía.....	73
I. TRADICIONES ORGANIZATIVAS E IDEALIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN.....	75
-La sociedad uruguaya, una sociedad fuertemente estructurada.....	75
-La experiencia de una comisión de fomento antes del FA.....	76
-Tradición política no contemplaba la cuestión urbana.....	76
-Se idealizaron las posibilidades de participación, pero la sociedad había cambiado.....	77
-Medir la participación de forma diferente.....	78
II. DESCENTRALIZACIÓN.....	79
1. DESCRIPCIÓN SOCIÓ ECONÓMICA DE MONTEVIDEO.....	79
-Cada zona: gran heterogeneidad.....	79
-Vaciamiento hacia la periferia y problema de servicios.....	79
III. EL PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN.....	80
1. UNA DESCENTRALIZACIÓN DIFERENTE AL PROYECTO NEOLIBERAL.....	80
-Que el vecino pase de contribuyente a gobernante.....	80
-Contar con la participación popular.....	80
-Descentralización política, administrativa y social.....	81
-Desconcentración y descentralización.....	81
2. ETAPAS EN SU DESARROLLO.....	83
-Primer gran escollo: la impugnación de la resolución de descentralización (28 febrero 1990).....	83
-Segunda resolución de mayo de 1990.....	84
-Discusión del presupuesto quinquenal con la gente (mayo-junio 1990).....	85
-Los centros comunales zonales: primer embrión de descentralización (10 de octubre de 1990).....	85
-Comisión mixta (marzo de 1991).....	86
-Foro de Montevideo (agosto 1992).....	87
IV. DISCUSIÓN DEL PRESUPUESTO QUINQUENAL.....	87
-Una etapa esencialmente demandante.....	87
-Tener una base más real de las necesidades para planificar.....	88
-Una señal de que el proceso continuaba.....	88
-Priorizar obras y cultura de gobierno.....	89
-Participación numéricamente reducida.....	89
-Trabajo fluctuante.....	90
V. CENTROS COMUNALES ZONALES.....	90
1. CENTROS COMUNALES: OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y DE SERVICIO.....	90
-Agencias descentralizadas de monitoreo.....	91

-Oficinas municipales autosuficientes.....	91
-Trámites descentralizados.....	92
-No se han desconcentrado realmente los servicios.....	92
-Avances en la desconcentración administrativa.....	92
-Una planificación diferente: por objetivos.....	93
2. LOS FUNCIONARIOS Y EL CENTRO COMUNAL.....	93
-Poco interés en trabajar en los centros comunales.....	93
-Falta de información y bloqueo de sus jefes.....	94
-Pérdida de las compensaciones salariales.....	94
-Ausencia de una política de incentivos.....	94
-Apostar al futuro sin tener ni siquiera local.....	95
-La pérdida del anonimato y la presión de la gente.....	95
-Incertidumbre y novedad.....	95
-El centro como un servicio y el perfil de los concursos.....	96
VI. JUNTAS LOCALES.....	96
1. USANDO LOS RESQUICIOS LEGALES.....	96
2. EL FRENTE ELIGE A LOS EDILES, LA OPOSICIÓN LOS DESIGNA.....	97
-Elecciones con escasa participación.....	98
-Concejo vecinal con más respaldo que junta.....	98
3. FUNCIONAMIENTO Y COMPETENCIAS.....	98
-Miembros no rentados.....	99
-Sin apoyatura económica se inviabiliza el trabajo.....	100
-Buscando un perfil apropiado.....	101
Adopción de decisiones.....	101
-Relación ediles-secretarios.....	102
Servicios que se dan en la zona.....	102
4. EL APARATO ADMINISTRATIVO LOCAL.....	103
-Necesidad de un plan director de la ciudad.....	103
Relación secretario de la junta-director administrativo.....	104
La organización no es espontánea, necesita promotores.....	105
Resistencia del gremio.....	106
Personal administrativo de la zona.....	106
No basta trabajar con voluntarismo.....	107
Dificultades con la polivalencia funcional.....	107
V. CONCEJOS VECINALES.....	107
1. CÓMO SURGE LA IDEA.....	107
-Un organismo autónomo.....	108
-No bastaba contar con lo organizado.....	108
2. ELECCIONES.....	108
-Cómo se eligen.....	108
-Composición pluralista del concejo.....	109
3. FUNCIONAMIENTO Y SUS EFECTOS.....	109
-Mesa directiva.....	109
-Las comisiones: lo mejor de participar.....	110
-¿Priorizar áreas de mayores carencias?.....	110
-Fallas en la comunicación.....	111
-Burocratización. Nuevos roles cambian a los mismos actores.....	111

-Efectos sobre las comisiones barriales .....	112
-Vaivenes de la acción barrial.....	112
-Los técnicos en comisiones del concejo vecinal .....	113
4. COSAS A RESOLVER .....	113
-Dotar a los concejos vecinales de recursos humanos .....	113
-Cómo lograr que la consulta al concejo sea tomada en cuenta.....	113
-Las competencias.....	114
-Heterogeneidad social de las zonas.....	114
-Contradicción juntas locales-concejos vecinales .....	114
-¿Local propio o compartido? .....	115
VI. EL ESPACIO MÁS ADECUADO DE PARTICIPACIÓN .....	115
-Espacio administrativo y espacio para la participación social .....	115
-El barrio: espacio ideal para lo comunitario.....	115
-Cómo expandir el protagonismo de la gente.....	116
-Pensar la política desde el territorio .....	116
IX. QUIÉN DEBE ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN.....	117
1. EL FRENTES DEBE ABRIR UN CANAL, PERO LA GENTE DEBER ASUMIR RESPONSABILIDADES .....	117
-Reconocer la pluralidad en lo popular .....	117
2. POR QUÉ NO FUERON LOS COMITÉS DE BASE EL CENTRO IMPULSOR .....	117
-El corte del cordón umbilical y sus efectos.....	117
-Militantes no acostumbrados al trabajo barrial .....	118
-Los efectos de la crisis de la izquierda.....	119
-La diferencia entre ser oposición y ser gobierno .....	119
-El FA no sustentó la labor del gobierno.....	119
X. LO QUE NO HARÍAN DE NUEVO .....	120
-No apurarse. Faltó planificación .....	120
-No se crearon formas nuevas, se cayó en lo tradicional.....	120
-Concursos para personal de centros comunales .....	121
-No hicimos una amplia difusión del proyecto de descentralización .....	121
XI. OBSTÁCULOS A LA DESCENTRALIZACIÓN .....	121
-Toda la oposición entorpeciendo la gestión .....	121
-Resistencia del aparato burocrático .....	121
-Lucha contra mentalidad centralizadora.....	122
-La descentralización requiere cambio del aparato central .....	122
-La descentralización no se discute en el Frente .....	122
-Miedo a perder poder .....	122
-Enormes resistencias hicieron el proceso espasmódico.....	123
-Descoordinación entre organismo central y decisiones locales .....	123
X. MÉRITOS DEL PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN .....	123
I. BALANCE .....	125
1. UN BALANCE POSITIVO A PESAR DE TODO.....	125
-Gran cristalinidad en el uso de los recursos.....	125
-Tabaré dió una imagen muy positiva.....	125
-Fuerte unidad entre gobierno y fuerza política .....	125
-Cumplimiento programático.....	126

-Demostró que se puede administrar mejor .....	126
-Buen relacionamiento con el sector privado.....	126
-Avance en la descentralización .....	126
-Informar y organizar a la gente.....	127
-No sólo administrar sino gobernar.....	127
-Madurez para responder a hostigamiento de la oposición.....	127
-Se supera el clientelismo a través de sorteos y concursos.....	128
-Recuperación salarial .....	128
-Se privilegió a los sectores más marginados .....	128
2. DEBILIDADES .....	129
-Deficiencia en el uso de los recursos .....	129
-Insuficiencias en la preparación de los funcionarios .....	129
-Diagnóstico no coincidía con la realidad .....	129
-Dificultades de relacionamiento con la oposición política .....	130
II. REFLEXIONES FINALES .....	131
-Administración de la crisis .....	131
-Homogeneizar al FA en una readecuación de la forma de hacer política.....	132
-Necesidad de un amplio consenso para asegurar su marcha .....	134
III. VALORACIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN HECHA POR TABARÉ VÁZQUEZ.....	134
METODOLOGIA .....	137
LISTADO DE ENTREVISTADOS .....	139
SIGLAS, ORGANIZACIONES Y OTROS .....	141

## INTRODUCCIÓN

Dado que los últimos cinco años del Frente Amplio están marcados por la gestión municipal frenteamplista decidimos hacer una investigación específica sobre el tema, procurando que sus propios protagonistas hiciesen un balance y luego de más de cuatro años de gobierno. Este texto da cuenta de los resultados de este trabajo. En su primera parte, se abordan temas como el de para quién y con quién gobernar, las relaciones organización política-administración, y funcionarios-administración; el espinudo tema del aparato burocrático que se hereda y las dificultades que se enfrentan para transformarlo; y por último, el problema de los vendedores ambulantes, uno de los más serios de las grandes ciudades de América Latina. La segunda parte se refiere al aspecto más relevante del gobierno de Tabaré Vázquez, su esfuerzo por descentralizar la gestión de gobierno de tal forma que el vecino pase de ser un simple vecino contribuyente a ser un vecino gobernante.

El espíritu unitario y la cultura del debate que existe dentro del Frente Amplio nos permitió reunir, en las diferentes mesas redondas que realicé, a un espectro muy plural y representativo del conjunto de fuerzas que conforman esta coalición política. La calidad de las intervenciones no sólo nos permite recuperar su historia, sino extraer valiosas enseñanzas y conclusiones.

Hacemos nuestras las palabras de uno de nuestros entrevistados: “Sabemos que estamos a la intemperie; que para avanzar hay que echar raíces profundas en el pueblo; que los grandes objetivos sociales de igualdad y libertad siguen vigentes; que sólo la cultura del debate, del disenso en unidad, produce cosas sólidas y que siempre el intercambio leal y franco multiplica; que a veces más vale compartir incertidumbres que “verdades” perfectas, que el tiempo de la inclemencia también puede

generar ámbitos propicios para una renovación profunda de la izquierda y para un nuevo nacimiento”.

## I. EL MARCO EN EL QUE DEBE DESARROLLARSE EL NACIENTE GOBIERNO DE TABARÉ

-AUSENCIA DE REFLEXIÓN SOBRE EL GOBIERNO MUNICIPAL Y ORIGEN DE ESA CARENCIA

—*Luego de varias conversaciones que he tenido, he quedado con la sensación de que el Frente Amplio, como organización política, no ha desarrollado una reflexión sobre cuáles deben ser las relaciones organización política-administración, y funcionarios-administración. Veo una cierta orfandad de reflexión respecto a lo que es una administración popular. Da la impresión de que el Frente no hubiese valorado el gobierno de la Intendencia de Montevideo como el nudo estratégico de la posibilidad de acumular fuerzas para avanzar en la conquista del poder y que los compañeros de la dirección por haber estado absorbidos por problemas nacionales como el de la deuda externa, el MERCOSUR y otros, dejaron a la Intendencia un poco sola desarrollando su política.*

**1. Hugo Cores:** Creo que, efectivamente, hay una carencia de reflexión frenteamplista sobre la importancia del gobierno departamental como camino de acumulación estratégica; creo que también hay una carencia, yo diría, más inmediata de reflexión y de acción frenteamplista en apoyo al gobierno municipal del Frente Amplio.

2. Ahora, ¿cuál es el origen de esto? Creo que hay varias situaciones que lo explican de las cuales te voy a dar sólo los titulares:

3. Creo que el Frente asume el gobierno departamental con las limitaciones que el orden jurídico y constitucional del país establecen, o sea, con cierta autonomía financiera, pero muy dependiente de los organismos centrales en una cantidad de planos —cuando me refiero a organismos centrales me refiero al Tribunal de Cuentas<sup>2</sup>, al Tribunal de lo Contencioso Administrativo<sup>3</sup>, al Tribunal de Alzada, donde ya hay mayorías regimentadas antes del conflicto—.

-UNA IZQUIERDA GOLPEADA POR CAÍDA DEL SOCIALISMO

4. Por otra parte, accede al gobierno en un momento muy particular: cuando las organizaciones políticas están atravesando los efectos del sacudimiento mundial debido a la crisis del socialismo. 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.

-ESFUERZO TITÁNICO: INERCIA DEL APARATO, UNA REVOLUCIÓN CULTURAL

5. Llevar adelante la tarea de revertir la rutina de la vieja administración: cambiar la inercia burocrática, inoperante, de despilfarro tanto de recursos humanos como materiales —rutina que caracterizó a la Intendencia en manos de los partidos tradicionales— y transformarla en una

---

2. Siete miembros elegidos por el Parlamento, dictamina e informa en materia del presupuesto general de gastos; controla las rendiciones de cuentas de todos los órganos del estado incluyendo los gobiernos departamentales. Blancos y colorados han excluido al FA de este organismo de gran importancia en el control del gasto público.

3. Actúa ante demandas de nulidad de actos administrativos cumplidos por el gobierno o la administración.

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>4</sup>. El nuevo gobierno se encuentra 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 sin experiencia anterior de gobierno, enfrentaba esa situación sin contar con un respaldo en la masa de funcionarios municipales y, en los ámbitos de descentralización que el gobierno municipal quería establecer, sin un respaldo político que movilizara, controlara, denunciara, en defensa de la comunidad.

6. 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.

7. Pero ese movimiento sindical también está sufriendo el impacto de la desideologización, del descrédito de la lucha que va más allá de los intereses inmediatos del gremio.

8. Además de la crisis que está sufriendo el movimiento sindical en general, 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.

#### -ORFANDAD DE MILITANCIA

9. Estos dos elementos contribuyeron a una orfandad de reflexión y yo diría, a una orfandad de militancia. Eso dio como resultado que hubo momentos en que la administración tuvo que resolver 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 y creatividad, y no se decreta que los funcionarios sean creativos por una orden de servicio bajada por un intendente o 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>5</sup> y le lleva ideas y denuncias, lo estimula y le da una mano para resolver los problemas.

10. 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.

11. Entonces, esto que tú decís, palabras más palabras menos, lo dijo Tabaré Vázquez en el órgano de conducción: “Estamos carentes y atrasados en la discusión acerca del problema de la relación

---

4. “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 periodos, 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)

5. Subdivisión administrativa de la Intendencia de Montevideo.

entre el Frente Amplio y la Administración.” En esto coincidimos la inmensa mayoría de los dirigentes del Frente.

12. Y eso ocurre a pesar de que existen en el Frente jornadas ejemplares de democracia. El grado de información que tiene hoy un militante frenteamplista sobre los problemas y las contradicciones internas del FA, aquéllas que duelen en carne viva, es enorme.

13. Esa gente representa una fuerza, porque se priva del descanso, de ver televisión, para asistir a esas reuniones y pasar horas encerrada discutiendo. Pero esa fuerza no actuó en el período recién pasado y creo que hay que ponerla a actuar, porque es clave, decisiva. Para que se resuelvan bien muchos de los problemas que han surgido en la Intendencia se precisa la presencia de la militancia, o sea, de la fuerza política unida por una línea política, porque es la línea política lo que anima al militante y lo hace apoyar con más fuerza una gestión.

-EL DESCONCIERTO Y SUS PELIGROS

**14. Manuel Núñez:** Creo, como Hugo, que en el momento en que accedió al gobierno de Montevideo hay tres cosas que lo pautan. 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 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.

-APARATO INSTITUCIONAL SE TRAGA A LOS CUADROS DEL FRENTE

15. 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.

-TABARÉ, UNA PERSONALIDAD AVASALLANTE

16. Por último, la tercera es el surgimiento de una figura como la de Tabaré Vázquez, cuya imagen trasciende grandemente al partido y trasciende también a 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.

**17. Carlos Pita:** Yo coincidí con el marco global descrito aquí en que el Frente accede al órgano municipal.

18. 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.

-COHABITACIÓN DE GOBIERNOS LOCAL Y NACIONAL CON PROYECTOS DIFERENTES

19. Hay, además, otro elemento que me parece muy 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.

20. 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.

21. 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 se da, 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.

-NO SE ESTABA PREPARADO PARA GANAR

**22. Ana Olivera:** El primer elemento que quisiera plantear —y creo que en eso coincidimos todos— es que en el 89 no todos estábamos convencidos de que íbamos 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.

-SÍ HUBO UNA REFLEXIÓN, PERO NO LLEGÓ A CONCLUSIONES CONCRETAS

23. Creo que sí hemos reflexionado sobre lo que llamamos “el relacionamiento”. Nuestro problema ha sido, más bien, la falta de concreción de las conclusiones a las que hemos llegado. Muchas veces hemos reflexionado sobre el tema del relacionamiento y yo voy a enumerar algunas que fueron las más importantes.

24. Cuando erramos en la elaboración del decreto para nombrar los coordinadores zonales y se interpone una apelación en su contra sólo entonces se apela, por primera vez, al conjunto de los frenteamplistas para defender el proyecto de la descentralización.

25. También fue un elemento fundamental el tema del relacionamiento de los coordinadores zonales con las coordinadoras del Frente. La mayoría pensó siempre que ese relacionamiento debía existir, no para decirle al coordinador zonal que tenía que poner la bombita<sup>6</sup>, ni que había que podar los árboles, sino para analizar en conjunto los grandes lineamientos de trabajo en la zona. Este fue un proceso de larga discusión en la propia Coordinadora Departamental.

26. Así llegamos al II Congreso del Frente Amplio. Allí se da una reflexión sobre el tema del relacionamiento, tanto del relacionamiento a nivel barrial como a nivel de la institución, porque en algunos casos se dan superposiciones de cosas, es decir, no se diferencian los roles de cada quien.

27. En los materiales del II Congreso se plantea también cómo debemos elaborar el programa y al respecto se dice con todas las letras: el programa no se elabora con técnicos entre cuatro paredes, el programa se elabora con los protagonistas. E intentamos hacerlo así cuando elaboramos el programa

---

6. Bombillo, ampollita.

departamental: fuimos a hablar barrio por barrio. El Frente Amplio convocó a las organizaciones sociales específicas que trabajan con mujeres, educación, jóvenes, jubilados, trabajadores, medio ambiente, etcétera, generándose una instancia de intercambio y protagonismo de las organizaciones.

**28. Carlos Pita:** En el tema del programa coincido con Ana. El Frente ha venido practicando, en los últimos años, una política muy enriquecedora, porque ha venido buscando elaborar programas nacionales. Y para ello ha convocado al diálogo a las organizaciones de productores lecheros, del arroz, de los cítricos, del azúcar y ha juntado un bagaje de definiciones que son producto de una coparticipación entre fuerza política-fuerza social; fuerza productiva-fuerza económica.

29. Pondría otro ejemplo importantísimo de orden institucional: la reforma del estado. El bagaje de definiciones de carácter programático que nosotros tenemos en común con los trabajadores del estado es enorme. Ya se han presentado proyectos muy importantes que van a servir de base para la reforma del estado municipal.

-DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN EXISTE, PERO EN ÁMBITOS MUY REDUCIDOS

**30. Manuel Núñez:** En primer lugar creo que es cierto 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.

31. Y yo quería agregar un nuevo ingrediente: es cierto que tiene que haber un grado de relacionamiento entre la fuerza política a todos los niveles, la instancia institucional y la instancia social: las organizaciones sociales barriales o sindicales, etcétera. Pero ahí hay distintas visiones y el asunto no se ha saldado. Están los compañeros que, desde las coordinadoras del Frente, quieren ser los que den los lineamientos, y no sólo los lineamientos, sino determinar concretamente lo que hay que hacer, y están los que participan del gobierno municipal a los que les molesta esto, porque les parece que los compañeros de la estructura partidaria tienen un conocimiento muy parcializado, muy desde una óptica concreta y no desde la globalidad de la visión de gobierno. Yo participo de esta última apreciación.

32. Entonces, hay diferentes visiones de cómo se debe solucionar la relación y ahí nos encontramos con otro problema, el problema de los límites: hay un coordinador zonal que tiene encima cuatro o cinco coordinadoras políticas o zonales partidarias distintas o una coordinadora del Frente que atiende cuatro o cinco zonas de la Intendencia.

**33. Ana Olivera:** Y, por otro lado, está también el tema del relacionamiento con los funcionarios municipales frenteamplistas. ¡Qué importante hubiera sido, en toda esta etapa, tener al comité de los trabajadores municipales frenteamplistas funcionando, no para discutir los temas sindicales, sino para discutir los grandes temas del programa de gobierno del Frente Amplio, como, por ejemplo, el tema de la descentralización!

34. Estos temas fueron objeto de largos debates en el II Congreso del Frente Amplio y se adoptaron resoluciones concretas sobre ellos. Hay una específica sobre el tema de los tres niveles de acción. La organización política, evidentemente, no va a decidir cada acto administrativo que hay que realizar, pero la organización política tiene, entre otras cosas, por ejemplo, la obligación de controlar la aplicación del programa y hacer evaluaciones periódicas.

35. Aparte de esa discusión —que fue un largo debate—, hubo una comisión específica que trabajó sobre el tema departamental y esa comisión resolvió la instrumentación de la llamada Agrupación Departamental como instancia de relacionamiento; se resolvió también una instancia de relacionamiento con los coordinadores. Todos estos temas estuvieron presentes en la reflexión de las organizaciones políticas y de las bases. Después de esto, inclusive, se estableció un plazo para llevar a la práctica esas resoluciones, pero el plazo fue largamente sobrepasado, porque no había consenso en cómo llevarlo adelante.

36. Compañeros, he dicho todo esto para demostrar que hubo reflexión, pero, efectivamente, en el conjunto, colectivamente, no encontramos la forma de concretarla.

**37. Hugo Cores:** En realidad no hay orfandad de reflexión, coincido con 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.

-GOBERNAR RESOLVIENDO CONTRADICCIONES DENTRO DEL PROPIO PUEBLO

**38. Manuel Núñez:** Yo creo, como decía Hugo, que nunca habíamos estado enfrentados a tomar decisiones para el conjunto de la población en un ámbito concreto, siempre estuvimos acostumbrados a pelear por las reivindicaciones de los sectores populares contra los gobiernos de derecha y eso nos llevaba a un mecanicismo que, después, enfrentados a la actividad de gobernar, nos dimos cuenta rápidamente que debíamos corregir. Comprobamos que no siempre la contraposición de intereses se da entre sectores oligárquicos dominantes y sectores populares, sino que, muchas veces, ésta se da dentro de los mismos sectores populares. Puedo poner el ejemplo del ambulante: por un lado, los ambulantes son sectores populares, por otro lado, determinados sectores de pequeños comerciantes que también pertenecen al ámbito del sector popular. Tenemos, entonces, que gobernar para varios sectores populares que muchas veces tienen intereses contrapuestos al mismo tiempo.

-DE SER OPOSICIÓN A SER GOBIERNO

**39. Mariano Arana:** Corroborando algo que decía Núñez, creo que era bastante lógico que se diera esta situación en una fuerza política que nunca tuvo responsabilidades de conducción de gobierno. Cada vez que oigo la palabra oficialismo refiriéndose a nosotros me corre un frío por la espalda; es un rechazo casi visceral, de pronto perverso. Pero, la verdad es que vivimos toda la vida considerándonos oposición. Pienso que hay que revertir esa situación, porque no solamente aspiramos a obtener algunos gobiernos departamentales, queremos conquistar el gobierno del país.

40. Y creo que la izquierda es una fuerza contestataria, y me parece muy bien que lo siga siendo, porque si no, no sería izquierda —aún dentro de las acciones que se asumen en su propio seno—, pero, naturalmente, hay cuestiones que es necesario dirimir porque pueden generar situaciones de confrontación que no son convenientes.

## II. CON QUIEN Y PARA QUIEN GOBERNAR

### 1. CON QUIÉN GOBERNAR

-CORTE DEL CORDÓN UMBILICAL

—*Tabaré, ¿qué es lo que te propusiste hacer de inmediato cuando asumiste la Intendencia?*

**41. Tabaré Vázquez:** Yo creo que hay dos aspectos: uno, 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.

42. 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 la administración de la Intendencia, la gestión municipal, la teníamos que hacer con autonomía. 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 y discutido con las bases, la responsabilidad de conducción del gobierno departamental ya no era responsabilidad del Frente Amplio.

43. No lo cortamos desde el punto de vista político, porque era evidente que el futuro político del Frente dependía 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 administración, la gestión, es de quien había sido elegido intendente y de su equipo de colaboradores. Ese fue un capítulo.

44. El segundo capítulo...

—*Antes de que me describas el segundo capítulo ¿cómo fue acogida esta idea tuya en la dirección del Frente?*

45. Bien, perfectamente bien. 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 ese candidato tenía que llevar adelante un programa, y el Frente Amplio políticamente tiene que controlar que ese programa se cumpla y que no nos desviemos de él.

-PREPARACIÓN DEL GOBIERNO DE MONTEVIDEO

46. Entrando entonces al segundo capítulo, que me parece muy importante. Nosotros, inmediatamente que ganamos las elecciones nos instalamos en un hotel de Montevideo, para que en esos tres meses de transición, que iban desde el 26 de noviembre de 1989 hasta el 15 de febrero de 1990, pudiéramos preparar el gobierno de Montevideo: estudiar quiénes nos iban a acompañar en la gestión, cuáles eran los caminos para instrumentar el programa del Frente, para lograr que el pasaje de la administración del Partido Colorado que salía hacia la nuestra que entraba no fuera traumática, para que no nos encontráramos de la noche a la mañana con que nos entregaran el gobierno...

47. Y eso fue muy bien entendido por el anterior intendente de Montevideo, el economista Julio Iglesias, cuando le planteamos la posibilidad de crear un equipo de seguimiento con técnicos de su

gobierno y con los que nos iban a acompañar; él lo aceptó inmediatamente, nos dio facilidades y comenzamos a trabajar en conjunto con ese equipo, para que cuando nosotros llegáramos el 15 de febrero estuviera preparada la transición sin grandes traumas.

#### -FRACASO EN LA BÚSQUEDA DE ALIANZAS CON OTROS PARTIDOS

48. Por otra parte, a pesar de que nosotros teníamos la mayoría de los ediles en la Junta Departamental de Montevideo, porque de treintiún ediles teníamos dieciséis, decidí hablar con los representantes políticos de todos los grupos —hablé con el Dr. Tarigo por el Partido Colorado; con el Dr. Lacalle, presidente del Partido Nacional; con el profesor Carlos Julio Pereira, por el Partido Nacional; con el Dr. Hugo Batalla por el Nuevo Espacio; con el licenciado Homero Mieres, por el Partido Verde Ecologista— para plantearles que si coincidían con acuerdos programáticos, les ofrecía trabajar en conjunto en el Gobierno Departamental de Montevideo, incluso les expuse que si esos acuerdos programáticos lo permitían, en nuestro gabinete, en nuestro equipo de colaboradores podrían integrarse figuras de esas fuerzas políticas. No tuvimos eco. No lográbamos una respuesta favorable en ninguno de los casos, salvo en el caso del Partido Verde Ecologista, que nos ofreció técnicos ecologistas para trabajar con nosotros más adelante en la creación de los Centros Comunales Zonales. No logramos en ese primer aspecto de este segundo capítulo de preparación de gobierno, un acuerdo con nuevas fuerzas políticas y nos tuvimos que lanzar a la preparación del gobierno sólo con los compañeros frenteamplistas.

—*¿Esa gestión tuya de apertura al resto de los partidos, fue conocida públicamente?*

49. Conocida absolutamente por toda la población, porque los medios de prensa, cuando yo iba a entrevistarme con cada uno de los candidatos y de los dirigentes políticos de otras fuerzas, estaban presentes y cuando salíamos me hacían preguntas.

50. Como no encontré respuesta, tuve que armar mi equipo exclusivamente con compañeros del Frente Amplio. Y treinta días antes del 15 de febrero, día en que tomábamos posesión del gobierno de Montevideo, es decir, el 15 de enero del 90, nombré en cargos de dirección de departamentos y de divisiones de la Intendencia Municipal de Montevideo a los compañeros frenteamplistas que estaban capacitados para acompañarnos en esta gestión. Cuando hice una conferencia de prensa para dar a conocer los nombres de mis colaboradores volví a insistir, que si antes del 15 de febrero alguna de las fuerzas políticas a las que les habíamos ofrecido acuerdos programáticos para trabajar en conjunto y, eventualmente, la integración del gabinete municipal con candidatos de sus partidos, estábamos dispuestos, incluso, a dejar sin efecto algunas de las nominaciones que habíamos hecho, y a nominar dirigentes de esas otras fuerzas políticas. Y nuevamente no obtuvimos ningún tipo de respuesta favorable.

#### -NO HUBO NINGÚN CRAK COMO ANUNCIABA LA DERECHA

51. Tuvimos también especial cuidado en que los cambios estructurales no los hiciéramos desde afuera del gobierno. Aunque los teníamos planteados en nuestro programa, optamos por el camino de llegar primero al gobierno, conocer la Intendencia Municipal desde adentro, y luego de conocida ésta desde adentro y no desde la vereda de enfrente, como nos pasaba antes de entrar al gobierno, es decir, luego de algún tiempo, seis, ocho meses, un año, comenzar a hacer los cambios, ya en pleno conocimiento de lo que realmente era la Intendencia Municipal. Y creo que esto fue un acierto, porque estoy seguro que si hubiéramos tomado medidas de cambios, desde afuera, desde antes de entrar, seguramente nos hubiéramos equivocado.

52. Uno de los temores que teníamos cuando tomamos el gobierno, era que se produjera un crack en alguno de los servicios; hubiera sido espantoso que el transporte hubiera dejado de funcionar, que la

iluminación no hubiera marchado adecuadamente, que se hubiera detenido un sector de la Intendencia Municipal de Montevideo. Felizmente, tomar la decisión de hacer los cambios estructurales después de estar en el gobierno, después de conocer la Intendencia, nos permitió que no hubiera ningún crack; no hubo una conmoción social. Demostramos que podemos gobernar, que no se vino abajo nada porque el Frente Amplio tiene el gobierno en Montevideo, todo siguió funcionando y luego comenzaron a verse los cambios.

—*¿Se había hecho campaña de que si el Frente Amplio llegaba al gobierno podía producirse un caos?*

53. Desde el año 71 se habló de que si el Frente Amplio llegaba al gobierno podía haber, caos, problemas, enfrentamientos. Y en esta campaña del 89, también en algún momento se planteó que de llegar el Frente Amplio al gobierno de Montevideo, al ser el gobierno nacional de otra fuerza política, iban a haber enfrentamientos, problemas, caos, conmociones, que no iba a poder gobernar ni el gobierno nacional ni el gobierno de Montevideo, y que eso iba a ser malo para la población. En aquel momento nosotros dijimos que eso no iba a pasar, porque nosotros no íbamos con esa mentalidad al gobierno y que no íbamos a aceptar ningún tipo de presión, viniera de donde viniera, desde afuera del Frente, ni desde dentro. Nuestra gente había demostrado claramente que quería cambios en paz, que no quería enfrentamientos ni caos, el Frente interpretó este sentir ya en la campaña electoral, como hablábamos al principio.

-ELECCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA INTENDENCIA

—*Entendemos que tú seleccionaste a tus primeros colaboradores entre una lista bastante grande que te presentaron los distintos partidos y fuerzas que forman parte del Frente Amplio, ¿en qué criterios te basaste para esa elección?*

54. Desde un principio rescatamos —y de esto sí voy a hablar a título personal— el derecho de que fuera el intendente quien eligiera sus colaboradores y que éstos no fueran impuestos por el Frente Amplio. Esto fue aceptado por todas las fuerzas políticas, no sólo aceptado, sino acompañado: fue responsabilidad del intendente elegir a sus colaboradores en el gobierno.

—*¿Pero no hubo listas propuestas por cada partido?*

55. No. Me reuní con todos los dirigentes de todas las fuerzas políticas del Frente, y pedí que me dieran nombres de compañeros, fueran o no del Frente, con su curriculum y su capacitación, para que yo pudiera elegir, entre todos los que me presentaban los partidos políticos y las fuerzas del Frente, los candidatos para conformar mi gabinete, es decir, mis colaboradores. Y los elegí desde el punto de vista eminentemente técnico, no político. Elegí para esos puestos a aquellos que entendí eran más capacitados y podían realmente aportar a la Intendencia de Montevideo sus conocimientos técnicos, para que pudiéramos hacer la gestión en conjunto, porque había una cantidad enorme de temas municipales técnicos que yo no conocía.

56. Y así elegí a todos mis colaboradores e incluso, algunas fuerzas políticas me presentaron candidatos para delegados o coordinadores de los Centros Comunales Zonales, y al leer su curriculum, vi que más que un coordinador de un Centro Comunal Zonal, podía ser un muy buen director de departamento, y elegí a ese compañero como director de departamento y no como coordinador en un centro comunal zonal. Ese fue el caso, por ejemplo, de Carlos Coitiño. No es bueno tomar un ejemplo, pero este ejemplo demuestra la libertad de elección y el apoyo que tuvimos de las fuerzas frenteamplistas.

—*¿Entonces no hubo cuoteo?*

57. ¡Para nada!

—*El peso político de la organización ¿no tuvo nada que ver en el número de cargos otorgados a cada partido?*

58. ¡No tuvo nada que ver! En el puesto de director del Departamento Jurídico elegí al Dr. Alberto Pérez Pérez y, sin embargo, él pertenece a un grupo político que electoralmente no tenía un peso muy grande dentro del Frente. Pero, sin embargo, las aptitudes, tanto del compañero Ricardo Yelpeo como del compañero Alberto Pérez Pérez, nos hacían ver que esos eran los compañeros que necesitábamos en aquel momento. Para nombrarlos no nos interesó saber cuántos votos había sacado el Movimiento 20 de Mayo...

59. Después por ahí se planteó que habíamos hecho una cuotificación, porque había tantos del Partido Comunista, o de la 1001, o tantos del Partido Socialista, o tanto de éste o del otro partido. Y sí, tenían que haber representantes de las fuerzas políticas del Frente, porque las otras fuerzas políticas no habían querido participar, pero no hubo cuotificación. No dimos tantos cargos por tantos votos. Buscamos a los compañeros más calificados desde el punto de vista técnico para integrar ese gobierno.

—*¿Y dentro de cada departamento se usó el mismo criterio?, ¿se buscó la eficiencia?*

60. La eficiencia... Y hay departamentos administrativos que tienen dos compañeros del Partido Socialista. Y alguien podría haber dicho aquí: “Bueno, en este departamento hay muchos compañeros del Partido Socialista, ¿por qué no pone uno del Partido Socialista y otro de otro grupo?”. Nadie dijo nada. Ninguna fuerza política entendió que cuotificamos, ni que con el hecho de nominar a determinados compañeros estábamos favoreciendo a determinado grupo, o que el hecho de que algún grupo no estuviera representado reflejaba un interés nuestro por perjudicar a determinado grupo. Hubo una comprensión total. Y así fue como enfrentamos el asunto de los nombramientos. Aunque se quiso desvirtuar después por los medios de prensa, diciendo que habíamos hecho cuotificación.

## 2. PARA QUIÉN GOBERNAR

-QUE LOS INFELICES SEAN SEAN LOS PRIVILEGIADOS

—*Sabemos que en tu gestión has tratado de favorecer a los sectores más desamparados y que eso ha sido muy bien acogido por muchos sectores del Frente Amplio, en cambio otros consideran que debieras hacer una gestión en beneficio de toda la ciudad, por ejemplo, preocupándote del aspecto no sólo de los barrios populares, sino también de la Avenida 18 de Julio por donde transita la mayoría de los montevideanos. ¿Qué dices al respecto? ¿No se contradice lo primero con lo que decías en un inicio de que tú debías gobernar para todo Montevideo?*

**61. Tabaré Vázquez:** Lo que está en el fondo de esto es que uno, en el gobierno, debe ser administrador o debe ser gobernante.

62. 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.

63. 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>7</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 es que decimos que gobernamos.

64. 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>8</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>9</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.

—*Cuando vuelvo a entrevistar a Tabaré, tres años después, y le expreso que me parece que ha cambiado un poco el énfasis en relación con las obras que se hacen en la ciudad, me responde:*

65. 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, limpiar la ciudad y limpiar las bocas de tormenta<sup>10</sup>. Nosotros decíamos: “Bueno, eso está muy bien, eso hay que hacerlo, pero también hay que desarrollar y defender las políticas sociales.”

66. 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.

67. 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; no se pueden encasillar las cosas rígidamente. Cuando uno va avanzando en el gobierno, va descubriendo que hay una interrelación muy importante entre las distintas actividades.

68. 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>11</sup>

---

7. La avenida más importante de Montevideo.

8. Todos estos son barrios de clase media y media alta.

9. Lugar de atención a niños entre 0 y 5 años.

10. Alcantarillas.

11. Otras opiniones sobre este tema se recogen en el Capítulo III que aborda el tema de la relación partido-administración.

-PRIVILEGIAR LAS POLÍTICAS SOCIALES PARA QUE QUEDE ORGANIZACIÓN

—¿Creen que es importante tratar de neutralizar a la oposición evitando tomar medidas que la puedan afectar o es más importante adoptar medidas que fortalezcan la base social natural de apoyo del Frente Amplio que se encuentra en los sectores populares?

**69. Miguel Fernández:** 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.

70. 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?

71. Es evidente que si hacemos una ecuación del costo que tienen las políticas sociales, es fundamental darle importancia y privilegiar las políticas sociales, 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.

72. 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.

73. En cambio, hay políticas sociales como son las políticas de guarderías, una política cultural, que dejan un entramado social organizado, que debe ser estimulado a través del aparato de estado. Yo creo que a nosotros lo que nos faltó en esta experiencia de gobierno fue haber puesto más el acento en políticas sociales.

74. 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.

**75. Margarita Percovich:** Y ahí comparto absolutamente lo que decía Miguel. Creo que uno de los grandes problemas y desafíos que nosotros tenemos para una próxima administración es este tema de las políticas sociales. Aprendí que todo se juega políticamente en cómo se piensa un presupuesto.

76. 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.

### III. PARTIDO-ADMINISTRACIÓN

#### 1. AUTONOMÍA DEL GOBIERNO MUNICIPAL

-CORTE DEL CORDÓN UMBILICAL: UN TRAUMA

—¿Qué efectos tuvo la cuestión del corte del cordón umbilical que planteó Tabaré?

**77. Víctor Rossi:** A partir de aquel famoso “corte del cordón umbilical” se procesaron una serie de contradicciones que nos llevaron a situaciones que fueron difíciles. La experiencia que recogimos nos va a servir para el futuro.

**78. Manuel Núñez:** Con la designación de los cargos de confianza y la constitución de la bancada parlamentaria —cuya mayoría es frenteamplista— empieza a abrirse un camino, que me parece positivo, de cierta autonomía respecto a la fuerza política. Tabaré Vázquez lo dice desde el principio: “lo que queremos es cortar el cordón umbilical.” Eso no fue asumido de la misma manera por los distintos componentes del Frente Amplio. Hubo sectores que asumieron con mayor facilidad esa relativa autonomía que otros y hubo desfases también en cuanto a los militantes individualmente: los que estaban vinculados a la Junta Departamental o al equipo de la Intendencia eran prácticamente partidarios de una absoluta independencia, consideraban que tener que consultar a la fuerza política era una pérdida de tiempo y demostraba una cierta desconfianza en los que estaban en el gobierno. Y, por otro lado, lo que le pasó a la mayoría de los militantes frenteamplistas fue lo contrario: la forma en que se actuó condujo a un no involucramiento de las estructuras políticas en los temas municipales concretos.

**79. Ana Olivera:** Habría que analizar cómo repercutió en el conjunto de los frenteamplistas el planteo del compañero Tabaré Vázquez acerca del “corte del cordón umbilical”, porque, vamos a no engañarnos, una gran parte de los frenteamplistas se veían, al otro día de haber ganado el gobierno, barriendo las calles y haciendo un montón de cosas. Nosotros pensamos que esa afirmación, más allá de las intenciones, jugó un papel negativo.

**80. Carlos Pita:** Yo coincidí con lo que dice Ana. El corte del cordón umbilical fue vivenciado de una manera muy dramática. Me sorprendí que la izquierda lo viviera como un descubrimiento cuando para mí era un presupuesto lógico que no debía sorprendernos. Y creo que lo vivimos intensamente, dramáticamente, hasta con exceso, me parece.

81. Recuerdo que en una de las discusiones que señalaba Ana —creo que fue la del ambulantismo— dije que, a mi juicio cuando no estaban en juego grandes orientaciones programáticas los representantes de la fuerza política del partido de gobierno deberían ser oficialistas; que su principal función era hacer oficialismo; y eso motivó que en un editorial me dijeran que eso era una tesis estalinista (ríen). Eso vivido desde la bancada legislativa.

#### -AUTONOMÍA PARA LA CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE GOBIERNO

82. Con respecto, específicamente, a la constitución del equipo de gobierno quería aclarar también algo que puede ser de matiz. Creo que un equipo de gobierno tiene, por un lado, que estar fundamentalmente integrado por políticos de alta calificación técnica y de alta confianza del gobernante o, en todo caso, de técnicos de alta competencia política y de gran confianza del jerarca. Por el otro, tampoco me parece razonable decir que el máximo jerarca del gobierno puede armar el gabinete que quiera, desconociendo la base de sustentación política democrática desde la cual emerge como gobernante; tiene que tener en cuenta la representatividad política elemental, de lo contrario va a estar contribuyendo, al crear su gabinete, a complicar las relaciones partido-gobierno.

83. El sentido común indica que el gobernante máximo debe tener en cuenta esa realidad, pero eso es distinto a pensar que debe existir una metodología para encorsetarlo: “Elegís tú de estos cuatro o cinco compañeros para este cargo, elegís tú de estos dos compañeros para este otro”.

84. Creo que la palabra última sobre este tema la tiene el gobernante. La fuerza política debe tener capacidad de sugerencia, pero debe tener un margen de libertad y de tolerancia para que el gobernante, además de tener la última palabra, no esté necesariamente constreñido a las múltiples opciones que le pueda ofrecer la fuerza política. La confianza política personal es un elemento

insustituible en una gestión de gobierno, y, en ese sentido, el equipo que conforma el gabinete tiene que contar con ese elemento.

85. Yo creo, además, que el Frente está hoy en condiciones —en la medida en que estoy convencido en que empezó a superar su crisis de conducción con bastante éxito— de hacer una evaluación de la experiencia vivida, de definir una política para lo departamental, corrigiendo los errores y aprovechando los aciertos para poder multiplicarlos.

86. Esta tiene que ser una discusión del más alto nivel político, empezando por la cabeza. Por eso, en un documento nuestro decimos: “El candidato a la presidencia designa un compañero, la fuerza política designa otro compañero, la bancada legislativa designa otro compañero”. Esos tres preparan el tema. Debe estar un compañero de la base ahí metido. Dos, tres o cuatro compañeros preparan el tema con un alto nivel de calificación política y técnica, lo preparan realmente en serio, doctrinariamente, tomando en cuenta antecedentes de la experiencia internacional y nacional, que las hay, y estamos en condiciones de solucionar esta cuestión muy bien.

**87. Ana Olivera:** Carlos decía: “El gobernante debe tener la última palabra en cuanto al tema de los cargos de confianza” Yo veo al gobernante como parte de la organización política, no ajeno, no separado, más allá de que él tenga la autonomía necesaria para aplicar el programa.

88. Creo importante recordar permanentemente que las personas que desempeñan tareas ejecutivas se deben a aquellos que lo llevaron a esa instancia y este no es un tema menor. No estamos hablando de encorsetarlos, es evidente que no pueden recurrir permanentemente a la organización política, y que deben tener la necesaria libertad de acción para moverse, pero hay temas centrales, esenciales, por ejemplo los que afectan al programa, en los cuales se debe consultar a la organización política.

**89. Mariano Arana:** Yo entiendo que tiene que haber independencia administrativa y, por lo tanto, autonomía en la constitución del equipo de gobierno. ¿Por qué digo esto? Porque no concibo que no se pueda constituir un gabinete ejecutivo municipal o nacional sobre la base de la delegación de poder político que es connatural a la elección de un gobernante. Esa delegación incluye el dar al ciudadano en el que depositamos esa gran confianza el reconocimiento de que tiene esa facultad y esa tarea. Ahora, sería absurdo pensar que el gobernante pudiese desconocer la realidad de la base de sustentación política y social en función de la cual llega a ese cargo y sobre la cuál se va a tener que apoyar para desarrollar su gestión dentro de los marcos del programa comprometido.

90. Dicho de otra forma, tanto para la selección de las personas que integrarán junto con el gobernante electo un equipo de trabajo —y subrayo el concepto de equipo al que siempre he apostado y me resulta imprescindible para el éxito de una gestión de gobierno—, como para el diseño ejecutivo de los programas de actuación concretos, resulta razonable que la fuerza le otorgue su confianza y un importante grado de autonomía. Sin embargo, es claro que a la hora de establecer las grandes políticas y su articulación nacional en los diferentes escenarios, el marco de desarrollo del programa al que hice referencia resulta insuficiente; no siempre da cuenta de todas las variantes y matices que plantea el ejercicio cotidiano del gobierno. Ahí se vuelve imprescindible la consulta, el ajuste en las definiciones, el ida y vuelta entre el gobierno y la fuerza política.

91. La fuerza política debería, a mi entender, tener capacidad para generar propuestas, sugerencias, pero no debería restringir al gobernante a múltiples opciones cerradas. Me parece que el gobernante debe tener la última palabra.

92. Es muy difícil pensar que a un gobernante se le puedan imponer las personas concretas que integrarán su equipo de gobierno. Es aquí donde entran en juego los márgenes de autonomía a los que me referí antes. Esto lo hemos practicado, a mi juicio con acierto, en la experiencia de

Montevideo. Pero incluso, pongámonos a pensar qué pasaría si ganásemos el gobierno nacional. El gobernante debe ser el que articule un gobierno de mayorías nacionales. No nos olvidemos que nosotros, seguramente, no lograremos automáticamente —con la base de articulación política electoral del Acuerdo Progresista, por más amplia que ésta sea— un gobierno de mayoría nacional. Debemos procurar construirlo teniendo en cuenta nuestra definición política estratégica. Pero, ¿quién es el que lo busca?, ¿quién es el que lo hace?, ¿quién es el que lo lleva adelante? Es el gobernante, en consulta permanente con la fuerza política que lo llevó al gobierno.

93. Pongámonos en el otro extremo: si se decide que es positivo tener un gabinete de coparticipación, ¿la fuerza política es la que le va a imponer cuál es el ministro de fuera del Acuerdo Progresista que él debe poner?

94. Estoy convencido que la constitución de lo que podríamos llamar “gabinete” a nivel municipal tiene que ser plural y tiene que estar basada en una relación de confianza y en una armónica conjunción de equipo, por lo que tiene que ser un resorte muy directamente vinculado a quien tenga la responsabilidad de asumir la conducción del ejecutivo. No lo veo de otra manera. Me gusta hablar claro en todas las instancias. Y esto con mayor razón si se da una doble articulación: Frente Amplio-fuerzas progresistas.

*—Yo agregaría una pregunta, ¿cómo se hace en un Frente de siete, quince partidos, para que sean los partidos los que definan al equipo? Y si son los partidos los que definen, ¿qué pasará con los independientes? He constatado que se da una gran presión de la militancia por tener a su gente... Muchas veces reclaman porque no los integran.*

**95. Ana Olivera:** Nuestra organización política tiene sus peculiaridades: no es un partido, es coalición y movimiento a la vez y, dentro de esa complejidad, tiene aspectos maravillosos en cuanto a las posibilidades que da. Tú marcabas, por ejemplo, el tema de los independientes, pero acá nosotros tenemos conciencia de que debemos fortalecer las estructuras de base de esta organización, donde tienen expresión las bases de todos los sectores y los independientes como un componente importante, porque el frenteamplismo traspasa las instancias sectoriales. Yo estoy convencida que la participación de estos sectores ha sido un elemento fundamental para la salida de todas las crisis que ha tenido el Frente Amplio. En general, tengo la impresión que el Frente y los partidos políticos han tenido capacidad para sugerir personalidades independientes para un montón de cosas. Es más, durante toda una etapa, para ser candidato común del Frente, era imprescindible ser independiente. Y esa idea permeaba todas las instancias. En las coordinadoras del Frente se buscaba que el delegado de la base, elegido por consenso, fuera un compañero independiente.

96. A mí, ni a ninguno de los que estamos acá, nos llamaría la atención que un grupo político propusiese a un independiente para una tarea. No creo que ese sea un problema del Frente. Este es un primer elemento. Así es que ya despejamos esa pregunta.

97. En segunda instancia, el problema es que justamente yo veo a la organización política y a los gobernantes electos discutiendo de conjunto cuáles son los perfiles de aquéllos que deben integrar el gabinete. Por ejemplo, acá se dio un criterio sobre el cual después no profundizamos, y que yo comparto totalmente, el que mencionó Carlos: que acá no se trata de formar equipos de técnicos. Y ese es un primer elemento en el cual todos tenemos que estar de acuerdo. ¿Acaso ese no es un elemento de discusión y definición del conjunto de la organización política y de los gobernantes electos como parte de la misma?

98. Aquí no se trata de imponerle al candidato o gobernante que sea fulano, mengano o zutano, o imponerle una múltiple opción.

**99. Carlos Pita:** Ana, de hecho en eso consiste que el gobernante tenga la última palabra...

**100. Ana Olivera:** Pero en el Frente, ¿no hemos buscado salidas de conjunto?

**101. Carlos Pita:** Perdóneme Ana, yo lo que decía es que en la experiencia que nosotros hemos tenido ha habido un poquito de todo, pero la última palabra, en definitiva, la ha tenido Tabaré. Me parece que ha sido la realidad. Cuando se retira Rossi<sup>12</sup>, por ejemplo, había dos compañeros posibles entre varios y el que decidió fue Tabaré. Digo esto, porque uno lo proponía el sector nuestro y el otro lo proponía nada menos que el Partido Comunista. Y si uno piensa que esa debe ser una decisión partidaria, Tabaré tendría que haber elegido al candidato del PCU por las dimensiones del Partido Comunista antes de la crisis, pero Tabaré decidió que fuese la otra persona enfrentándose al PCU entero de entonces. El tuvo la última palabra.

**102. Ana Olivera:** Sigo... Yo creo que en el Frente hemos tenido, por suerte, la capacidad de resolver y buscar salidas de conjunto, inclusive las que nos parecían más difíciles.

103. No digo acá de imponerle nada a nadie. Creo que la organización política debe discutir los criterios, los perfiles, las características que esas personas deben tener, y debe haber propuestas canalizadas por el conjunto. Eso no significa imponer.

104. Es obvio que los gobernantes electos deben participar en la definición y jugarán un rol fundamental, pero la organización política debe analizar, ver criterios y propuestas en función, entre otras cosas, de los aspectos centrales del programa que se plantea para el período.

105. Y algo muy importante, las características de los gabinetes no deben ser medidas por la calificación técnica, lo que no significa que ésta no deba ser tomada en cuenta.

**106. Carlos Pita:** Creo que cualquiera que sea la situación en la conformación de los equipos ejecutivos del gobierno, la última palabra siempre la tiene el jefe de gobierno. Yo no sé si hay antecedentes del otro estilo. Creo que esa es la práctica histórica.

*—Creo que en el fondo cuando Ana está diciendo: “no se le puede imponer,” está reconociendo que la última palabra la tiene el gobernante, el problema quizás sea el acento; ella considera que no debe ser una decisión no discutida o en la cual no se considere la opinión del partido, porque hay que hacer un gobierno con el partido, o sea con la militancia, y la forma en que se resuelva todo esto es muy importante para contar o no con el apoyo militante que la gestión necesita.*

**107. Manuel Núñez:** Bueno, aparentemente estamos llegando a un punto de encuentro. De todas maneras yo quería terciar en una posición mucho más cercana a la de Carlos que a la de Ana. Y lo veo así. Creo que el proceso que se dio en la conformación del gobierno de Tabaré fue bastante adecuado. En primer lugar, lo primero que hay que definir es cuál es el compañero que queremos sea el jefe del futuro gobierno. Eso supone que el elegido goza de una gran confianza política en cuanto a persona y, además, que hay toda una valoración respecto a cómo esa persona va a conducir el gobierno. Por lo tanto, creo que lo primero que tiene que hacer el compañero, en discusión global con la fuerza política, obviamente, es definir un equipo de campaña propio, con gente plural, pero de su confianza. En el equipo de campaña veo que es más importante la opinión del candidato en sí que el pluralismo, porque es muy difícil definir quiénes son los componentes del pluralismo que emergen en ese momento. Luego viene la etapa de ganar el gobierno y ahí sigue la cuestión de la conformación del gabinete.

---

12. Director de Transporte en ese momento.

-UN EQUIPO POLÍTICO QUE PROYECTE MÁS A LARGO PLAZO

108. Ahora, a mí me parece que además de la instancia de relacionamiento entre la fuerza política y el intendente, debería constituirse un equipo político que planifique cuáles son las metas y los objetivos globales del gobierno, que esté desligado un poco de la ejecución cotidiana de determinadas áreas y que sea un asesor del compañero intendente: este equipo debe estar pensando en la proyección y las tareas del gobierno más allá de la gestión concreta de distintas áreas. Y creo que ese equipo debe ser de confianza absoluta del candidato.

109. Considero que, obviamente, el candidato que triunfe va a tener en cuenta la realidad política que surge de las urnas y va a tener en cuenta la necesidad de contar con el apoyo de una estructura política, y que eso va a formar parte de su evaluación política para designar a su equipo. Es evidente que si no tiene una estructura política firme detrás —el Frente Amplio en su conjunto— su gestión va a ser complicada.

110. No se trata de obviar la discusión en conjunto, pero creo que una vez que todos hicimos llegar nombres, es muy difícil que nos pongamos de acuerdo en una discusión colectiva en cómo se debe armar el equipo de gobierno. Las visiones sobre los valores de cada compañero son tan disímiles que es más fácil que puedan ser sintetizadas en una sola cabeza y no en tantas.

111. Yo creo que lo que hay que discutir en conjunto, más que nombres, son los lineamientos de trabajo y los criterios generales, pero después, en la concreción de los nombres, yo veo mucho mayor incidencia del compañero que elegimos para esa tarea.

## 2. DE INTERLOCUCIÓN CON LA INTENDENCIA

-ARTICULACIÓN

**112. Manuel Núñez:** 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. 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 gobierno, los problemas se generaban en otros ámbitos, entonces, por ineficacia, se autodisolvió.

-LA AGRUPACIÓN DE GOBIERNO DEPARTAMENTAL

113. 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>13</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

---

13. 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.

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.

114. Hay que aclarar, por otra parte, 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 Frente nunca 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 premisa: 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 acertado 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.

**115. Ana Olivera:** 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. 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: miedo a que el 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.

-AUSENCIA DE UNA INSTANCIA POLÍTICA DE LOS TRABAJADORES MUNICIPALES DE LA INTENDENCIA

116. A esto se agrega que la participación de los trabajadores municipales frenteamplistas en la Agrupación Departamental era inexistente. ¿Por qué?, porque había dejado de existir una instancia de relacionamiento entre los trabajadores frenteamplistas en la propia intendencia.

—¿Qué instancia?

117. En algún momento existió un comité de base del Frente Amplio que agrupaba a los trabajadores municipales. Es más, hubo una elección en la cual los frenteamplistas de la intendencia eligieron a su delegado a la Agrupación Departamental. Esa persona iba a ser quien iba a estar en la discusión de los grandes temas, de las grandes líneas, representando a los frenteamplistas trabajadores municipales. No sé en cuántas reuniones habrá participado el compañero, si es que llegó a participar.

118. Creo que los problemas en la interna del Frente, los problemas en los grupos políticos, la situación del Partido Comunista, jugaron un rol importante en la desarticulación de ese comité de base y, a su vez, en las dificultades para llegar a acuerdos en las propias instancias de discusión, sobre los temas que se abordaban.

119. Yo te puedo decir, por ejemplo, que viví la discusión de los temas de descentralización entre los compañeros trabajadores municipales frenteamplistas y allí había una gran acusación hacia el Frente en cuanto a que todo el tema de la descentralización no había sido discutido con ellos, y que eso había llevado a errores, porque los logros reivindicativos obtenidos por los trabajadores

municipales son muy altos en muchos aspectos y ellos sentían que las medidas que se adoptaban lesionaban esas reivindicaciones adquiridas.

120. Inclusive, es más, en muchas coordinadoras del Frente Amplio, a nivel de base, se intentó llevar adelante un esfuerzo de relacionamiento por abajo; o sea, de los trabajadores municipales frenteamplistas que estaban participando en el centro comunal zonal, con los compañeros del centro comunal zonal, con el coordinador zonal y con las instancias de los frenteamplistas que trabajaban a nivel de las organizaciones sociales. Se lograron cosas muy interesantes en este sentido, pero esta instancia no se reprodujo a nivel general. Creo que nos hubiésemos ahorrado muchos problemas si esto se hubiera hecho en todo Montevideo.

121. La ausencia de esta instancia de relacionamiento llevó a situaciones críticas. Nosotros anotamos una que fue clara: el caso de los cuatro directores que fueron exonerados de sus funciones en la Intendencia. Las instancias políticas fueron las últimas en enterarse de la forma en que se procesó todo ese problema. Y era un problema que tenía raíces políticas y tenía que ver con las relaciones entre grupos del Frente, con cosas que hacen hasta al acuerdo político, para decirlo de alguna manera.

122. Otro ejemplo fue la defensa del catastro. También ahí hubo dificultades. En el Frente llegamos a “acuerdos gramaticales.” Ya había toda una serie de movimientos por abajo para que las organizaciones sociales empujaran la campaña por el catastro, pero el acuerdo gramatical al que llegamos decía que era la Mesa Política del Frente la que iba a conducir dicha campaña. Y en la práctica, no hicimos ni lo uno ni lo otro. Se llegó así a un punto en que el compañero Tabaré tuvo que plantear a la Mesa que había inoperancia. Pero ¿por qué hubo inoperancia?, porque era un terreno de nadie. Entonces, se logra un nuevo acuerdo gramatical en el cual la Mesa Política sigue conduciendo, pero, a su vez, los directores deben asumir también un rol protagónico en todo esto, pero todavía no está resuelto el problema. Y sobre esto, el propio Tabaré, se expresó autocríticamente en el órgano de conducción política. La vida demostró que sin la estructura del Frente Amplio esa campaña no se podía llevar adelante.

-EL TEMA DEL RELACIONAMIENTO: UN TEMA VITAL

123. 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>14</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.

124. 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 de Gobierno Departamental debe cumplir tareas de elaboración, asesoramiento y control, pero no es una instancia resolutoria que dice: hay que hacer tal cosa.

-EL PROBLEMA DE LOS RITMOS Y LA ARTICULACIÓN FUERZA POLÍTICA-GOBIERNO

**125. Mariano Arana:** Ahora, creo importante señalar que 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

---

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

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.

126. No tengo ninguna duda en cuanto a la necesidad de generar esa articulación —hasta ahora no bien resuelta—, 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.

127. No se trata de resolver únicamente un problema orgánico. Por lo tanto la respuesta a esta cuestión no deberá radicar exclusivamente en el plano organizativo. Lo primero que tiene que existir es claridad en la fuerza política —sobre todo en nuestro Frente Amplio con su integración plural— en cuanto a la importancia de mantener y desarrollar la presencia en el gobierno como parte de una estrategia global de acumulación política; como un escenario relevante en la dirección de avance efectivo de las ideas de cambio y de progreso.

128. A esto le llamo “cultura de gobierno”, es decir, a la capacidad de la fuerza política en su conjunto de defender en desarrollar y cultivar una nueva forma de hacer política; de aplicar realmente un programa de cambios y no de agitar meramente un discurso de cambios. Esto implica una forma nueva de entender nuestra participación en la dirección del estado.

129. La relación entre gobierno y fuerza política será resuelta, entonces, no sólo a partir de la integración de ámbitos apropiados para construir puntos de vista en común sino también por el desarrollo paralelamente de actitudes críticas y constructivas.

130. Visto ahora con una perspectiva autocrítica, debemos reconocer que en el presente ejercicio de gobierno no siempre funcionó adecuadamente esta articulación y se vivió una suerte de ajenidad por parte de los sectores políticos integrantes del Frente con relación al ejercicio cotidiano del gobierno. Y a veces sucedió algo peor: la presencia se efectivizó sólo en los momentos de crisis, que por cierto y, por suerte, fueron muy pocos en estos cinco años. Creo que esta es una realidad a superar.

#### -EJEMPLOS QUE REFLEJAN FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE INSTANCIAS

**131. Carlos Pita:** Yo pondría cuatro ejemplos que me parece que son muy útiles para mostrar la falta de coordinación entre las diversas instancias. El primero: la bancada oficialista de la Junta Departamental de Montevideo —desde el gobierno municipal, desde el legislativo comunal— toma una decisión en una consulta rápida con el ejecutivo comunal de elevar a la Asamblea General Legislativa Uruguay una acusación al Tribunal de Cuentas, sin que la Bancada Legislativa Nacional haya participado de la decisión y sin que esto pudiera ser evaluado por la dirección política del Frente Amplio en esa instancia. Eso es un ejemplo de falta severa y grave de coordinación con la fuerza política...

132. Otro ejemplo, es el caso de los cuatro directores. Allí había un compañero que entendió, en forma transparente, que él había actuado en una de las facetas del problema correctamente, porque había informado puntualmente del problema a su organización política, pero no lo había hecho a la autoridad gubernativa. Ese es un segundo ejemplo nítido de que hay un problema doctrinario, un problema de definición de cómo deben ser las relaciones.

133. Otro, la inexistencia de una comunicación previa a la fuerza política de la forma en que se había resuelto esta cuestión, al conocimiento público.

—¿Se enteran por la prensa?

134. No es tanto eso como la irreversibilidad de la decisión, sin que el Frente Amplio como tal tuviera conocimiento del hecho...

135. Y otro ejemplo —me parece importante para decir alguna cosita sobre esto— que me pareció también destacable, es que se produjo lo que yo entendí como una suerte de advertencia de una de las organizaciones políticas de nuestro Frente Amplio, en el sentido de que si un jerarca de la administración era removido eso podría constituir un agravio a la organización política a la que pertenecía el compañero. Me parece que eso también pertenece al terreno de la falta de definición doctrinaria.

#### -NORMAS PARA EL RELACIONAMIENTO

136. Y con estos cuatro ejemplos voy directamente al tema que me parece a mí fundamental: creo que este es un tema eminentemente doctrinario.

—*¿Podrías aclarar qué entiendes por doctrinario?, porque me desconcierta un poco la palabra.*

137. Yo considero por doctrinario un tema si se definen teóricamente normas generales, ámbitos de competencia, campos de decisión y mecanismos específicos muy concretos de procedimiento para tomar decisiones, vinculados al tema de las relaciones gobierno-fuerza política.

138. Nosotros 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 de gobierno departamental— fuerza política, salvando las distancias de límites constitucionales e institucionales que tienen las distintas investiduras. Ahí nosotros avanzamos alguna definición que no tiene grandes diferencias con lo que exponía recién la compañera Ana sobre el tema.

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

140. Debe existir independencia administrativa, o sea, las decisiones de carácter administrativo son competencia absoluta y no deben interesar a la discusión de la fuerza política. Independencia administrativa 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 de la conducción político-partidaria, representantes del poder ejecutivo —los habilitados institucionalmente—, y el intendente.

141. 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 a raíz de la cual accede ese gobernante al cargo que ocupa, sin que eso sea previamente discutido y explicitado en esa agrupación de gobierno, sea nacional o departamental.

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

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

quinquenio y, ni qué hablar, en lo nacional. Podríamos avanzar sustancialmente en ese sentido y eso es muy importante, porque no se puede pretender que no haya confusión en los cuadros medios y en nuestros compañeros de base si la cabeza tiene un alto grado de confusión.

144. 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.

145. Ahora, a pesar de todo, estoy convencido de que las decisiones que se han tomado en todo este período, no existiendo los procedimientos de relación adecuados, consensuados y legitimados, han sido básicamente, en la mayor parte de las ocasiones, 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 jugar en los momentos más difíciles; incluso de sorprender con decisiones que a veces cuesta entender sin una reflexión y que, muchas veces, nos salvaron o nos permitieron salir adelante. Pero creo que no se puede seguir apostando a esto como método y, mucho menos, en el caso de un gobierno nacional.

-UN EQUIPO POLÍTICO QUE REFLEXIONE MÁS ALLÁ DE LO COTIDIANO

—*Me parece que hay coincidencias en cuanto a que en la cosa programática el Frente tiene que orientar, tiene que vigilar, etcétera. El problema se produce cuando las líneas programáticas son muy generales y cuando, al tratar de aplicarlas, los problemas con que se encuentra el ejecutivo le hacen buscar otras soluciones. ¿Cómo se opera en ese sentido?, ¿debe consultarse al Frente?, ¿qué pasa con los ritmos?*

**146. Manuel Núñez:** Respecto a tu pregunta a mí 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 otra área como es la de Casinos, Hoteles y Turismo, con el compañero Coitiño.

147. Ese equipo político de reflexión conjunta sobre las líneas de gobierno, más allá de las cosas concretas que hay que revisar todos los días, hace falta aún hoy.

148. La ausencia de una instancia con esas características fue una fuente de problemas desde mi punto de vista, ¿por qué? —y ahí podemos tener diferencias con los compañeros, pero lo voy a decir igual—, creo que la política de transporte, concretizada por el equipo del Departamento de Transporte, fue asumida rápidamente por el conjunto de los compañeros frenteamplistas que estaban en el gobierno municipal y, sin embargo, la política desarrollada en Hoteles, Casinos y Turismos nunca fue asumida totalmente y se generaron problemas políticos porque no fue producto de una reflexión colectiva, ni siquiera de los componentes frenteamplistas del gobierno municipal.

149. Creo que el tercer ejemplo, también muy claro, es el área de presupuestación. Cuando se elaboró el presupuesto, fue elaborado por un equipo muy reducido y poco participativo, sin discutir globalmente los lineamientos políticos. Esos defectos después traen problemas.

150. La concreción de un equipo político que razone más allá de las necesidades cotidianas de ejecutar es absolutamente necesario.

**151. Hugo Cores:** Respecto a las diferencias entre la gestión de Rossi y de Coitiño que señalaba Manuel, creo que 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.

152. 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.

153. Y creo que no toda la gestión municipal tuvo la misma dosis de preocupación por el cumplimiento de estos objetivos sociales, algo que me parece absolutamente esencial. O sea, yo creo que cuando hablamos de “mejor de lo mismo” para el nuevo gobierno frenteamplista, esto debe interpretarse como mayor incremento de la proyección social, popular, del gobierno frenteamplista, es decir, más atención a los sectores carenciados, a los problemas de la pobreza; institucionalización de formas que permitan atender el problema de la destrucción de la familia y de la sociedad uruguaya por vía del neoliberalismo. Y pienso, en relación con esto, que habrá que darle un tono fuertemente popular, esperanzador, a la campaña y después cumplir con lo prometido en la ejecución de obras de neto contenido popular.

-UNA INSTANCIA POLÍTICA POR ENCIMA DEL GOBIERNO

154. Ahora tengo una cierta aprehensión cuando se dice que los grandes ejes estratégicos se adopten en la fuerza política y su concreción quede 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 éstos no se concibieron bien porque había una gran confusión. En eso coincidí totalmente.

155. 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.

156. La experiencia cívica uruguaya en ese sentido es interesante. Acá, desde los primeros años de este siglo, el batllismo<sup>15</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 de 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—, bajo la responsabilidad 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

---

15. Término 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.

Rubio, apoyan la gestión del director del Frigorífico nacional respecto al despido— y ésta 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 15 de esa época— que estaba por encima de las decisiones de la administración del frigorífico y de la administración central del poder ejecutivo.

157. Hoy eso es impensable. Sólo el Frente Amplio tiene una instancia parecida en su vida interna. 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 una 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.

158. 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.

*—Lo que pasa, probablemente, Hugo, es que un gobierno popular tiene mucho más dificultades de afrontar una situación del tipo que tú planteas que un gobierno de derecha, porque, por ejemplo, una de las cosas que suele hacer la oposición a los gobiernos populares es desautorizarlos acusándolos de que no tienen gobernabilidad, que los partidos hacen lo que quieren con ellos. Y como dominan la prensa, crean realmente una imagen de falta de autoridad, que es una cosa muy complicada. Aquí la derecha se lanzaría entera contra... Esa es una cuestión que yo pienso que es mucho más conflictiva en un gobierno popular que en uno de derecha ¿no?*

159. Sí, sí, sí..., es así. Lo que tú describes es así. Ahora, yo creo también que un gobierno de izquierda tiene que tener como resultado, a mediano plazo, un fortalecimiento del protagonismo social; un fortalecimiento de la autonomía de la sociedad en relación al gobierno y también de la captación de la simpatía y el apoyo político. Creo que algo de eso ha ocurrido, hoy el Frente tiene más fuerza como corriente de opinión en Montevideo que antes del gobierno de Tabaré. O sea, se ha ganado conciencia, se ha ganado apoyo en la población y creo que se logrará aún más apoyo si se ponen en práctica medidas de un mayor contenido popular.

### **3. DESFASAJE ENTRE MILITANTES FRETEAMPLISTAS DEL GOBIERNO Y DE LA FUERZA POLÍTICA**

-NO SE VALORÓ PAPEL DEL GOBIERNO DEPARTAMENTAL PARA IMPULSAR CAMBIOS

**160. Miguel Fernández:** Yo creo que la fuerza política 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 sólo apagando incendios, sino que hubiera dirigido, como fuerza política, todo el proceso. Eso no ocurrió porque, aunque se proclamó, no se internalizó la idea de que estar en el gobierno genera nuevas condiciones para impulsar cambios.

161. 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, ni para destruirlo—, significa todo un arte que no se adquiere de un día para otro. Hay que administrar bien y utilizar una buena administración para cambiar.

**162. Margarita Percovich:** Nuestra izquierda es absolutamente conservadora en cuanto a 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. 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.

163. Por otro lado, yo creo que nosotros nos municipalizamos, pretendiendo resolver exclusivamente en el ámbito municipal, problemas que era preciso inscribirlos en el marco de una lucha política e ideológica más global, pero esto nos lleva a otro tema.

164. Creo que también están los prejuicios de la contaminación y de la cooptación que pueden sufrir las fuerzas revolucionarias cuando trabajan en el plano institucional. Y ese es otro gran tema en el que no voy a entrar ahora.

-LOS CUADROS POLÍTICOS QUEDAN AL MARGEN DE LA RIQUEZA DE LA PRÁCTICA DE GOBIERNO

165. 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 hace madurar, 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.

-¿DOS FRENTE?

—*Se habla de que hay dos frentes, el Frente Amplio y el Frente Amplio de Tabaré Vázquez o el Partido de Tabaré Vázquez, ¿en qué se basa esto?*

**166. Lilián Kechichian:** Este es un tema apasionante: si hay dos frentes o cómo está el Frente a partir de que asumimos el gobierno. Una cosa es esa crisis producto de los cambios en la que la izquierda en general, la del Uruguay, de América Latina y del mundo. Pero yo creo que sí, hay, como decía José, dos actitudes: la actitud que tienen los frenteamplistas que estamos en el gobierno es absolutamente diferente a la mayoría de los frenteamplistas que se siguen sintiendo en la vereda del frente y como oposición; que no se han asumido todavía como gobierno. Y no hay todavía en el Frente Amplio una orgánica que dirija. Entonces, como no tenemos los ámbitos orgánicos para discutir, lo peor que podemos hacer es discutir a través de la prensa, que es lo que está sucediendo.

167. Ha habido una enorme tentación de que el gobierno sea el terreno en donde se definan las confrontaciones sectoriales entre los grupos del Frente Amplio. Tengo que decirlo, porque es algo que me preocupa; creo que eso nos ha pasado. Si la fuerza política no tiene una orgánica que dirija, si la fuerza política no tiene un ámbito de intercambio de ideas y no recrea la fraternidad, que fue la esencia del nacimiento del Frente y que implica la unidad en la diversidad y el respeto como norma del diálogo político, podemos perder mucho en imagen ante la gente. Es una cosa terrible pero yo la siento de esa manera. Podemos perder todo lo que nos costó tantos años de lucha, tantas vidas, porque aquí la gente ha peleado mucho para que el Frente Amplio llegue al gobierno. En la historia

tenemos sesenta, setenta, noventa años, cien años de lucha. Nos costó horriblemente la salida de la dictadura y que nos vieran como una fuerza política capaz de gobernar.

168. Yo tengo terror de que la gente nos empiece a comparar, en ese aspecto, con un partido tradicional más. Porque hoy mucha gente, producto de nuestra pública e impúdica discusión, sostiene que somos parecidos a los partidos tradicionales. ¿Por qué? Porque todo parece reducido a una pública e impúdica discusión por cargos, todo parece reducido a una discusión donde las ideas están ausentes, y eso yo no lo quiero. No voy a participar de eso y me parece, además, que no es bueno para el futuro del Uruguay. Todos los que somos frenteamplistas definimos la necesidad del Frente Amplio como fuerza política, ya no para cambiar el Uruguay, sino para que el Uruguay siga existiendo como país; porque si se siguen aplicando políticas neoliberales, nosotros desaparecemos. El Uruguay no es viable. Por eso el tema de la relación partido-gobierno y de cómo al acceder al gobierno, tendríamos que discutirlo con más profundidad...

-SE ADQUIERE MADUREZ CUANDO SE ES GOBIERNO: EJEMPLO DE LA TOMA DE TERRENO

**169. Miguel Fernández:** Mirá, quiero poner un ejemplo de la maduración que adquieren los cuadros: un grupo de gente que estaban ocupando INLASA<sup>16</sup>, una de las fábricas de las tantas que se han cerrado aquí, ocupó un terreno municipal que estaba previsto para una obra social —una guardería comunitaria—.

**170. José Tognola:** Hubo una huelga de hambre en este terreno contra la Intendencia, equivocándose además de enemigo, porque acá existe un Ministerio de Viviendas que tiene la principal responsabilidad sobre el tema de la vivienda.

**171. Miguel Fernández:** ¿Y qué ocurrió? Los tres frenteamplistas que tuvieron que enfrentar esa situación y que estoy absolutamente seguro que en cualquier otro contexto hubieran dicho: “Estoy del lado del que ocupa la tierra”, empezaron a pensar, siendo junta local, que tenían que defender el destino social de esa tierra; que se distribuya con un carácter equitativo, atendiendo una lista de prioridades y no del primero que llega.

172. Cuando la gente asume responsabilidades, vive de otra manera el proceso; no lanza la consigna: “A los sin techo” y punto; empieza a tener una visión diferente, que considero muy valiosa<sup>17</sup>.

**173. José Tognola:** Mira, lo que ocurre es que unas familias que estaban viviendo en un lugar que estaba a punto de derrumbarse, van y ocupan un terreno municipal, con el total apoyo de algunos vecinos que están en el concejo de vecinos. Pareció perfecto. El problema es que el concejo vecinal no razona de que esa es una propiedad municipal, que hay una concepción de cartera de tierras por el gobierno municipal, la cual concede la tierra en base a un concepto de los más necesitados y no sólo de los que ocupan terrenos; porque ocurre que hay familias en iguales o peores condiciones que éstas, que no van a ocupar, que no están organizadas, pero que están esperando que la Intendencia les conceda ese terreno. Si nosotros le concediéramos la tierra al que la ocupa, no podríamos redistribuir la tierra municipal, que es propiedad de todos, con algún criterio; el criterio estaría determinado por el que tiene más fuerza.

174. Esas familias siguen viviendo en el mismo lugar donde ocurrió el derrumbe y hace unos días volvió a haber otro derrumbe, porque quienes los motivaron a ocupar el terreno no les dijeron que el

---

16. Fábrica Metalúrgica ubicada en la Teja.

17. Esto no debe significar perder la imprescindible sensibilidad por los problemas acuciantes que generan las políticas neoliberales.

problema no se resuelve sólo consiguiendo el terreno, sino que hay también que organizarse y tocar el timbre y abrir la puerta a pechazos para conseguir el dinero para poder construir la vivienda, porque si no tienen el terreno, ¡bárbaro!, pero siguen viviendo donde estaban antes, porque debajo de los pastos no pueden vivir.

175. La junta local fue mucho más madura que algunos otros que sólo se motivaron por el hecho de la ocupación por la ocupación misma.

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

**176. Juan Diakakis:** 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.

177. Creo que acá estábamos retrasados en la teoría kilómetros y años, porque nunca pensamos ser gobierno en una ciudad, sino que pensamos ser gobierno en el país, y resulta que la vida ahora nos da la posibilidad de ser gobierno en una ciudad y no tenemos respuesta para muchos problemas. Pienso que el problema solamente se resuelve elevando el papel de la fuerza política: no hay otro.

178. Cuando 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.

179. Si la fuerza política es capaz de impulsar la autonomía de sus actores y de actuar y trabajar en la conjugación de todo esto sería un avance enorme. La izquierda tiene un tremendo desafío, porque va a llegar a ser gobierno en grandes ciudades del continente y eso puede ser una experiencia que retrase o que catapulte al gobierno del país.

180. 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.

### **IV: RELACIÓN EJECUTIVO-LEGISLATIVO**

#### **1. PAPEL DE LOS EDILES EN UN GOBIERNO POPULAR**

*—A mí me ha llamado la atención ver a los ediles frenteamplistas muy identificados con el gobierno municipal, algo que no he percibido en los gobiernos del PT en Brasil, ni en los de La Causa R en Venezuela, donde los concejales tienen, muchas veces, grandes contradicciones con los alcaldes. Hay quienes sostienen que esto se produce porque estas experiencias de gobierno popular llevan a que el aparato administrativo se relacione ahora directamente con la población y, por lo tanto, los concejales o los ediles cuyo papel era antes ser puentes entre la administración y la población, ahora se quedan sin esa función y no saben mucho qué hacer. Quisiera entonces que me dijeran cuál creen ustedes que es el papel del edil o del concejal en un gobierno de participación popular y por qué ustedes se sienten como parte de la Intendencia.*

-APOYAR A LOS COORDINADORES ZONALES

**181. Margarita Percovich:** El tradicional papel que han jugado los ediles en América Latina, ha sido justamente de gestores, de intermediarios y, por supuesto, dentro del fenómeno del clientelismo político. Lamentablemente ha sido así. En nuestro caso llegamos con una mentalidad totalmente diferente. Nosotros nos sentimos parte de una fuerza política y de un proyecto muy claro y por eso reasignamos inmediatamente el rol y tratamos de apoyar a los compañeros que el ejecutivo nombró como coordinadores en los barrios para la organización de la gente. Tratamos de que todo pasara por ellos para que la gente se organizara en forma decente y pudiera reclamar los servicios donde tenía que reclamarlos, sin tener que intermediar a través de la fuerza política. Esa es una discusión que tenemos permanentemente con la oposición...

**182. Juan Diakakis:** Hemos hecho lo que hizo Jesús: no vamos a darle de comer peces, vamos a enseñarles a pescar.

**183. Miguel Fernández:** ¿Ahora te hiciste cristiano? (risas).

-PENSAR LA CIUDAD

**184. Margarita Percovich:** Yo creo que nosotros como ediles estamos cumpliendo un nuevo rol, no como gestores de servicios para la gente, eso se hace a través de la descentralización, sino como legisladores departamentales. Es decir, repensar la ciudad desde otra óptica, desde la óptica de los intereses de la gente que realmente nosotros queremos defender, en ordenanzas, en decretos, en leyes, y en promoción y organización de la gente; en entrega de información y búsqueda de una mentalidad de cambio en el uso de los servicios. Me parece que esa es una de las tareas grandes que nosotros podemos hacer desde la cámara legislativa.

185. Pero yo te quería agregar un matiz que me parece importante; no es que nosotros hayamos sido un solo corazón con el ejecutivo comunal, porque en el tema de la descentralización, por ejemplo, discutimos muchísimo e hicimos todo un proceso juntos de cómo había que hacerla. Ese tema lo teníamos bastante masticado desde antes de asumir el gobierno y yo creo que muchos de los cuadros del ejecutivo comunal no lo tenían tan introyectado. Muchas veces hemos tenido discrepancias con ellos en cuanto a cómo instrumentar esa descentralización.

—¿Qué discrepancias hubo con el ejecutivo comunal en cuanto a la descentralización?

**186. Lilián Kechichian:** Como decía Margarita, los ediles tradicionalmente eran los gestores. A un señor le faltaba la bombita en la puerta de su casa y venía al edil y le pedía: “Póngame la bombita en la puerta de mi casa”. Si el resto del barrio no tiene luz, mala suerte, pero yo tengo un edil amigo que me pone la bombita en la puerta de mi casa...

187. Nosotros, en lo personal, más que a una carrera política hicimos una apuesta colectiva al programa del Frente, incentivamos la descentralización y estuvimos, como bancada del Frente Amplio y —aquí creo que todos— educando, motivando a la gente a que llevara sus reclamos al centro comunal de su zona; motivando a otros vecinos para que lo acompañaran y no fuera un planteo individual; mirando si en la zona no se precisaba antes otra cosa; nos esforzamos por enseñarles a funcionar con mecanismos de solidaridad que son tan importantes, es decir, que la gente no vea sólo su problema, sino también el de los otros, explicándole que lo que él pide tiene que esperar, porque el del frente está mucho peor y está esperando una cosa que es mucho más esencial para la calidad de vida o para el desenvolvimiento de esa persona. El ejecutivo comunal tuvo grandes incomprensiones sobre el rol de la bancada de ediles del Frente Amplio.

-EL EJECUTIVO PASÓ POR ARRIBA DEL LEGISLATIVO MUNICIPAL

**188. Mariano Arana:** El relacionamiento entre el ejecutivo y el legislativo departamental ha sido bastante traumático. En más de una ocasión he oído las preocupaciones de los compañeros ediles de las diversas tendencias existentes en el Frente, porque las decisiones —algunas de ellas de mucha consideración y que obligan, lógicamente, a su defensa en el ámbito parlamentario comunal— no siempre son preparadas y concertadas con suficiente lubricación, de forma que los compañeros ediles estén alertados y preparados para dar la lucha. Supongo que, a veces, la urgencia en la toma de decisiones será la que habrá motivado este tipo de trance. Pero no cabe duda que ese ámbito legislativo comunal pasó a ser un ámbito de resonancia, quizás mayor que en otras oportunidades, precisamente porque los partidos tradicionales, la derecha, no podían dejar de cuestionar desde ese ámbito específico las acciones que la izquierda tomaba en materia de gobierno comunal. Creo que hay que hacer algo para procurar revertir este tipo de situación.

189. Creo que es un deber del ejecutivo comunal articular las políticas con los acuerdos y la participación del legislativo. En ese sentido, creo que es una forma más de resolver la relación con la fuerza política, la relación entre partido y gobierno, en tanto que los ediles guardan un vínculo más directo con las instancias de debate político. Asimismo, debe concebirse al legislativo departamental como un ámbito esencialmente político, globalizador, que mire la realidad departamental en su conjunto y exprese la voluntad de gente con una práctica que deberá superar los particularismos y localismos, y, por supuesto, las respuestas clientelísticas y puntuales a las demandas de los vecinos, por justas que sean. Es por ello que me afilio a la idea de una efectiva jerarquización del papel legislativo de la junta departamental.

**190. Manuel Núñez:** Coincido con lo que dice Mariano. Mi visión es que no se supo saldar bien esa relación con la Junta Departamental. La relación no llegó a generar problemas políticos mayores porque hubo, para mí, una gran capacidad política de parte de los ediles, de anteponer algunas visiones particulares en aras de la unidad de acción del gobierno municipal.

191. Yo diría que, en muchos de los casos, los miembros frenteamplistas del ejecutivo, no consideraban, en las discusiones previas de algún proyecto, a los miembros de la Junta Departamental, y cuando había diferencias de visión se trataba de imponer las soluciones del ejecutivo, utilizando el gran peso de la personalidad de Tabaré Vázquez; que es otro elemento que, de repente, acá nadie analizó. Muchas veces en las discusiones, los directores, nos decían: “Pero esto dice Tabaré Vázquez...” y entonces claro, era como si nos tiraran una aplanadora arriba para imponernos una solución que es la solución del líder, del gestor. Y muchas veces me parece que Tabaré Vázquez ni siquiera estaba enterado.

-EDILES MÁS POLÍTICOS QUE EL GOBIERNO MUNICIPAL

192. A pesar de todo lo señalado creo que muchos de los problemas que se generaron en el ejecutivo comunal, fueron solucionados por la bancada de ediles, por la gran relación que esa bancada tiene con la base social y la base política del Frente Amplio. Ellos han tenido un mayor apego a lo político en las relaciones con la sociedad y en las relaciones con la fuerza política, que el gobierno.

193. Por ejemplo, el tema del ambulatismo no supo resolverlo para nada el ejecutivo comunal, generó problemas. Cuando el proyecto fue enviado al ámbito de la Junta Departamental se realizó un diálogo con los factores sociales y con los frenteamplistas: estaban los ambulantes, los comerciantes, y estaba la gente, y se logró una solución armónica.

-EL EJECUTIVO COMUNAL HA VISTO A LA BANCADA COMO OPOSICIÓN

**194. Carlos Pita:** Yo estoy totalmente de acuerdo con lo que dice Manuel. Fui un observador desde el parlamento nacional, de las relaciones entre el poder ejecutivo comunal y el legislativo comunal y, a veces, me pareció percibir que los compañeros del equipo ejecutivo comunal veían a la Junta Departamental como el ámbito donde está la oposición, y no como el ámbito donde está una parte del gobierno.

**195. Ana Olivera:** Fijáte todas las cosas que hay que coordinar en esta instancia para ser coherentes: está la instancia del legislativo comunal, la del ejecutivo, la del legislativo nacional y la de la organización política como tal. Y hemos visto que ha habido desfasajes, contradicciones, pero aparte, me parece que se ha generado un espíritu corporativista en cada uno de estos lugares.

196. El ejecutivo da una sensación de autodefensa, de caparazón. No se reconocen las críticas. Creo que es falso pensar que reconocer los errores desprestigia a la organización política. Siempre he pensado que el reconocer a tiempo un error es lo que le da credibilidad a la organización o a la institución o a lo que sea.

## V. FUNCIONARIOS-ADMINISTRACIÓN

### 1. DIRIGENTES GREMIALES CRITICAN LA GESTIÓN DE LA INTENDENCIA

-QUE EL GOBIERNO POPULAR SE EDUQUE PARA ENTENDERSE CON LOS TRABAJADORES

—*Las administraciones que hemos estudiado 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. ¿Qué reflexión han hecho respecto a cuál es el papel que deben jugar los funcionarios de un aparato público cuando están en un gobierno de carácter popular? 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.*

**197. Eduardo Platero:** En primer lugar te quiero agradecer la invitación y quiero expresarte mi inmenso respeto por tu trabajo intelectual, que tiene mucha profundidad y que fue muy útil a la izquierda uruguaya. Pero 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?

-AUSENCIA DE REFLEXIÓN SOBRE RELACIÓN MOVIMIENTO SINDICAL-GOBIERNO DE IZQUIERDA

198. 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.

199. 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.

-HIPERSENSIBILIDAD ANTE LAS CRÍTICAS

200. 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 necedad e hipersensibilidad frente a las críticas que provienen de la derecha.

-FALTA DE DIÁLOGO CON UN INTERLOCUTOR VÁLIDO

201. 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.

-DEFENSA DEL CORPORATIVISMO

202. 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 éstos cedan paso a los intereses generales.

203. 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 que 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”.

204. 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.

-EL ROBO Y EL SINDICATO QUE LO DEFIENDE

**205. Carlos 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.

-EL GOBIERNO PRETENDIÓ IGNORAR AL SINDICATO

—*Mabel, ¿tú quisieras agregar algo a la visión de Platero?*

**206. Mabel Lolo:** 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 y eso llevó a una primera confrontación y eso 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.

**207. Carlos Coitiño:** Mabel se refiere a las COMIPAS. La Intendencia 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.

-LA BIPARTITA ESTÁ MUY EROSIONADA

**208. Mabel Lolo:** Además yo creo que la bipartita está muy erosionada.

—*¿En qué consiste la bipartita?*

**209. Carlos 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.

**210. Mabel Lolo:** 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.

**211. Carlos Coitiño:** Creo que lo que Mabel está planteando es que asistan delegados de gobierno con capacidad de decisión y esa es una demanda lógica.

**212. Mabel Lolo:** 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.

-TEMA DE LAS SEIS HORAS Y LA PRODUCTIVIDAD

**213. Mabel Lolo:** Quiero hacer también referencia al tema de las seis horas<sup>18</sup>. Yo sinceramente lamento mucho cómo se adoptó esa medida. Nosotros reivindicamos las seis horas, porque entendíamos que así iba a aumentar la eficiencia.

-CRÍTICAS A LA DESCENTRALIZACIÓN

**214. Mabel Lolo:** Por otra parte, sinceramente no puedo entender cómo se plantearon la descentralización en la forma en que se realizó, con tres personas, sin ningún equipo trabajando, cuando es un tema tan difícil. Hay tres personas trabajando en el tema descentralización, no hubo un equipo técnico, un equipo asesor, no hubo nadie del gobierno departamental de Montevideo que hiciera un trabajo previo de planificación, de cómo se iba a hacer eso. Se hizo así. Eso lo veo día a día en todos los lados. A mí me parece que ese es el mayor error.

**215. Eduardo Platero:** Nos critican mucho, pero nosotros hicimos un gran esfuerzo por acompañarnos a la aparición del Frente Amplio en el gobierno.

## 2. SECRETARIOS Y EDILES MATIZAN LAS CRÍTICAS Y APORTAN ELEMENTOS

*—Ustedes han escuchado las opiniones de Mabel y de Platero. De ellas se deduce que la Intendencia no había tenido un buen relacionamiento con los trabajadores, según ellos —y no sólo una opinión de ellos, la he escuchado en diversos ámbitos— la comunicación con la Intendencia es muy difícil. Según supe la política salarial fue una cosa absolutamente decidida desde la institución; o sea, se decidió bajar la jornada de trabajo a seis horas, se decidió una serie de cosas que se habían prometido en el programa, pero sin discutir con el sindicato ¿Cómo se explica, digamos, que por un lado haya una política de estímulo a la participación y, por otro lado, a nivel de los funcionarios haya tan poca participación? ¿O estoy mal informada?*

-ERRORES EN RELACIÓN CON EL FUNCIONARIADO

**216. Alberto Roselli:** 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.

*—¿Dónde estarían los errores?*

217. Acá hay un primer tema de reflexión: ¿cómo un gobierno de izquierda que hace el papel de patrón, se plantea su relación con el sindicato?

*—Perdona que te interrumpa, pero creo que justamente el error está en pensar la relación gobierno-empleados municipales como una relación obrero-patronal...*

218. No estoy hablando de que el Frente sea un patrón igual, estoy diciendo que en definitiva es el administrador, por lo tanto, su relación con el sindicato no es la misma que la del partido político. No deben ni pueden ser iguales. Pero tampoco el sindicato puede pararse frente al gobierno del Frente de la misma forma que está parado frente a un gobierno de uno de los partidos tradicionales.

---

18. Una de la maneras que buscó la administración para remunerar mejor a sus trabajadores fue reducir la jornada de trabajo de siete a seis horas.

-PROBLEMAS CON EL GOBIERNO

**219. Víctor Rossi:** Yo aquí quiero establecer con claridad que cuando se hizo todo el programa de gobierno, una de las patas fundamentales del gobierno de Montevideo eran los trabajadores. Eso se estableció con claridad, lo cual no significaba que existiera una visión de dependencia del movimiento de los trabajadores hacia el gobierno municipal. Nosotros nos enteramos por lo que plantea Platero hoy, de esa falta de relacionamiento, de esa falta de confiabilidad, de identificación, y creo que nosotros debemos recoger todo esto para no cometer los mismos errores en el futuro.

-SE APLICARON LAS LÍNEAS PROGRAMÁTICAS

**220. José Tognola:** Con respecto 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.

221. 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, para 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.

-LA INTENDENCIA BUSCA CREAR UN ÁMBITO DE DISCUSIÓN: LA BIPARTITA

**222. María Julia Muñoz:** 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 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.

223. 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.

224. 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.

225. 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.

226. 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.

-HUBO MEJORAS SALARIALES, PERO NO HUBO CONTRAPARTIDA

**227. Miguel Fernández:** 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.

**228. José 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.

229. 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.

230. 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.

**231. Juan 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.

**232. María Julia Muñoz:** 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.

**233. Margarita Percovich:** Lo que pasa es que nos encontramos con un elemento humano muy desvalorizado en su autoestima, porque entró, no por calificación, sino por clientelismo político, por

lo tanto, no con una actitud de servidor público, sino simplemente buscando la changa<sup>19</sup>. Por supuesto, venían con malos salarios. Todo eso lo ha desvalorizado en lo humano y nosotros 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.

-LA BANDERA DE LAS SEIS HORAS A NIVEL NACIONAL Y EL TEMA DE LA PRODUCTIVIDAD

**234. Miguel Fernández:** 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 intendente, lo paga el montevideano.

**235. José Tognola:** Ese tema era esencial que fuese discutido por la central obrera, pero creo que esa discusión no se ha hecho.

-LAS COMIPAS: UN INTENTO FRACASADO DE PRESERVAR LA INDEPENDENCIA DEL SINDICATO

—*¿Qué pasó con las COMIPAS? ¿Por qué fracasaron?*

**236. Margarita Percovich:** Las COMIPAS se crearon para ver por qué trabajamos, cómo trabajamos, hacia dónde vamos, cómo tendremos que trabajar, cuál sería la forma más eficaz.

**237. María Julia Muñoz:** Esa experiencia duró aproximadamente unos dos años con un resultado muy disparejo. La gremial no las apoyó, entendiéndolo 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, las 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 y, ni siquiera, 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.

—*O sea, ¿lo sentían como un paralelismo sindical?*

238. Sí...

---

19. La “pega”, es decir, un trabajito.

—¿Y no se conversó con ellos la idea antes de lanzarla o ellos se oponen y ustedes lanzan de todas maneras?

239. No fue una oposición franca, sino que no parecía conveniente y no hubo acuerdo.

240. La experiencia tuvo resultados muy dispares, porque el impulso dado a las comisiones de participación en los distintos lugares de trabajo dependía mucho también de las figuras directrices en estos lugares; no hay todavía en la Intendencia una real cultura de participación en cuanto a la propia estructura de la Intendencia, en cuanto a los mecanismos de consulta de los directores y del personal estable de la institución.

—Si interpreto bien lo que dices, esa experiencia de las COMIPAS reflejaría la intención de la Intendencia de darle un papel importante a los trabajadores en la gestión municipal y eso no fue entendido por la gremial.

241. Así es.

**242. Margarita Percovich:** 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.

**243. Carlos Coitíño:** 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. Este intento no dio resultados, porque omitió un proceso histórico y omitió la existencia del sindicato. Cuando las COMIPAS empezaron a desarrollarse el sindicato las liquidó.

**244. Eduardo 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>20</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.

**245. Víctor 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 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.

246. 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

---

20. Así se expresó, no usó la palabra participación.

lograron algunas definiciones que después funcionaron rengueando; pero en otros temas las definiciones han estado ausentes.

**247. Miguel Fernández:** 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.

-EL TEMOR A TRANSFORMARSE EN ESQUIROLES

—*A propósito de esto, he detectado, en los estudios que he hecho, que es muy difícil ser dirigente sindical municipal en un gobierno popular, porque existen esos elementos políticos dentro del sindicato que se aprovechan de los sectores más atrasados impulsando reivindicaciones demagógicas y si los dirigentes sindicales no aceptan colocarse a la cabeza de ese movimiento reivindicativo, porque deciden defender el proyecto político de la administración, corren el riesgo de despegarse de sus bases, éstas los tratan de amarillos, entonces el problema es cómo lograr ser un buen dirigente municipal y, al mismo tiempo, colaborar con el proceso global. Ese es un gran desafío. Me gustaría saber qué piensan al respecto.*

**248. José Tognola:** Los trabajadores no supieron cómo hacer para pararse frente al gobierno popular y no convertirse en esquirols, en carneros o alcahuetes 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 la fuerza política no ha discutido.

249. 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.

**250. Lilián Kechichian:** Yo coincidí esencialmente con muchas de las cosas que decía Tognola en cuanto a la ausencia del rol del sindicato como educador, controlador y elevador de la mejor función de cada uno de los trabajadores, lo que no comparto es que se reduzca a un problema del sindicato municipal. Creo que es un problema que tiene el conjunto del movimiento sindical uruguayo, más allá de que algunos sindicatos tengan propuestas programáticas, porque se han metido más en los temas de la banca, en algunos temas de la producción, entre ellos los propios trabajadores de UTE, motivados, provocados y arrinconados por una consultora española que los obligó a mirarse un poco más para adentro.

**251. Juan Diakakis:** Yo no puedo entrar en esa caracterización de que el sindicato es paternalista. No, no lo creo. Además, nosotros tenemos un fenómeno muy importante que es que los estatales, que son el aparato burocrático de la clase gobernante, están organizados junto a los otros trabajadores como en ningún otro país y tienen una sola organización sindical todos: bancarios, petroleros, municipales.

252. Entonces, qué es lo que comparto con José: que nosotros aspirábamos a que el sindicato hubiese tenido un rol más destacado, más elevado, más participativo, más decidido, en nuestro proyecto descentralizador. Pero eso es querer elevar el movimiento sindical a la comprensión de un fenómeno político, que a veces ni la totalidad de nuestra fuerza política comprende: que somos un gobierno popular en la capital de Montevideo.

-INDEPENDENCIA SÍ, PERO TAMBIÉN CONFLUENCIA

**253. Víctor Rossi:** Por otra parte, es importante tener en cuenta 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.

**254. Juan 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.

255. 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: a factores mezquinos o a fallas en la participación. Soy de los que creo firmemente que la gente no participa cuando no entiende el fenómeno.

-LO QUE HACE QUE SEAN MÁS LAS CONFLUENCIAS QUE LAS DIVERGENCIAS

**256. Víctor Rossi:** Ahora, ¿cuál es el elemento que, a mi entender, hace confluir 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.

257. 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.

258. 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.

259. 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 LÍNEAS, PERO INSUFICIENTES Y AÚN EQUIVOCADAS. NO SE CONSIDERÓ EL PAPEL DEL SINDICATO

—*A mí me asombra que un gobierno popular o una organización política no haya hecho una reflexión sobre este tema tan básico. Quisiera saber si todos ustedes comparten este criterio de que el Frente Amplio no tiene una política para los funcionarios.*

260. ¿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? ¿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 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.

261. 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 montevideanos. 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.

262. 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.

-BUSCAR LA PARTICIPACIÓN DEL FUNCIONARIADO EN GENERAL

263. 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.

264. 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.

-EL DIÁLOGO: UN PAPEL FUNDAMENTAL

**265. Alberto 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.

266. Nosotros en alguna oportunidad nos reunimos con dirigentes gremiales del Departamento de Actividades Descentralizadas. Y no nos reunimos con ellos en su calidad gremial, sino en su calidad de militante político, y discutimos políticamente cómo debía ser la mejor forma de desconcentrar determinados 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, sino disposición a discutir.

-IMPORTANCIA DE SABER ESCUCHAR

**267. Juan Diakakis:** Si alguien preguntara qué es lo que siempre tenemos que hacer, yo diría: es, Marta, escuchar suficientemente, 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.

*—La sensación que yo he tenido, y por eso me alegra conocer esta experiencia, es que lo que falta es diálogo. O sea, que muchas veces se producen distanciamientos enormes que con cinco minutos de atención de un director a un funcionario se solucionarían y, a veces, uno no entiende por qué no hay esa sensibilidad.*

268. 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 director y sus subordinados en el mando jerárquico institucional. 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!

#### -NECESIDAD DE DEFINICIONES EN EL RELACIONAMIENTO LABORAL

**269. Víctor Rossi:** Pienso que no es descartable que el Frente Amplio llegue a gobernar el país y creo que es vital que, además de otras definiciones, tenga definiciones en materia de relacionamiento laboral. Eso lo digo por nuestra experiencia en la Intendencia. Definiciones que no se quedan sólo en los mecanismos o procedimientos para la discusión y fijación del salario, porque ya hemos aprendido que esto solo no basta. Tenemos que trazar una política a partir de las definiciones estratégicas que el Frente Amplio como fuerza política tiene fijadas, para —a partir de ahí y tomando en cuenta las necesidades y la realidad de cada organización sindical, de cada sector de trabajadores— poder también transmitir lo que es el duro proceso de reconstrucción de este país, para que nadie se ilusione de que sólo votando un día e instalando un gobierno popular y de izquierda al otro, se podrá superar y transformar de una plumada la vida de cada uno de los trabajadores de este país.

270. 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

**271. Alvaro 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.

#### -LOS TRABAJADORES NO SE HAN SENTIDO PROTAGONISTAS

**272. Miguel Fernández:** 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.

273. Gobernar con los vecinos, con todas las vicisitudes que el tema tuvo, fue una experiencia que considero que pusimos en marcha, sin embargo creo que nosotros no gobernamos con los trabajadores. Entonces, hay que preguntarse por qué no gobernamos con los trabajadores.

274. 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.

275. 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.

**276. Víctor Rossi:** El campo de los elementos particulares donde la administración acertó y erró es ilimitado. Pero yo digo que lo que importa, es que hubo el intento de desarrollar una política, pero

ésta no fue capaz de incorporar todos los elementos que eran necesarios para dar respuesta en un tema tan complicado, tan complejo y tan trascendente. No era suficiente que Platero y yo fuéramos compañeros que nos conocíamos de hace tiempo y que coincidíamos prácticamente en la valoración de todos los problemas que en el país sucedían. Eso no era suficiente, porque Platero estaba comprometido con intereses legítimos que no iban a coincidir con los intereses legítimos que yo asumía.

277. En estos cuatro años y pico se fue realizando un verdadero aprendizaje, a veces sin el tiempo suficiente para hacer una pausa que nos permitiera reflexionar en profundidad y sacar las conclusiones necesarias, pero en otros casos, debemos admitir que procuramos corregir y avanzar en medio de las dificultades que la vida nos iba presentando.

## VI. APARATO BUROCRÁTICO

### 1. EL APARATO ESTA TEÑIDO DE CONTENIDO POLÍTICO

**278. Carlos 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>21</sup> ¿Por qué?, porque a diferencia de la actividad privada, toda gestión 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. Y aquí aparece otro elemento que no fue tratado, y del cual todos hablábamos antes de llegar al gobierno: el aparato burocrático.

-NO CONFUNDIR ORGANIZACIÓN SINDICAL CON APARATO POLÍTICO

279. 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.

—*Quiero que aclares más, cuando hablas de aparato burocrático ¿en qué estás pensando?*

280. 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<sup>22</sup> es la peor forma de analizar el problema. Hay acción consciente porque hay objetivos distintos.

-CARGOS ADMINISTRATIVOS EN MANOS DE LA OPOSICIÓN

281. 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.

---

21. ¡Hombre, trabaja!

22. Término peyorativo que quiere decir incapaces, poco hábiles.

-DIRECTORES DE CARRERA

282. 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...”

—*¿Esos directores no son nombrados por el intendente?*

283. No, son de carrera profesional.

-NO SE RESUELVE EL PROBLEMA QUITANDO LA INAMOVILIDAD

—*¿Existe la inamovilidad?*

284. Sí, pero 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—.

285. 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 empezamos esa escalada, y desde la izquierda, morimos. Los temas de gestión hay que resolverlos de otra manera: no echando sino gestionando.

## 2. PLANTILLAS INFLADAS Y EFICIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS

**286. Carlos Coitiño:** 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.

**287. Alberto Roselli:** 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 eliminando a los más ineficientes.

**288. Víctor Rossi:** No sólo sería una torpeza y sería muy malo para la izquierda y para el pueblo uruguayo retroceder en lo que otros ya quieren demoler; sino que creo que no resolveríamos el problema al que hace referencia Coitiño.

-COMO RESOLVER EL PROBLEMA DEL EXCESO DE PERSONAL

—*Por lo que dicen parece una situación sin salida...*

**289. Carlos Coitiño:** Mirá, algo se puede hacer. Lo primero que hice, cuando asumí la dirección del Departamento de Hoteles, Casinos y Turismo, fue hacer un análisis de la relación fuerza de trabajo-contenido de trabajo y saqué como conclusión que había una sobredimensión en la cantidad de trabajadores para las tareas que se hacían.

290. Si tú analizás las pérdidas de la hotelería municipal, el componente principal de esas pérdidas, tiene que ver con el costo de los funcionarios. Hay una plantilla, incluso actual, que es bastante más amplia que lo que la gestión precisa. Te voy a dar números aproximados, porque no los tengo ahora actualizados: hay unos ciento veinte funcionarios en la hotelería, pero ésta podría funcionar con cincuenta.

291. 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.

292. 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.

293. 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>23</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.

294. 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, 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.

-DIFICULTAD EN RECONVERTIR EL PERSONAL

**295. Alvaro 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

---

23. Carlos Coitiño salió de la dirección en 1992.

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.

296. 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.

297. 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 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.

-BUSCAR LA EFICIENCIA IMPONIÉNDOSE CON EL EJEMPLO

—*Carlos, entiendo que alguna vez conversamos de cómo hacías para vencer la resistencia que te oponían los cuadros administrativos de oposición, ¿podrías contarnos esa experiencia?*

**298. Carlos Coitiño:** *¿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 que el de ellos, entonces rápidamente concentré mucho dominio administrativo y actuaba antes que el jerarca. Me convertí en un factor de escozor. Tenía diez, veinte, treinta jerarcas, que creaban todos los anticuerpos imaginables para entorpecer la gestión. ¿Cómo trabajó la burocracia?, 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 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.*

—*¿Tú lograste ganar gente?*

299. 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.

300. Utilicé mecanismos, Marta, 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.

301. 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.

302. 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.

**303. Víctor Rossi:** Recientemente, después de muchos años, se hizo todo un sistema de calificaciones, promociones, llenado de vacantes y demás, pero creo que todos coincidimos en que el nivel de funcionario que logramos, no necesariamente era el que todos —no sólo todos los directores, sino todo Montevideo— necesitábamos para avanzar en la ruptura de esa estructura...

**304. Washington Puchetta:** Esa adecuación escalafonaria creó situaciones de crisis en varios lugares. Esa necesidad de reubicar por escalafón un número de personas generó situaciones complicadas. Por ejemplo, un director de división se encontró de repente con que un día no tenía más indios, eran todos caciques y así no podía funcionar. La gestión se vio comprometida por situaciones concretas. Y eso no puede suceder más. Estos errores se producen porque no se analizan a fondo las cosas. Yo digo, la readecuación que se está llevando adelante va a tener que ser algo mucho más racional, porque ahora, definitivamente tenemos que ver la gestión en busca de resultados. Por ejemplo, vamos a tener que tratar el tema del ausentismo, porque un gobierno que quiere llevar adelante una buena gestión, tiene que enfrentar el problema del ausentismo. No estoy refiriéndome al ausentismo justificado.

-LOS CARNEROS DE ANTES SE VUELVEN LOS COMBATIVOS DE HOY

**305. Carlos 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>24</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.

**306. Eduardo 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.

307. 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.

308. 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

---

24. Rompehuelgas.

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.

### 3. EL APARATO TIENDE A REPRODUCIRSE

—¿Creen ustedes que se logró cambiar el aparato o más bien los cuadros frenteamplistas fueron absorbidos por éste?

**309. Víctor Rossi:** Yo creo que esa estructura burocrática se fue conformando durante años y años y años, y tendremos que transformarla adoptando medidas inmediatas y otras que necesitarán su tiempo de maduración.

**310. Ana Olivera:** Creo que nosotros no logramos cambiar el aparato institucional y, por lo tanto, para resolver muchas cosas tuvimos que ir por el costado. Logramos cambiar pocas cosas y lo hicimos con una resistencia brutal.

**311. Manuel Núñez:** 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 de los gremios.

**312. Miguel Fernández:** 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”.

**313. Lilián Kechichian:** Aunque no existiera ninguno de los directores políticos, el monstruo seguiría caminando solo...

**314. José 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.

### 4. FALTA UNA ESTRATEGIA PARA DESARTICULARLO

**315. Margarita Percovich:** 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 y hacer una política de ingreso de personal poniendo el límite de veinticinco años.

-SE PRETENDIÓ GANARLOS CON CONCESIONES Y PATERNALISMO

**316. Eduardo 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 periodo 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>25</sup>, la descentralización, la rebaja de siete horas y media de trabajo a seis horas, que era lo que trabajábamos antes de la dictadura. Esas fueron promesas preelectorales.

**317. Carlos Coitiño:** 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. Tal vez se pensó que a través de concesiones íbamos a lograr un clima de adhesión. Eso es así, en esto la culpa es política: asumámosla.

-LOS PARTIDOS TRADICIONALES SÍ TUVIERON POLÍTICAS

318. Los colorados tuvieron políticas e hicieron muchas cosas. Muchas veces le escuché a Pepe decir que fueron más inteligente que nosotros en no dejar que el desarrollo conflictivo llegara a situaciones de desgaste para las dos partes. El gobierno anterior dedicaba no sé cuántas horas al diálogo con el sindicato. Tabaré no hizo eso y creo que fue un error y hay que señalarlo para que este análisis sea válido.

-SE HA ACEPTADO LA COEXISTENCIA CON EL APARATO BUROCRÁTICO

319. 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.

-SE HAN SOBREDIMENSIONADO LAS TRABAS DEL APARATO BUROCRÁTICO

**320. Eduardo Platero:** 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. 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, ANTEL 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.

**321. Víctor Rossi:** El ferrocarril tiende a dejar de existir, por lo tanto, no es que funcione mejor, simplemente está limpiando, ordenando y liquidando.

**322. Eduardo 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.

---

25. Tarifa de transporte.

323. Yo creo que uno de los grandes dramas del Frente Amplio es que no tiene cuadros de reemplazo y 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.

—*Con respecto a lo que tú dices parece que hubiera una contradicción con lo que dice Carlos, porque tú estás diciendo que el aparato estatal en otros lugares, a pesar de la oposición política, ha funcionado con eficiencia ¿no es así?*

324. 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 no se puede negar que esos centros de poder se activaron y realimentaron sus alianzas con los partidos de la burguesía durante el gobierno de Tabaré y eso nos generó problemas en ADEOM. Lo que sí afirmo es que ADEOM pudo controlar eso y, por otro lado, afirmo que ha habido 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.

-OBSTRUCCIÓN SUTIL DE BLANCOS Y COLORADOS

**325. Washington Puchetta:** 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 ellos 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 montado aparatos de ejecución con líneas de trabajo en el Municipio de Montevideo. Creo que el Partido Nacional no, no estoy bien seguro.

**326. Eduardo 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.

**327. Victor 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.

**328. Mabel Lolo:** 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.

-CAPACITANDO SE PODRÍA CAMBIAR

329. 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.

330. 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 debe aplicarse a todos los cargos.

331. Y además, si la administración hubiera hecho una transmisión de valores distintos... Todos estaban esperando los cambios y no los hubo.

—¿*Transmisión de valores?*

332. 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.

333. Acá no ha existido eso porque yo creo, y lo digo lamentándolo, no hubo un proyecto previo para este gobierno. No lo hubo. Hubo grandes líneas, cuatro o cinco líneas, y no hubo proyecto estudiado. Y no hubo balance de errores.

334. Yo pregunto, ¿cuántas veces cambiaron el horario de cobranza? Eso es ensayo y error, no se puede ensayar después de cuatro años de gobierno y lo siguen haciendo. Hoy van a cambiar nuevamente los horarios de los lugares de cobro de las patentes, porque viene el invierno y la gente no puede hacer cola en la calle.

335. Entonces, digamos, a mí me parece que no ha habido un equipo de planificación de gobierno departamental. Aquí no hubo una relación entre la gente que trabajaba en la Intendencia representando al gobierno y un grupo político que planificara la gestión.

**336. Carlos 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 que 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.”

-NECESIDAD DE UNA REFLEXIÓN SOBRE EL TEMA

**337. Eduardo Platero:** Yo creo que acá queda de manifiesto que este es un tema sobre el cual tenemos que reflexionar todos. 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.

**338. Carlos 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 de poder...

**339. Eduardo Platero:** ¡Claro que lo percibimos!

**340. Carlos 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.

**341. Mabel Lolo:** Nadie está diciendo esto.

**342. Eduardo Platero:** Señalo y agrego, coincidiendo, que también hay que tener en cuenta que esos intereses que oponen resistencia al cambio, también utilizaron como campo de maniobra la presión sobre el sindicato y que esa batalla la libramos nosotros.

**343. Varios:** De acuerdo.

**344. Carlos 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.

-TRANSFORMAR EL ANDAMIAJE JURÍDICO

345. Yo quería establecer algo más. Para el programa de cambios que nosotros pretendemos impulsar no tenemos una propuesta de transformación de todo el andamiaje jurídico institucional. Hay que elaborar una constitución alternativa para un programa alternativo, porque la constitución hoy existente está al servicio de otros intereses.

**346. Víctor Rossi:** La experiencia vivida aporta elementos para suplir esos déficit. Creo que el análisis que ha hecho Carlos, incorpora elementos de una trascendencia que entonces ni siquiera imaginábamos. Este análisis se enriquece, también, con las experiencias que se trasuntan de los comentarios de Mabel y de las afirmaciones que Platero hace y que son parte de esa realidad. Eso nos permite estar hoy en mejores condiciones y casi que nos obliga a construir un proyecto mucho más en serio.

## VII. VENDEDORES AMBULANTES

### 1. POLÍTICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL

-USO DEL DIÁLOGO DESDE ANTES DE ASUMIR EL GOBIERNO

*—Yo quisiera conocer cuál ha sido la política de la intendencia respecto al problema y luego la visión que tienen los compañeros que sufren esta política y si hubo participación de los vendedores ambulantes para crearla.*

**347. Enrique Echeverría:** El actual Gobierno Departamental de Montevideo, encabezado por el señor intendente Dr. Tabaré Vázquez, antes de tomar posesión, tuvo durante un par de meses reuniones previas con todos los sectores sociales y políticos de Montevideo. Por lo tanto, el tema de los vendedores ambulantes ya había sido abordado antes de que todos nosotros tomáramos posesión de nuestros cargos en el Gobierno Departamental y fue uno de los temas prioritarios cuando el señor intendente asumió.

348. Dados estos antecedentes y el perfil popular del gobierno, los sectores agremiados, en particular dos de ellos, tuvieron la iniciativa de acercarse en forma inmediata para intercambiar ideas sobre la situación de la venta callejera.

349. Este fenómeno dio lugar inclusive a que se crearan otras organizaciones sociales vinculadas a la venta callejera. Dos vinculadas estrictamente a la venta de alimentos y otra nueva, que se autodenomina: Movimiento Unico de Subocupados (MUSO). Nosotros estuvimos conversando en

ese lapso —marzo del 90 a junio del 91— sobre esta temática y luego la Intendencia elevó a la Junta Departamental de Montevideo un proyecto nutrido de las opiniones de todos los sectores involucrados en el tema y la Junta, a su vez, hizo consultas con todos los actores a los efectos de perfeccionar el proyecto que nosotros habíamos elevado. El decreto fue aprobado finalmente por la Junta Departamental, pero fue vetado por la Cámara de Representantes, porque hubo oposición de sectores comerciales establecidos que presentaron las firmas requeridas y ese decreto cayó. Luego, inmediatamente después, la Junta dictó un nuevo decreto —con variantes formales, pero no sustanciales al anteriormente vetado— que entró en vigencia el primero de octubre de 1991.

-DECRETO SOBRE LA VENTA CALLEJERA

—¿En qué consistía ese decreto?

**350. Ricardo Pratto:** El decreto establecía determinados requisitos para mantener el permiso: atender personalmente determinada cantidad de días por mes como mínimo, normas de licencia y posibilidad de sustitución temporaria en caso de enfermedad o de una necesidad debidamente probada por parte del comisario; todo un régimen que hacía y hace bastante formal el permiso otorgado. No se puede transferir, salvo por fallecimiento. No es una cosa que se pueda vender ni alquilar, hay que utilizarlo personalmente... Establece montos de ingresos personales o familiares máximos para poder acceder a esos puestos. No se puede aspirar a un permiso cuando uno supera determinado monto de ingresos...

—¿Y se le cobra algo a esta gente?

351. Sí, se le cobra como establece la Constitución, un monto por la ocupación del espacio público. Ese monto es mínimo, equivalente al impuesto que paga un vecino de Montevideo por el alumbrado y la salubridad de la vivienda, por tener luz y que le pase el recolector de basura. Eso es lo que se cobra mensualmente al vendedor callejero. No llega a diez dólares por mes, con la posibilidad de estar instalado todos los días de la semana, eso depende un poco de la voluntad del vendedor.

—¿No hay una jornada de trabajo que le obligue a descansar?

352. No, eso no está contemplado en el decreto. Está planteado en contrario: se dice que debe atender el puesto por lo menos quince días en el mes. O sea, que el descanso se lo marca un poco el vendedor. El tipo de actividad y las propias inclemencias del tiempo le pueden marcar un descanso obligado. Eso también depende del movimiento comercial. De repente, en una semana algunos vendedores trabajan los siete días, otros se toman días de descanso alternados. El lunes es un día en que muchos descansan, sobre todo los de la zona donde hay ferias como las ferias tradicionales, que funcionan los domingos y que atrae a mucha gente; hay otros que descansan sábado y domingo, porque donde están ubicados no hay movimiento los fines de semana.

**353. Edgardo Villarrubia:** Los vendedores gradúan su descanso en función de su ubicación y del movimiento comercial. Con respecto al horario, está en discusión el tema a ver si se va a fijar o no un horario de funcionamiento máximo, pero lo cierto es que se gradúa un poco de acuerdo con el movimiento comercial de la ciudad, con los días comerciales: día del padre, de la madre, del niño, en los cuales los vendedores hacen su horario extra como también hace el comercio en general.

**354. Enrique Echeverría:** La herramienta fundamental que hemos usado ha sido la participación a través del diálogo permanente, personalizado, con los sectores organizados de la venta callejera. Tan es así que se creó, desde el punto de vista administrativo, pero con directivas políticas, una oficina de venta a los efectos de poder informar y facilitar todo el aspecto administrativo. Y se creó una comisión coordinadora permanente conformada por todos los sectores que integran la venta

callejera, representantes de la Intendencia y organizaciones gremiales como la cámara de comercio, la cámara de industria cuyo sentido era asesorar al ejecutivo comunal sobre toda esta temática.

355. Se reúne periódicamente y ahí se recogen opiniones y, en muchas oportunidades, hemos logrado modificaciones o ampliaciones al decreto en distintos aspectos: nuevos rubros, nuevos ámbitos de venta y también en cuanto a la situación del vendedor en sí: si tiene que estar solo, si puede tener un suplente, qué situación jurídica ese suplente puede tener, si puede ser copropietario, entre comillas, para decirlo de alguna forma.

—*Antes de continuar, quisiera cifras, ¿cuál es el peso de los vendedores ambulantes?*

356. Nosotros hicimos un censo en noviembre del 90 que arrojaba, si mal no recuerdo, un número de mil quinientas a mil seiscientas personas que se encontraban en la vía pública vendiendo artículos, con o sin permiso.

**357. Ricardo Pratto:** De esos, muchos vendedores eran realmente revendedores de algún capitalista importante —contrabandista o no—, a veces, de industrias nacionales, con sus bocas de ventas clandestinas directamente en la vía pública...

—*¿Qué ventaja tiene para esa gente vender así?*

358. Produce y vende sin pagar impuestos. En cierta medida, esos vendedores son rehenes del proveedor, porque ellos no pueden elegir comprar mercaderías en otro lugar; para poder obtener el lugar, el proveedor les exige que sea él, el que le suministre la mercadería.

**359. Enrique Echeverría:** Al ingresar no había más de trescientas ochenta personas con permiso y no había ningún mecanismo que garantizara la cristalinidad del procedimiento en cuanto a la oferta de los espacios públicos. Más bien la actitud en otras administraciones había sido permisible y represiva a la vez, en función del clientelismo. Ahora se es titular de ese puesto en función de una serie de requisitos que nosotros sí exigimos bajo una declaración jurada —de acuerdo a lo aprobado por el Decreto de la Junta Departamental— tales como, entre otros, ingresos, núcleo familiar, edad para poder estar al frente de la misma, no estar afiliado al Banco de Previsión Social, etcétera.

-FERIAS PERMANENTES

**360. Ricardo Pratto:** Sería importante explicar que la Intendencia buscaba limitar, de alguna manera, la cantidad de vendedores que puede haber en una determinada zona de la ciudad, por ejemplo, limitar la cantidad de vendedores que pueda haber por acera y por cuadra en Montevideo. Como algunas zonas estaban sobrecargadas: avenidas principales, centros comerciales principales, Avenida 18 de Julio, Avenida 8 de Octubre, Avenida Agraciada —que son lugares de máxima concentración—. Para dar un ejemplo, en el centro de Montevideo habían alrededor de seiscientos vendedores y solamente había lugar para poco más de cientoveinte. Ahí la Intendencia hace una innovación que es la creación de las llamadas ferias permanentes: algunas específicas como el caso de la Plaza de Cagancha, conocida como la Plaza Libertad, para los artesanos y librerías; otras sin especificidad, como es la feria permanente que se instala en la Plaza Fabini.

—*¿En qué consisten esas ferias?*

361. A los feriantes se les otorga un espacio físico demarcado, con techo e instalaciones. Los demás vendedores callejeros van a diferentes lugares a razón de unos seis por cuadra y requieren instalaciones propias. Con estas ferias se completó una oferta razonable de lugares de trabajo en función de los aspirantes a tener un lugar en la vía pública.

**362. Enrique Echeverría:** La diferencia entre las ferias permanentes y los vendedores que están en las avenidas es que los que están en las ferias permanentes, además de los otros rubros, están autorizados a vender ropa.

-DETERMINACIÓN DEL LUGAR A TRAVÉS DE SORTEOS

—*¿Quién determinó quiénes quedaban entre esos seis y quiénes iban a las ferias?*

**363. Ricardo Pratto:** A partir del censo que se tenía en el 90 y la inscripción de los aspirantes —quienes, por declaración jurada, informaban a la administración sobre la antigüedad que tenían como vendedores— surge una especie de precalificación previa por antigüedad. Esa precalificación integró cuatro categorías de vendedores por antigüedad: más de quince años, de diez a quince, de cinco a diez y menos de cinco años. Una vez hecha esta precalificación se hicieron por etapas de antigüedad, para acceder a los lugares donde cada uno quería vender. O sea, aquellos vendedores más antiguos tuvieron un sorteo previo para elegir los lugares más cotizados. Por ejemplo, para vender en la Avenida 18 de Julio, donde solamente había cientoveinte, cientotrenta lugares, participaron seiscientos aspirantes y se dio mayores oportunidades para ingresar a los más antiguos, los vendedores más nuevos iban teniendo menos. Al final era suerte pura, porque claro, se entraba en la última franja de antigüedad y quedaban de repente tres o cuatro lugares. Los primeros sorteados obtuvieron un lugar y los demás tuvieron que ir a ocupar calles transversales o ingresar a una feria permanente, como alternativa. Ese fue el procedimiento.

**364. Enrique Echeverría:** Los sorteos se hacían abiertos en el cilindro de Montevideo, asistían todos los interesados. Durante uno de esos sorteos hubo un problema. De repente aparece sorteada una persona muy joven, que no podía tener bajo ningún concepto la antigüedad requerida y, además, dio la casualidad de que era sobrino de uno de los dirigentes de uno de esos sindicatos que trabajaban como interlocutores con la Intendencia. Eso generó, ante la presencia de un público de dos mil y pico de personas en el cilindro municipal, un abucheo tan impresionante que la Intendencia resolvió suspender ese acto.

—*Pero ¿cómo ocurrió eso?, ¿ustedes no chequeaban las declaraciones juradas?*

**365. Ricardo Pratto:** Por supuesto, eran chequeadas entre la Intendencia y los representantes de cada zona de Montevideo. Fue precisamente uno de los que controlaba las antigüedades el que colocó ahí el nombre de esta persona que era familiar suyo. El dejó pasar para un pariente una antigüedad que no era tal. Cuando esa persona sale sorteada en los primeros lugares, los demás, que estaban mirando el sorteo y que estaban expectantes del resultado, dicen: “No, éste no tiene quince años de antigüedad, no puede estar ahí”. Se dan los abucheos y la Intendencia resuelve suspender el acto y buscar cómo hacer para volver con algún procedimiento más efectivo para confirmar si las antigüedades, que las directivas de cada zona de Montevideo habían avalado, eran tales.

366. Ante ese hecho, se cambió el sistema. Como nosotros no teníamos ningún mecanismo para saber si eran ciertas o no las declaraciones juradas, decidimos que fuera la asamblea de los vendedores que estaban asistiendo al sorteo la que avalara.

—*¿Qué se hizo con esa persona abuchada?*

**367. Enrique Echeverría:** El intendente dictó una resolución eliminando del registro a esa persona; se comunicó eso públicamente y se anunció que al día siguiente se iba a continuar con los sorteos en función de las declaraciones juradas, tal como estaba previsto.

368. Ese día empezaron otra vez a abuchear porque desconfiaban y a organizarse —cuando la gente está acostumbrada a que le fallen, a que le mientan, no puede creer que un político quiera actuar

honestamente—. Se generó un movimiento que a gritos pedía que los dejaran elegir y decidir a ellos mismos si las personas tenían o no esa antigüedad.

369. Entonces, nosotros dijimos por micrófono: “Aceptamos la propuesta que hace la asamblea de vendedores”. Los dirigentes sindicales además cumplieron un rol preponderante, entre ellos estaba Villarrubia aquí presente. Ellos se juntaron y le plantearon a la asamblea la posibilidad de crear una especie de “consejo de ancianos” para que fuera aprobando o no a las distintas personas que iban saliendo sorteadas.

370. Una vez que fueron aprobados los distintos tribunales reiniciamos el proceso de sorteo y elección de lugares. Hubo casos en que el “consejo de ancianos” decía sí y la asamblea decía no, y nosotros, en tales circunstancias, fuimos receptivos siempre a la opinión dada por la asamblea de vendedores y no al “consejo de ancianos”.

—*Pero, entonces, ¿para qué el consejo de ancianos?*

371. Los responsables de haber elegido el concejo de ancianos fueron los de la asamblea.

—*Por eso...*

372. Lo lógico no se da muchas veces en la vida práctica (ríe). Ese fue un hecho social muy importante. Si la mayoría se contradecía con lo que ellos mismos habían elegido, ahí primaba lo de la mayoría. No sé si me explico. ¿Soy claro? Hecho político nuevo, tangible, de transparencia real.

—*Sí, pero a mí me preocupa un poco eso, porque tú sabes cómo se pueden manipular las asambleas...*

373. Para futuras experiencias está bien lo que tú decís, Marta, pero en aquel momento era espontáneo, no estaba previsto ese hecho.

—*¿No podía ocurrir, por ejemplo, que los sectores, digamos, no legales, los que están manipulados por los capitalistas, se organizaran en la asamblea y la pudieran dar vuelta?*

374. Evidentemente es algo que si tuviéramos que hacerlo nuevamente tendríamos que institucionalizarlo y garantizarlo de otra manera. Así lo hemos hecho en la adjudicación de puestos en ferias especiales, como las que funciona en el Parque Rodó, donde el criterio antigüedad se manejó de una manera totalmente diferente y más desapasionadamente, con más probatoria fehaciente por parte de los interesados, con declaraciones juradas y firmadas mucho más estables.

375. El hecho importante de los sorteos realizados en el cilindro, fue el aval que los propios vendedores callejeros dieron a las declaraciones juradas. Ahí tenías a los doscientos cincuenta involucrados en el sorteo y a dos mil quinientos asistentes mirando el procedimiento para que fuera realmente limpio.

376. Lo interesante fue que hubo gente que no se quiso someter al juicio del tribunal de antigüedad; estaba presente, pero no pasaba al frente porque sabía que iba a ser rechazada debido a que había mentido en la declaración jurada. No todos fueron avalados por consenso, porque a veces había discrepancias, pero fueron avalados por lo menos por la mayoría.

377. Y, por lo general, podemos decir que un altísimo porcentaje de los vendedores pertenecían, efectivamente, a la antigüedad que habían declarado. Y, por lo tanto, fueron a parar a los lugares que les iban correspondiendo por sorteo.

-SE PASA A FORMALIZAR LA VENTA CALLEJERA

**378. Ricardo Pratto:** La Intendencia, al otorgar el permiso a un vendedor, personalizado, jefe de familia, hacía que éste pasara de ser algo informal a tener un cierto formalismo; a ser dueño de un permiso en un determinado lugar, ubicable, registrado, con un número dado por la administración, que le permitía inclusive tener hasta una carta de presentación ante un comerciante mayorista. Un puesto en una feria tradicional es una carta de crédito muy grande ante un mayorista; porque ese es el lugar de ventas al por menor más importante de Montevideo. Eso, en cierta medida, los libera de la explotación del vendedor exclusivo del cual antes eran dependientes. Este les ponía la mercadería, les ponía la mesa, les ponía todo y también, a su vez, los utilizaba como empleados y no como vendedores independientes.

379. La oficina de la Intendencia marcó los lugares por cuadra para facilitar la ubicación y para que no fuera una cosa anárquica. Se trató, desde el punto de vista del mejoramiento urbanístico, que en las instalaciones las mesas tuvieran medidas, formas de presentación, un montón de cosas que, de repente, todavía no están logradas totalmente, pero que eliminaron al menos esa impresión de un mercado persa continuado a lo largo de siete u ocho cuadras, donde no sabía dónde empezaba un puesto y dónde terminaba el otro, que volvía difícil la circulación peatonal y que, además, daba lugar a la existencia de un subproducto indeseable: los delincuentes, gente que robaba en la aglomeración, gente que vendía mercadería de mala calidad o gente que practicaba el robo al hacer el cambio. Los delitos contra la propiedad de las personas han disminuido en la medida en que la cantidad de vendedores se ha reducido.

-LA PRIMERA FRICCIÓN: USO DE LA POLICÍA

—*¿Y qué pasó con la gente que no salió sorteada, ¿acató las decisiones adoptadas en asamblea?*

380. Hubo gente no autorizada que pretendió seguir vendiendo mercaderías, por ejemplo, bebidas alcohólicas, cigarrillos, lentes, medicamentos, o ropa en las avenidas, fuera de las ferias permanentes. Eso fue lo que produjo la primer fricción.

**381. Enrique Echeverría:** Cuando el primero de octubre se decidió aplicar el decreto no tuvimos ninguna duda de que teníamos que defender el derecho al trabajo de aquella gente que había aceptado las reglas de juego que ellos mismos habían propuesto, más allá de que en lo formal, en lo institucional, el decreto fuera aprobado, luego, por la Junta Departamental de Montevideo. Ellos mismos eran los dueños de su propio destino y ellos mismos habían aceptado esas reglas de juego.

—*¿Tuvieron que recurrir al uso de la policía?*

382. Sí.

—*Me contaban que habían salido imágenes en la televisión de vendedores que decían: “¿Por qué nos llevan presos si lo que queremos es trabajar?”*

383. Esas imágenes fueron muy bien aprovechadas por ciertos medios de comunicación al servicio de partidos opuestos a este gobierno y luego hubo conflicto también a nivel del propio Frente Amplio con respecto a estas decisiones que se tomaron.

384. El hecho fue muy concreto. Estábamos en comunicación con el señor Pratto. Se produce una manifestación con carteles. En ella no estaba representada la gente que quería ocupar lugares de trabajo; los que estaban ahí, en su mayoría, eran militantes del Partido Socialista de los Trabajadores, de extracción trotskista, integrantes del MPP y del MUSO: esa organización social que nació en ese diálogo a que yo hice referencia.

385. Quise saber quiénes eran los que estaban arengando e interfiriendo la ejecución de este decreto. Según Pratto, que había estado allí y a quien nadie puede descalificar por su solidez moral, lamentablemente se trataba de personas que integraban un sector político al cual yo pertenecía.

386. Si sos gobierno tenés que tomar una decisión y cuando hay situaciones límites con más razón, y esta fue una situación límite. Yo la tomé. Le dije a Pratto: “Volvemos hoy a las cuatro de la tarde y seguimos trabajando para defender el derecho al trabajo de esa gente que apostó al sistema. No vamos a permitir bajo ningún concepto interferencias y, mucho menos, de sectores políticos partidizados”. Y mucho menos, en mi caso particular, de gente que se suponía que eran compañeros de mi sector político.

387. Por lo tanto, se decidió seguir adelante —eso fue alrededor de mediodía y a las cuatro de la tarde, aproximadamente, se volvió a la calle— y ahí hubo indudablemente confrontaciones, pero con gente ajena a la venta callejera. No sé si me explico.

*—El uso de la policía, es uno de los grandes problemas de las administraciones populares, a veces no les queda más remedio que recurrir a la policía, pero eso muchas veces no se entiende...*

388. La policía siempre está obligada a prestar colaboración de acuerdo a la constitución: pero, además, nosotros contratamos, por un artículo de una ley, los servicios de la policía como prestación de garantía a los funcionarios municipales. Esto es, además, una demanda gremial, o sea de ADEOM, ¿por qué?, porque no solamente ésta de la venta callejera que dio mucho de qué hablar, sino que hay una cantidad de tareas que se realizaron históricamente y se siguen realizando, como encontrar ámbitos clandestinos de elaboración de alimentos y en esos lugares se aplica la ley del hampa y muchas veces hasta grupos especializados de la policía no entran allí, porque existen organizaciones armadas defendiendo esos ámbitos.

*—¿Pero esa es una fuerza reclutada por ustedes o quién la recluta? El problema es que suele ser una fuerza que se escapa de las manos y están, también, los hábitos de la policía...*

389. A nosotros nos importa mucho transmitirte nuestra experiencia, nuestro aprendizaje con los funcionarios policiales y su jerarquías, inclusive las jerarquías políticas que han cambiado en Montevideo en dos oportunidades. Hemos tenido una relación absolutamente fluida y la seguimos manteniendo, ¿por qué?, porque se ha hablado de frente y se ha trabajado coordinadamente en forma muy adecuada, solucionando los problemas de la ciudadanía. No ha interferido el componente político con la policía.

390. Nuestra credibilidad y nuestro convencimiento de lo que estamos haciendo ha sido un gesto muy bien recibido por el funcionario policial y las jerarquías intermedias. No es una percepción nuestra, es una constatación diaria. Es decir, se ha manifestado explícitamente la tranquilidad y el respaldo que ellos sienten al trabajar con nosotros. Ese es un fenómeno y un gesto político de una trascendencia enorme si lo visualizamos hacia el futuro.

-USO DE LA CÁMARA DE TELEVISIÓN

*—Me han contado que la Intendencia puso una cámara de televisión para vigilar, y que eso ha sido muy criticado.*

391. Nosotros teníamos que trabajar con las máximas garantías para poder hacer cumplir el decreto. Lo que pasa es que cualquier figura que pueda tener analogía con la dictadura nos causa escozor. No sé si me explico. Acá simplemente se utilizaron mecanismos de comunicación como los radiotransmisores, que siempre fueron vistos como de la policía. A los propios frenteamplistas les

causaba escozor vernos hablar por radio transmisor. Es realmente vernácula la postura mental, inclusive de algunos políticos prominentes.

**392. Ricardo Pratto:** La instalación de un sistema de control de vigilancia por televisión tenía dos objetivos. Primero, se hizo en el lugar donde presumimos que iba a haber un incidente serio, porque ahí estaba instalado fundamentalmente el submundo delincuente vinculado a los vendedores callejeros. Era un lugar frente a la universidad, donde tradicionalmente se producían enfrentamientos que eran explotados, porque tenés en frente una platea estudiantil. Cualquier atisbo de autoritarismo o de aparición policial iba a ser fácilmente utilizada como para cambiar de contenido.

—*¿Caja de resonancia?*

393. En previsión y como disuasor de actitudes desubicadas —porque iba a ser difícil que pudieran hacer actos que después quisieran justificar como legales, si nosotros estábamos filmado la actividad que habían estado haciendo— lo que se decidió fue colocar una torre con una cámara de televisión que barría dos cuadras de 18 de Julio y que permitía ver la actividad de aquellos que no eran vendedores, porque los vendedores estaban tranquilamente haciendo su comercio.

## 2. VISIÓN DE UN DIRIGENTE DE LOS VENDEDORES

-NO SE REPRIME, SE FISCALIZA

—*Compañero Villarrubia, tú que eres dirigente del gremio ¿tienes algo que decir, ¿cómo viste tú el proceso?, ¿qué opinión tienes sobre la relación de la Intendencia con ustedes, vendedores ambulantes?*

**394. Edgardo Villarrubia:** Hay una coincidencia tremenda. Logramos lo que desde los años sesenta veníamos peleando. En una anotación del año 1971 estaba planteado lo de las ferias permanentes. Nunca se había llevado adelante.

—*Me interesa que me cuentes tu visión sobre el uso de la represión contra los vendedores ambulantes.*

395. Yo creo que una cosa es hablar de represión y otra cosa es fiscalizar. Y hoy por hoy, al cabo de estos treintiséis meses que han pasado, nos damos cuenta que es necesario fiscalizar. Un ejemplo, antes éramos treinta en cada cuadra de la avenida, nadie controlaba, era la ley del más fuerte; el que tenía más fuerza o más influencia, tenía el pedazo más grande, para hablar claro. Porque acá hay dos veredas: una, la necesidad y la otra, el que tiene. Entonces, al que tiene un puesto dado por la administración, con su hoja de trabajo y todo lo demás, eso le da garantías. Todos los que estamos aquí podemos ser surtidos por un fabricante de camisas, pero estando nosotros delante del puesto ilegal eso no era así.

396. Además, hay una realidad que vive el país y es el problema del poder adquisitivo. Por eso es que propiciamos los *shopings* populares, a donde toda la gente de mediano alcance o poco alcance pueda llegar hoy por hoy a comprar algo que le sea necesario y no pueda adquirir en una *boutique* de otro nivel.

—*Todavía no me has contado qué pasó concretamente. Tú estableces una diferencia entre represión y fiscalización, ¿consideras, entonces, que la Intendencia no ha tenido una actitud represiva frente a los vendedores ambulantes?*

397. Habría que ser juez para determinar cuál es el delito o cuál no es el delito, si fue represión o si no lo fue. Pero yo digo una cosa, fue un mal necesario. No estoy hablando de represión, lo dejo bien claro, porque para hablar de represión tiene que ser una acción muy directa...

—*Sí, pero cuéntame, concretamente ¿qué se hizo?, ¿sacar a alguien a la fuerza de algún lado?*

398. Yo sigo insistiendo en que la palabra es que se fiscalizó, como se había acordado aquí. A toda reglamentación, a toda regla de juego, a toda cosa que sea ley, hay resistencia y eso fue lo que existió...

—*¿Cuándo se dio eso?, ¿desde que empezó a ponerse en práctica?*

399. Desde los primeros días, por supuesto, pero poco a poco se fue entendiendo la política de la intendencia y eso es lo más importante.

**400. Ricardo Pratto:** Eso ocurrió durante varios meses y con distinta intensidad. En algún lugar de Montevideo, durante un par de semanas, el problema fue muy intenso y se fue reproduciendo esa situación durante una o dos semanas con vendedores en la medida en que se fueron fiscalizando distintas zonas. La fiscalización comenzó por el centro de la ciudad. Allí se produjeron incidentes en las primeras dos semanas con vendedores sin permiso, que pretendían vender en el lugar donde tenían que trabajar vendedores con permiso. Lo que se hizo fue proteger el derecho de los que tenían las cosas en regla. En el día de hoy, la fiscalización está prácticamente reducida a vendedores clandestinos de cigarrillos y muy poca cosa más.

—*¿Tú concuerdas con esa visión?*

**401. Edgardo Villarrubia:** Quiero destacar una cosa: todas las medidas que se llevaron a cabo eran para defender lo que habíamos concertado en una mesa de diálogo todas las partes involucradas, todos los actores sociales. Voy a hacer una anécdota muy chiquita, también es bueno refrescar que hubo un campamento aquí de gente realmente identificada como provocadora, usando a gente inocente, como gente muy mayor, una huelga de hambre, a la cual el intendente supo dar respuesta.

—*¿Relacionado con la cuestión de los vendedores ambulantes?*

402. Sí.

**403. Enrique Echeverría:** Es bueno que lo haya recordado, porque es otro hecho de la realidad: en el curso de la aplicación del decreto, hubo una gran manifestación promovida, inclusive, por algunos integrantes del otro sindicato, que le pedía al intendente una suspensión de la aplicación del decreto. La explanada municipal se llenó prácticamente de vendedores y el señor intendente nos comunicó que él iba a bajar solo a hablar con todos los vendedores en la explanada, y así lo hizo. Luego que habló, tuvo otra conversación con ellos en su despacho. Ahí sí nos pidió que participáramos y manifestó con total calidez, como lo caracteriza, que las reglas del juego estaban ya aprobadas en forma consensuada por los interlocutores sociales y que no podía aplazarse más su aplicación, que esto tenía firmemente que seguir adelante. En términos vulgares podemos decir que las expresiones del intendente eran: no dar ni un paso atrás, ni un “tranco de pollo”, como se dice criollamente.

404. Mucha de esa gente lo entendió. Es bueno decir también que allí había mucha gente que participó porque estaba amenazada por los que habían generado ese tipo de movimiento. Cuando el intendente baja y da la cara, y dice que entiende perfectamente los planteos, pero que el decreto debe cumplirse y que el gobierno va a seguir adelante, pero dialogando para perfeccionarlo, la manifestación se suspendió. Los promotores pretendieron luego hacer una pequeña huelga de hambre; fueron tres o cuatro personas, alguno de ellos integrantes de ese grupo al que yo hice

mención. Se pidió a Salud Pública que les prestara asistencia y llegó un momento en que la huelga de hambre no tuvo más sentido.

**405. Edgardo Villarrubia:** La misma gente que entonces fue utilizada, tiene actualmente un puesto de trabajo.

406. Hoy por hoy estamos en muy fluidas conversaciones con la administración. Los planteos del sindicato son recibidos por ésta; muchos son atendidos, otros no como quisiéramos nosotros.

—*Dime, esa dirección sindical que estuvo en contra, ¿había estado a favor en las conversaciones?*

407. Por supuesto...

—*Y se dio vuelta después...*

**408. Enrique Echeverría:** Sí. Tan es así que estuvo a favor, que presentó propuestas de reglamentación por escrito.

—*¿Y qué opinas tú, Villarrubia, sobre el uso de la cámara de televisión?*

**409. Edgardo Villarrubia:** Nosotros creemos que el tema de la cámara es una inmadurez. Eso se puede superar con la participación de la gente por las vías democráticas. Creemos que antes de recurrir a esa medida se debió haber agotado el recurso de los trabajadores y su sindicato. Una vez que se fueron solucionando los problemas, se fue eliminando la torreta y otros métodos que eran completamente negativos para esta administración.

—*¿Qué propusieron ustedes como solución?*

410. Nosotros propusimos que se hiciera una vigilancia discreta por zona, que no se tocara la mercadería para no perjudicar lo social y económico...

—*¿Qué ocurría antes?*

411. Se perseguía al vendedor, se le quitaba la mercadería y, por lo tanto, traía un perjuicio enorme y no la solución.

—*Por último, quisiera preguntarles a ustedes si tienen contemplado los nuevos vendedores ambulantes, porque esto es un proceso que crece. ¿Cuál es el planteamiento frente a eso?*

**412. Enrique Echeverría:** Hay un procedimiento de reubicación, de ingreso de una persona al sistema a medida que se producen bajas por distintas razones, por conseguir otra situación laboral que le permita dejar de ser vendedor callejero u otras circunstancias. Primero se recicla entre los propios vendedores de la zona, o sea, un lugar que queda vacante se ofrece a los demás de la misma zona que quieran cambiarse, porque de repente el lugar es mejor que el que ahora tiene. Luego se llama a los vendedores de otra zona que quieran venir a esa y, por último, la oferta se hace a gente de fuera del sistema que está sin lugar de venta.

413. Por otro lado hubo gente que se desplazó a las ferias vecinales —existen veintitrés o veinticinco— por día en todo el Departamento de Montevideo, así se han acoplado lo que se llama los periferiantes.

—*¿Periferiantes?*

414. Son personas que no tienen permiso para vender dentro de las ferias, pero lo hacen.

**415. Walter Cortazzo:** Estos vendedores llegan a ocupar un espacio físico mayor que la propia feria. Es un fenómeno no controlable en lo inmediato, porque los periferiantes aumentan por día. Cada trabajador que queda desocupado busca ganarse la vida vida fundamentalmente por la venta

callejera: no sólo de alimentos, sino también comidas que hacen en la casa, artesanías... Es la realidad social que impulsa a la gente a tener que buscar su subsistencia.

**416. Enrique Echeverría:** Una cosa interesante es que la venta callejera está regulada en forma muy adecuada. Hace poco hubo una reunión de la FAO y la OMS donde, desde el punto de vista sanitario, se puso como ejemplo de la correcta venta de alimentos en la vía pública a Montevideo. Acá, aparte de que está limitada la venta de productos alimentarios en la vía pública —hay rubros que están autorizados, otros no—, los vendedores aceptaron una planilla de autocontrol con normas que la Intendencia les dictó. Uno expende los alimentos y otro manipula el dinero. La bebida refrescante deben tenerla en envases cerrados que se abren en el momento en que ésta se expende.

-RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO NACIONAL

**417. Edgardo Villarrubia:** Nos hacemos una pregunta gremialmente: “¿Toda la solución la debe aportar el gobierno municipal, no tiene también su cuota de responsabilidad en la búsqueda de soluciones el gobierno nacional? Esa es una gran interrogante y la seguiremos profundizando.

418. Nosotros creemos, como sindicato, que debe haber una parte del gobierno nacional que participe en este problema para aportar una solución. Hoy, a tres años y más de treintiséis meses de haber sido aplicada por el Gobierno Departamental una medida a estos problemas, encontramos que al gobierno nacional lo único que le ha preocupado es procurar hacer un equilibrio entre comercio formal que paga todos los tributos y el comercio informal, por decirlo de alguna forma, que no se desarrolla de la misma manera.

### 3. OPINIÓN DE LOS EDILES SOBRE LA CUESTIÓN

-POLÍTICA EXITOSA DE LA ADMINISTRACIÓN

—*Quisiera brevemente una opinión sobre la actuación de la Intendencia en la política frente a los vendedores ambulantes.*

**419. José Tognola:** Partiendo de la base de que las principales avenidas, las calles y las veredas son de todos los montevideanos, esta política ha sido altamente positiva, pues no sólo se logró ordenar el problema de los vendedores ambulantes, sino, además, se comenzó un proceso para recuperarlos en el sentido de transformar lo informal en formal. Y, lo más importante es que para ordenar la situación se usaron criterios democráticos y no la fuerza como se hacía anteriormente.

420. Yo creo que lo importante ha sido que este trabajo se desarrolló en base a la consulta permanente con este sector, partiendo de la base que éste no tiende a autoorganizarse —el individualismo es un factor común— y por eso es muy difícil poder encontrar voceros que lo representen. La ausencia de interlocutor resulta complicada para cualquier negociación y trabajo colectivo conjunto.

**421. Lilián Kechichian:** Yo coincido con José en que fue un éxito lograr ordenar. Además, para la izquierda, que siempre estuvo acostumbrada a los litigios con los trabajadores y los sindicatos clásicos —aquellos que trabajaban en centros fabriles, el obrero tradicional—, éste fue un desafío muy grande.

422. Creo que lo hicimos bien porque los escuchamos mucho y no tuvimos más remedio que empezar a reconocer sus particularidades. Y creo que, a pesar de la poca representatividad que puedan tener el o los sindicatos que existen en el gremio, en la medida de lo posible ayudaron. Hoy tenemos otro sector informal que queremos intentar empezar a ordenar y, sin embargo, ahí no

tenemos nada, nada, nada; empezamos de cero. Lo poquito que se había organizado en los ambulantes, nos ayudó, creo yo, porque por lo menos teníamos algunos interlocutores visibles.

-FENÓMENO REVERSIBLE

423. Ahora, aunque el trabajo de la Intendencia ha sido muy inteligente, es posible que vuelva a haber problemas con los vendedores ambulantes.

—*¿Por qué razón?*

424. Primero, porque, nuestra sociedad genera el desempleo en forma permanente y la economía informal es una de las vías de escape. Es muy difícil que una intendencia pueda tener una regularización permanente sobre este sector, porque va a haber cada vez más personas que se van a volcar a la calle a este tipo de ventas. Eso es lo que pasa en muchos o en todos los países de América Latina, por más que haya reglamentos, éstos, a veces, son superados por la realidad.

**425. Margarita Percovich:** Yo trabajo en una comisión que tiene que ver con el tema de la regularización de los ambulantes y considero que tenemos todavía bastante trabajo por hacer, porque hay espacios de ventas que aún no están regularizados. Los ambulantes pelean por determinados espacios y es muy difícil que la propia Intendencia pueda ofrecer los espacios, días y horas que les convengan a todos para poder sobrevivir. Son muchas cosas a negociar. Por lo tanto, yo comparto con José que sigue siendo un problema.

-NO QUEDA MÁS REMEDIO QUE USAR LA COERCIÓN

426. Además, agregaría otra cuestión, la tensión que se produce cuando se trata de fiscalizar. Ese es un problema para la Intendencia porque es un sector muy individualista, que intenta imponer la fuerza, ganar otros espacios, que no se organiza fácilmente y que rechaza ese tipo de organización.

427. El que se ubiquen en determinado lugar, espacio, horas y el que tengan los permisos, es una serie de cosas que no son fáciles de fiscalizar. La fiscalización de eso es el nudo más difícil para nosotros. Hay una especie de relación entre la dureza de la fiscalización y el hecho de tener que hacerla. Lograr que no se sobrepase en la dureza, pero que se haga la fiscalización no es un trago fácil para un gobierno popular.

**428. Lilián Kechichian:** Como izquierda hemos rechazado siempre la coerción, pero si queremos ser un gobierno responsable tenemos que aplicarla cuando alguien está instalado y no tiene permiso, ni lugar; tenemos que controlar al que está violando la ley y exigirle como gobierno, porque somos los que ordenamos los espacios públicos de Montevideo. La coerción es la fiscalización y no tenemos más remedio que usarla.

429. Pero, en relación con esto, pienso que tenemos que hacer una campaña de educación, de cambiar al clásico funcionario municipal educado para resolver las cosas en dos o tres minutos, un poco burocráticamente, y tratar de que se logre una relación un poco más nueva, sin que sea sólo coercitiva.

-CONTRADICCIONES DENTRO DEL PUEBLO

**430. Miguel Fernández:** Me parece que una de las cosas interesantes que tiene el tipo de reflexión a la que nos convoca ahora Marta, es que todos los temas que ella propone requieren un nivel de análisis, superan lo descriptivo y pueden hacer que uno saque conclusiones.

431. En este tema está claramente planteado aquello viejo de Mao de las contradicciones en el seno del pueblo, porque sería una enorme simplificación decir que el problema de la venta callejera es exclusivamente un problema de fuente de trabajo: esencialmente lo es, pero también, y por eso es

un problema político, es un problema que se crea con el pequeño comerciante establecido, y lo tenés que reconocer, porque no podés gobernar sin tener en cuenta al pequeño comerciante. Además, se suben al carro grandes comerciantes, a veces para hacerte una campaña política y un boicot al gobierno.

432. Pero también está el gran problema que generaban los vendedores ambulantes en el centro de la ciudad —en la Avenida 18 de julio—, en relación con el tránsito. Llegó un momento en que la venta callejera se convirtió en un problema para transitar por la ciudad. Se podía plantear: “Qué falta de solidaridad frente al tema, esa gente se está ganando su sustento y usted reclama transitar”. Pero era también un dato de la realidad el hecho de que había una parte importante de la población —las grandes mayorías montevideanas— a las que le terminaba molestando el hecho de no poder transitar por la ciudad. Por lo tanto, aquí tenemos un típico caso de contradicciones en el seno del pueblo, como las hay en muchos otros temas.

433. ¿Cómo se plantea el gobierno resolver rápidamente estas contradicciones?, pues con el diálogo, con la participación, y planteando criterios de justicia que contemplen: tanto la fuente de trabajo, como los problemas de circulación por la ciudad. Y por eso se planteó —y creo que fue un gran acierto— el tema de las ferias permanentes. Del mismo modo que existen *shopings centers* comerciales capitalistas, promovemos *shopings centers* populares.

-UNA DINÁMICA NUEVA PARA TRATAR DE EVITAR LA COERCIÓN

434. Para llegar a ese objetivo no bastó con la capacidad de convocatoria del gobierno y de la fuerza política. Eso no fue suficiente para poder llegar a esa capacidad de consenso. Se tuvo que recurrir a formas de coerción y hubo excesos por parte de algunos funcionarios. Eso creó problemas, porque apareció el tema de la represión. La utilización de la fuerza es un tema histórico en los gobiernos populares y en las revoluciones, pero creo que no se debe discutir aquí en abstracto, sino que debemos discutir en concreto qué tipo de fuerza usar y en el marco de qué legitimidad y no discutir si se emplea la fuerza o no. Hay sectores importantes de ambulantes que iban aceptando más o menos la idea de organizarse en ferias permanentes; que aceptaban sorteos. Hubo verdaderos foros populares para el tema —como explicaba Echeverría—. Y eso generó una dinámica que puso como piedra fundamental del mecanismo para resolver conflictos al interior de la sociedad, la discusión y la participación de la gente para encontrar alternativas.

435. Por ejemplo, tuvimos que trasladar una feria<sup>26</sup>. Era un gran problema para los vecinos tenerla en el lugar que estaba, porque nadie quiere la feria en la puerta de su casa, pero, al mismo tiempo nadie quiere dejar de vender donde ya vende y está seguro que vende. ¿Qué hicimos?, plebiscitos entre los vecinos, entre los feriantes; planteamos alternativas y en la asamblea se terminó votando el traslado. La feria se trasladó hace un año y medio, los vendedores están contentos y venden mucho más que en una feria desorganizada.

**436. Juan Diakakis:** Nosotros estábamos acostumbrados en Montevideo a guerras entre la fuerza pública y el sector informal. Sin embargo, esta política de reubicación, de aplicar una metodología que incluye que los propios actores sean los que opinen y en función de ello se buscan las soluciones, ha permitido que la explosión no sea dolorosa.

---

26. La Feria de la Calle Obligado.

#### 4. OPINAN DIRIGENTES DEL FRENTE AMPLIO

-NO SE DIO LA BATALLA CONTRA EL MODELO NEOLIBERAL

**437. Hugo Cores:** Con respecto al tema del ambulanteo, creo que se nota una ausencia por parte de la fuerza política, en el sentido de que si en Montevideo hay un número impresionante de hombres que obtienen su subsistencia en el comercio informal, es porque en el país está vigente con mucha dureza un modelo de tipo neoliberal, que expulsa gente del trabajo: sesenta mil en la industria en dos años. Eso es lo que el ambulanteo enmascara abriendo posibilidades de subsistencia en condiciones muy precarias.

438. Para librar la batalla del ambulanteo hubiera sido necesario un planteo más armado de todo el Frente Amplio denunciando el origen del problema; o sea, mostrar que en definitiva es la Intendencia Municipal de Montevideo la que hereda un problema nacional. Una parte considerable de los ambulantes, más del cuarenticinco por ciento, no son montevidianos, o sea, es gente que viene del interior del país expulsada por el crecimiento de la gran propiedad territorial, la destrucción de la pequeña propiedad hortícola, la ruina de la industria, primero la del azúcar del sur, después la de los pequeños tamberos, de los pequeños ganaderos, el colapso de la industria azucarera, o sea, todo eso está enviando a Montevideo o al exterior, pero sobre todo a Montevideo, una masa de hombres y mujeres sin trabajo, lo que después se presenta como un problema a resolver aquí con la escasez de recursos y de posibilidades que el gobierno departamental tiene.

439. Entonces, lo que debía transformarse en una batalla política contra el modelo neoliberal, de alguna manera quedó librado a ser resuelto en la práctica cotidiana e inmediata del gobierno departamental. Por razones de tipo estratégico, como las que estoy mencionado, pero, además, por razones muy concretas, o sea, la Intendencia hereda una multiplicidad de omisiones: omisiones de las aduanas que permitían el contrabando masivo; omisiones de la Dirección General Impositiva que omitía el control del pago de los impuestos; omisión del Banco de Previsión Social —el que regula los aportes para la seguridad social—.

440. Se debió haber dado una batalla contra las mafias del contrabando, contra el modelo neoliberal... Esa batalla ideológica no se dio y la fase final de esa cuestión termina siendo una discusión dramática, un enfrentamiento entre sectores dentro del propio ambulanteo.

*—Cuando tú hablabas de lo que faltó en el enfoque político del ambulanteo me acordaba de algunas experiencias que he estudiado donde gobiernos locales se ponen al frente de reivindicaciones de la ciudad contra el gobierno central, o sea, organizan a los ciudadanos para conseguir reivindicaciones que limitan la gestión local porque el gobierno central no soluciona problemas que son de su incumbencia: “yo con mis ciudadanos peleo contra el gobierno central cuando éste no da recursos que son legítimos para la transformación social propuesta, o cuando toma medidas contra los intereses de la ciudad”. Ese fue el caso de Telma de Sousa en Santos, en el movimiento de los portuarios contra la privatización o el de Luisa Erundina o Andrés Velásquez, que se ponen al frente de sus ciudadanos contra decisiones del gobierno central. Y eso hace que se eleve el grado de conciencia de la población que empieza a percibir mejor que es necesario apostar a ganar el poder central para resolver los problemas de la ciudad.*

441. Tabaré dijo: “Me pondré al frente de los ciudadanos para ir a reclamar al gobierno central”, referido a la supresión del impuesto a los combustibles, en ocasión del primer acto de masas después de conquistado el gobierno.

442. Ahora, Montevideo es la mitad del país, es la sede de la industria, es la sede de las pieles, es la sede principal en materia asistencial, y un choque con el gobierno central no es poca cosa, implica

provocar una crisis política, para lo cual la fuerza política, no ya la Intendencia, no estaba preparada.

**443. Manuel Núñez:** Yo creo que, de alguna forma, dentro de las limitaciones que tiene Montevideo, algo de eso ha pasado. Se ha empezado a trabajar políticamente con los habitantes de Montevideo en ese enfrentamiento ideológico, no ya como reivindicación de la ciudad pequeña con respecto a lo que no le dan a nivel nacional, pero, por ejemplo, con lo del catastro. El Frente Amplio y todos sus miembros en el gobierno de Montevideo salieron a dar la batalla por la concepción política que representaba el tema del catastro para Montevideo, lo que ello significa desde el punto de vista del desarrollo y la planificación urbanística de la ciudad y desde el punto de vista de la justicia tributaria. Se salió a dar la pelea ante la opinión pública de Montevideo en contra de las concepciones sustentadas por los partidos que representa el gobierno nacional.

-EL USO DE LA POLICÍA

*—Volviendo al tema de los ambulantes, lo que yo he recogido es que no fue un enfrentamiento entre ambulantes y ambulantes, sino entre éstos y un sector que no era ni siquiera ambulante, que se aprovechó de la situación para armar líos. Y ahí entra un problema, que a mí me interesa abordar y es el tema del uso de la policía, o el uso de una fuerza de orden, cuando hay contradicciones en el seno de sectores del pueblo; sobre todo cuando uno de esos sectores lo que busca realmente es provocar y conseguir ganancias políticas con lo que hace y el otro es un sector organizado y que democráticamente ha definido qué hacer. ¿Qué hace el gobierno popular en estos casos donde hay que definir rápidamente una situación, porque no se puede tampoco esperar, no se puede consultar, no hay tiempo muchas veces?*

**444. Hugo Cores:** Con respecto al tema de la policía, yo creo que para la izquierda la utilización de los medios compulsivos es una tragedia profunda y en un país de tradiciones libertarias como éste debe evitarse al máximo cualquier forma de utilización de la fuerza. No obstante creo que sería conveniente, pero no ya por el problema del gobierno municipal, sino por la sociedad misma, la existencia de una policía municipal, fuertemente educada en un sentido de asistencia, de protección; fuertemente imbuida de un espíritu civilista. Creo en la conveniencia de las pluripolicías, o sea, creo que la descentralización policial es fundamental. Yo soy partidario de la existencia de una policía judicial y de una policía municipal, a la manera de lo que existe en algunos países de América Latina, con una capacidad punitiva mínima, ordenadora del conflicto, un poco más adelante de lo que podría ser una policía de tránsito o de ese orden.

445. Creo que las situaciones en las que se utilizó la policía fueron una verdadera tragedia. No me cabe ninguna duda —como tú dices— que había mezclado ahí gente con malas intenciones, pescadores a río revuelto, pero la imagen fue muy mala y creo que sobre eso tenemos que tener una escrupulosidad absoluta.

446. En general, la Intendencia ha tratado de sustituir la intervención coactiva a través de darle participación a la gente para que resuelvan ellos mismos los conflictos. Ha habido, por ejemplo, ocupación de tierras, incluso donde había también pescadores a río revuelto, y se pudo lograr que el problema se resolviera por la vía de la persuasión y con el protagonismo de la propia gente del barrio que, a través de una forma descentralizada y participativa, aisló al elemento negativo. Creo que el camino generalizado tendría que ser ese.

**447. Ana Olivera:** Hay un montón de temas que han sido nuevos, que no los teníamos previstos. Pero para eso creo que en la filosofía del conjunto del Frente Amplio hay algo que no ha variado, que es el apelar a la gente. Eso es lo que siempre a la izquierda de este país la ha salvado y a veces quizás no hemos utilizado este recurso lo suficiente, o lo hacemos cuando ya tenemos el agua al

cuello. Pero eso está en la base de lo que nosotros le propusimos a los montevideanos: que iban a tener las instancias de participación, de elaboración, de creación; que íbamos a hacer las cosas en conjunto.

448. Por supuesto que también fuimos ingenuos en cuanto a las trabas que íbamos a encontrar por parte del gobierno central: todos decíamos que íbamos a tener trabas, pero en el fondo de nuestro corazoncito aspirábamos a que fueran las menores y muchas veces no nos preparamos para las trabas que íbamos a tener.

449. Entonces qué hicimos nosotros con la gente: elaboramos el plan quinquenal. No lo hicimos en todos los lugares por igual, pero fue nuestra primera experiencia con el conjunto de la población de Montevideo. Buscamos que expresaran ellos mismos cuáles eran sus prioridades. No fue nada sencillo. Y esa es una práctica democratizadora, importantísima: aceptar que vos que sos de un barrio y yo que soy de otro, yo acepte que tu problema es más importante que el mío, ¡eso es tremendo!

450. Intentamos hacer eso. No digo que lo hayamos logrado a cabalidad, porque las rivalidades entre los barrios existen, porque siempre yo creo que mi problema es más importante que el tuyo; pero nosotros iniciamos una práctica en ese sentido.

451. Después este estilo tuvo un corte en alguna instancia, pero luego, con los intentos de llevar adelante la descentralización política vuelve a resurgir, y el concejo y la junta, y también los vecinos van a tener que decidir nuevamente el tema tributario, es decir, cómo se invierten los recursos que hay para este año.

452. Esa concepción general —que creo que todos compartimos— se intentó aplicar también en este tema del ambulante. Quizás debimos haber apelado antes a ello y nos hubiésemos evitado el tema de la represión, o sea, llamar a la gente para que analizara, elaborara y viera cuál era la salida. Este es un tema que hace a la concepción de democracia que tenemos.

**453. Carlos Pita:** Quería decir tres cositas muy cortas: una es que creo que el Frente pasó, en muchos casos, en forma exitosa y muy estimulante, de esa confrontación desde la oposición al intento de articulación de intereses diversos y a veces contradictorios desde el gobierno.

454. El tema del ambulante para mí fue el ejemplo más lindo de cómo la Intendencia buscó la articulación de los intereses contradictorios hasta el límite de lo posible y cuando se llegó a ese límite hizo la opción por los más pobres.

455. Y esa idea central, y a mí me llena de satisfacción decirlo, estuvo presente en los grandes hechos del gobierno: en las realizaciones positivas y en temas que nunca habían sido encarados, a pesar de que estaban muchos de ellos incluidos en los programas de los otros partidos políticos, como el tema del catastro, del ambulante, de la descentralización.

456. Sobre el tema del uso de la fuerza por parte de un gobierno democrático y nítidamente popular creo que, como definición teórica, hay que abordarlo desde lo nacional y lo municipal. En lo nacional evidentemente no hay ninguna duda de que la coerción es un elemento fundamental en la administración del poder y tiene que estar presente en forma natural en las condiciones amparadas jurídicamente. En el límite de las posibilidades eso es así. Y una fuerza política que aspira a ser gobierno nacional tiene que aceptar como natural que el uso de la fuerza es uno de los recursos cuando las condiciones lo ameritan. Eso en primer término; puede parecer superabundante, pero me parece necesario decirlo.

457. Con respecto a la policía municipal, con todas las precisiones que hubo y que se señalaron, yo creo que no sería conveniente plantearse una policía municipal, no lo veo aplicable a las características del Uruguay. Decididamente creo que no sería positivo.

## SEGUNDA PARTE: DESCENTRALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

### I. TRADICIONES ORGANIZATIVAS E IDEALIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

-LA SOCIEDAD URUGUAYA, UNA SOCIEDAD FUERTEMENTE ESTRUCTURADA

—Tengo entendido que en Uruguay existe una importante tradición organizativa a nivel comunal, ¿es así?

**458. Alberto Roselli:** Efectivamente la sociedad uruguaya era una sociedad fuertemente estructurada, con partidos políticos, sindicatos, movimientos deportivos fuertes... Y, a pesar de ser un país católico muy especial, también existían alrededor de la Iglesia Católica grupos pequeños en cuanto a su número, pero también fuertemente estructurados. La sociedad uruguaya se había distinguido del resto de América Latina —Chile era la única excepción— por tener una muy fuerte participación de la gente.

**459. Carmen Cambón:** Antes del actual gobierno frenteamplista existían también comisiones de fomento y vecinales. Inclusive existía el Movimiento de Vecinos de Montevideo que durante la dictadura tuvo un papel muy importante, porque en ese momento no había ninguna participación democrática. Los vecinos podían sentarse juntos y discutir las propuestas para Montevideo y presentarlas, por ejemplo, al Intendente. Esa tradición existe desde que yo tengo memoria. Recuerdo, por ejemplo, que en mi zona se creó una Comisión Pro Ferias Vecinales. A su vez, las comisiones de fomento de las escuelas siempre se integraron con los padres y vecinos de la zona. Existían también comisiones de apoyo a un hospital, a una plaza de deportes, etcétera.

**460. Víctor Hugo Gargicelo:** También se formaban comisiones puntuales para ciertas cosas, por ejemplo, un grupo de vecinos se reunía y empezaba a trabajar para conseguir el alumbrado para cierta calle.

**461. Walter Cortazzo:** El fomentismo es una tradición en el Uruguay, en cambio las comisiones eran fenómenos de algunas zonas muy particulares de Montevideo. En el interior eso no existe. En la zona nuestra no existían más que dos comisiones históricas. Ahora, sí había —y es una característica del Uruguay bajo el impulso de determinados gobiernos batllistas— representaciones barriales de tipo clientelístico, que generalmente eran unipersonales y hacían gestorías que se dedicaban efectivamente a recoger inquietudes de un barrio y a tratar de darles solución a las amistades políticas.

462. Creo que la Comisión de Fomento de La Unión es la más vieja de la ciudad. Hay otras zonas con esa tradición como: El Cerro, La Teja, Paso Carrasco, Colón, pero las zonas centrales de Montevideo no tienen esa historia. Te digo esto porque nosotros conocemos muy bien esta zona y cuando llegamos había alrededor de catorce direcciones de comisiones, pero, salvo dos, las otras no eran tales, eran personas que estaban registradas en la Intendencia con un número, en la famosa

UAPE<sup>27</sup>. Había setecientas de esas registradas en Montevideo y después de un chequeo no quedaron más de cientotrenta.

**463. Roberto Garrido:** Yo quiero aclarar que esas comisiones de fomento tenía un dueño que era el presidente de la comisión. Y éste pertenecía al partido que estaba en la administración municipal y, para ir a ver a tal persona, a tal director, había que ir con su tarjetita. Y él te conseguía de repente una tarjeta para que te dieran la leche más barata, para que pusieran en tu puerta una bombita.

-LA EXPERIENCIA DE UNA COMISIÓN DE FOMENTO ANTES DEL FA

—*Yo quisiera saber cómo era esa experiencia de las comisiones de fomento.*

**464. Carmen Cambón:** Yo vengo trabajando a nivel vecinal hace más de seis años. Comencé a nivel de la comisión de fomento de la escuela, donde estaban mis hijos. De allí surge, tres o cuatro años después, un movimiento de apoyo a la escuela pública, que se conformó en toda la zona de La Unión y abarcó otra zona que fue la de Camino Maldonado y la Blanqueada. Nos vinculamos a la Comisión de Fomento de La Unión, que este año cumple 60 años y, desde allí, comenzamos a trabajar por el tema de la enseñanza, pero vinculado a los demás temas de la zona. Esa Comisión de Fomento estaba dividida en subcomisiones: obras y servicios, saneamiento, transporte, vialidad, cultura, educación, salud. Realizamos varios encuentros de vecinos y organizaciones sociales y de ellos se fue desprendiendo cuáles eran sus necesidades más sentidas. En el año 88 nosotros ya teníamos un plan de trabajo para toda la zona, que presentamos a nivel municipal a todas las bancadas de la Junta Departamental y a todos los organismos del estado. A la vez, a estos encuentros, que se realizaban en la comisión de fomento, se invitaba a las autoridades departamentales, a los ediles de las diferentes bancadas y al secretario general de la Intendencia.

465. Siempre hubo en la zona una organización de vecinos que no solamente abordó los temas municipales, sino todos los temas: enseñanza, cultura, vivienda, tercera edad. Este año se está gestionando, a nivel de esa comisión de fomento, un convenio con el Banco de Previsión Social para actividades con la tercera edad. Esto explica por qué, cuando se realizan las elecciones del año 89, esa comisión de fomento presenta a todos los partidos políticos su plan de trabajo para la zona. El Frente Amplio decide adoptar estas propuestas como su programa zonal.

-TRADICIÓN POLÍTICA NO CONTEMPLABA LA CUESTIÓN URBANA

**466. William Masdeu:** Creo que es importante que se tenga también en cuenta que la tradición política de los movimientos sociales más poderosos del país e, inclusive, de Montevideo, como el movimiento sindical, excluían la cuestión urbana dentro de su plataforma de lucha. Por qué digo esto, porque el movimiento sindical ha sido una gran escuela de participación para miles y miles de trabajadores que después se vuelcan a su barrio y reproducen también allí esta experiencia del movimiento sindical. Y la otra cosa es que para los partidos políticos, incluyendo a la izquierda, el tema de lo municipal es una cuestión de quinta categoría; en todo caso una arena pequeña, para principiantes en política, empezar edil y luego ser diputado.

**467. Juan Diakakis:** Mira yo creo que si bien la izquierda siempre fue fuerte en este país en el movimiento gremial o en el movimiento estudiantil, fue débil en el trabajo barrial por razones obvias que vos entendés bien: esos sectores barriales siempre estuvieron influidos por el gobierno

---

27. Unidad Asesora de Proyectos Especiales de la Intendencia que, en la anterior administración, había logrado tener un registro de las organizaciones sociales: comisiones de fomento y comisiones barriales, que estuvieron unidas a una propuesta de plan alimentario. Luego todo eso desapareció, sólo quedaban algunas organizaciones en las zonas de más arraigo barrial, con más tradición de trabajo en este sentido.

comunal de turno, y como nosotros nunca estuvimos de turno, no teníamos gran influencia en el movimiento barrial aunque había militantes aislados.

**468. Lilián Kechichian:** Creo que todo el tema del desarrollo local, no sólo como elemento de socialización, sino además, de formulación de proyectos colectivos, es una temática absolutamente inexistente desde el punto de vista práctico, exceptuando los movimientos barriales en la dictadura que tenían otra connotación y cuya actividad era potenciar el objetivo de la lucha antidictatorial.

**469. Juan Diakakis:** Pero, durante el período dictatorial, como la gente no podía actuar como organización sindical, actuaba a través del propio movimiento popular, del movimiento vecinal, del movimiento cooperativo.

**470. Lilian Celiberti:** Pero, una vez reconstituida la democracia, se volvió a las hegemonías tradicionales en el movimiento social: movimiento sindical en primera línea, movimiento cooperativo relativamente en segundo lugar y todo aquello que había sido el movimiento social unificado se desestructuró. Entonces, en el año 90, el movimiento social, predominantemente el movimiento sindical y después otros movimientos sociales con muy poco peso, incluso el movimiento ciudadano y lo que después se empezó a desarrollar como movimientos ecologistas, son aún muy incipientes como movimientos colectivos.

-SE IDEALIZARON LAS POSIBILIDADES DE PARTICIPACIÓN, PERO LA SOCIEDAD HABÍA CAMBIADO

**471. Alvaro Portillo:** Creo que particularmente contigo, Marta, tenemos que ser muy objetivos y muy ecuanímenes en la reflexión para no pintarte una historia de hadas. Y por qué digo esto, porque nos encontramos con unas estructuras políticas en crisis y reconvirtiéndose, por un lado, y con una sociedad que ya no era la misma de la década del setenta, por otro.

472. Nosotros, confiábamos en que la convocatoria a la participación, debidamente institucionalizada y coherente y rigurosamente llevada adelante, iba a ser un activador automático de la participación masiva a nivel del campo popular. De alguna forma aún estaba muy fresca en nosotros la lucha contra la dictadura —desde principios del 80 hasta el 84—, y las luchas de los fines de los 60 y de los 70. Pensábamos en la posibilidad de una sociedad plenamente movilizada, es decir, nos imaginábamos camiones con banderas rojas que llegaban a los centros comunales a participar democráticamente y a procesar los cambios. Eso no ocurrió. Y no ocurrió porque la sociedad había cambiado. Y había cambiado mucho.

—*¿En qué sentido había cambiado?*

473. A nivel de sus estructuras, de los imaginarios de la gente y, fundamentalmente, del propio campo popular.

—*¿Puedes detallar algo más en qué había cambiado el campo popular?*

474. Hubo un debilitamiento estructural de la clase obrera como consecuencias de la desindustrialización de la sociedad uruguaya, que fue fortísima. Por otra parte, el movimiento estudiantil y el movimiento obrero, tan sólidos e históricamente estructurados y con tan importante tradición, fueron muy golpeados y parcialmente interrumpidos en su memoria por todo lo que fue la dictadura. Y está, además, lo que ocurre en el mundo, es decir, la caída de ciertos modelos, la puesta en crisis de un conjunto de referentes que estaban muy sólidamente presentes en las tradicionales proclamas de la izquierda. La cultura de la postmodernidad, es decir, la resignación, el escepticismo, el individualismo, la fragmentación, el vivir al día, son un conjunto de cosas que están presentes molecularmente en la sociedad y que hacen que esta sociedad no sea la de hace veinte o veinticinco años atrás.

475. Ahora, ¿eso —como alguien pudo haber pensado alguna vez— no invalida nuestro programa? ¡De ninguna manera! Este, en cuanto a sus metas finales e inmeditas, sigue absolutamente presente, requiere, sí, un reacomodamiento a estas nuevas circunstancias. Lo mismo ocurre con nuestra herramienta política, el Frente Amplio, y, desde luego, con el aparato institucional de gobierno.

**476. Alberto Roselli:** Comparto el análisis de Alvaro. Agregaría que el movimiento vecinal fue, por primera vez, centro de atención y de actividad para la izquierda, fundamentalmente a partir del plebiscito de 1980. La derrota del plebiscito sobre la reforma constitucional que pretendió impulsar la dictadura, es un hecho que marca su punto de inflexión y es a partir de ahí que la izquierda adquiere un dinamismo dentro de las organizaciones sociales que nunca antes habían tenido. Pero luego, inmediatamente después de las elecciones de noviembre de 1984, cuando gana Sanguinetti, estos militantes de izquierda se retraen y vuelven a sus orígenes, vuelven a militar en los partidos políticos, en los sindicatos.

477. Yo creo que nuestro error como izquierda, en 1984 y 1985, fue pretender una restauración como si nada hubiera pasado.

-MEDIR LA PARTICIPACIÓN DE FORMA DIFERENTE

478. Pero creo que, aparte de tener que admitir que la situación hoy no es la misma que en la década del sesenta y del setenta, tenemos que encontrar mecanismos que nos permitan medir la participación de la gente de forma también distinta. No podemos pretender que vamos a tener la misma forma de medir la participación, cuando la participación ha cambiado cualitativamente. Afirmo que el cambio no está en la cantidad, está en la calidad de la participación. Ese es el punto más importante: no podemos pretender que la gente concurra a asambleas masivas como en el año 60. No es así.

**479. Walter Cortazzo:** No podemos concebir la participación sólo como estar en una misma reunión y hacer una discusión colectiva. Ahí aparece el tema de la socialización de la información, la comunicación y los mecanismos de consulta; los barrios permiten un mecanismo de consulta, que no son los de la encuesta tradicional, puede ser el plebiscito barrial. En la vida actual la gente no puede estar asistiendo a reuniones permanentemente, porque eso desgasta. Eso déjasele al más interesado, al especialista, al que de repente no tiene una vida familiar, pero tenés que buscar mecanismos de consulta más amplios.

480. Puedes convocar, por ejemplo, a una reunión puntual en la que se discuta el tema de los espacios verdes de una zona —tema que, de repente, no lo tienen que discutir los setenta mil, lo discuten los más interesados—; ahí puede aparecer un adulto mayor, de la tercera edad; los comerciantes de la zona; los profesionales... Una planificación de este tipo te sirve para que esa gente, aunque no participe en las asambleas de esa zona, como médico, como sicólogo, como sociólogo, sí pueda dar una fórmula para esa zona ya no en su condición de profesional, sino en su condición de vecino o de habitante de esa zona.

481. Yo creo que el tránsito hacia la masificación de la participación hay que verlo, fundamentalmente, no a través de una invocación abstracta a la participación, sino a través de la utilidad de la participación; demostrando la utilidad y la eficacia de la participación.

482. Ya se están recogiendo experiencias concretas de vecinos pensando en los planes de atención zonal a la salud, donde un conglomerado de vecinos no menor va metiéndose y va dando pautas concretas y va haciendo propuestas. Cuanto más zonal es la planificación y cuando la impronta zonal de los servicios es más grande, más proximidad lograrás para que la gente opine; vas encontrando como un camino de aproximaciones sucesivas.

483. Si el servicio lo aterrizás a lo local, la gente tiene más posibilidad de intervenir que si lo que viene es una normativa general. Por ejemplo, si se hace una campaña de vacunación, es distinto que vos digás: “Bueno, ahora a vacunar” y lo apoyes con una propaganda por televisión, a discutir cómo operar en la zona, dónde colocar los centros de vacunación, llamar a los padres una tarde, una horita y discutir por qué es necesaria la vacunación, llevar técnicos a que hablen de ese tema. Y cuando la gente se apropia del conocimiento científico en un nivel de planificación local o de participación local, el nivel de internalización del conocimiento científico es sustancialmente diferente. Se produce un proceso de democratización por la vía de acercar a la gente los elementos técnicos. Y el técnico también cambia en esa relación, se relaciona mucho más directamente con la gente.

## II. DESCENTRALIZACIÓN

### 1. DESCRIPCIÓN SOCIÓ ECONÓMICA DE MONTEVIDEO

—*Antes de entrar en el tema de la descentralización quisiera conocer un poco cómo está socialmente repartida la población en Montevideo.*

**484. Nelson Trías:** Montevideo, a raíz de la descentralización, quedó dividido en dieciocho zonas y, para darte una pauta en qué consistían esas zonas, creo que es importante darte una breve visión de esta ciudad. Montevideo tiene una zona netamente urbana, que contiene la ciudad vieja, el centro, el cordón y va tomando hacia la costa, hacia el este, fundamentalmente. Esta zona central y costera es de característica netamente urbana y la población que la habita pertenece a una clase media empobrecida excepto cuando vamos para el lado de la costa, donde mejora el nivel de ingresos de la gente. Ahí están ubicados los centros comunales: 1, 2, 3, 4, 5, 6 y el 7, que toma parte de eso. Después tenemos un anillo, de características suburbanas, que ya es distinto en cuanto a su uso del suelo y a las características de su población. Aquí hay gente que tiene mayores carencias, existe presencia de marginación y los servicios y el equipamiento urbano están en peores condiciones que los de las zonas centrales. Aquí se encuentran los centros 13, 11, 14, 12 y alguna parte del 6. Y luego tenemos el resto que se ubica en la periferia. Allí está situada el área rural de Montevideo. Ahí también existen asentamientos marginales y los problemas de vivienda se presentan como una de las mayores carencias.

-CADA ZONA: GRAN HETEROGENEIDAD

**485. Mabel Pizarro:** Yo coincido con lo que tú decís, pero creo importante señalar que Montevideo tiene una gran heterogeneidad, especialmente en la zona céntrica: al lado de una población de alto nivel, encontrás una turgurización muy grande. En el Zonal 8, por ejemplo, tenés la costa de alto nivel, que es la zona de Carrasco, y cruzás la Avenida Italia y cambian totalmente las características de la población. Próximo al 14, tenés el 15 y allí el Prado, una de las zonas históricamente de más alto nivel económico, aunque últimamente ha bajado bastante, como el de todos los uruguayos. Y hoy eso se repite inclusive en la zona de Colón y Lezica.

486. Creo importante remarcar la heterogeneidad de la población, porque eso hace que el trabajo tenga que apuntar a aspectos muy diferentes.

-VACIAMIENTO HACIA LA PERIFERIA Y PROBLEMA DE SERVICIOS

**487. Eduardo Straconi:** En los últimos años ha habido como una invasión de las zonas rurales. La ciudad se ha ido desplazando hacia la periferia, debido al empobrecimiento y a la búsqueda de terrenos baratos para poder construir. Toda esa zona periférica ha aumentado la población de manera importante en los últimos diez años.

**488. Eleonora Bianchi:** Hay claramente una expulsión de las áreas centrales y no sólo ocurre lo que decía Straconi: que la población se va hacia la zona rural porque encuentra terrenos más baratos, sino porque también es allí donde hay terrenos. Cada vez más la gente de las pensiones de la ciudad vieja que es desalojada, se traslada en masa a las zonas periféricas; en algunos casos porque se les construyen allí algunos complejos, pero en la mayoría de los casos porque ocupan terrenos.

489. Esta situación es gravísima para un gobierno municipal, porque al extenderse la ciudad hacia la periferia, se va extendiendo, hacia una zona de pocos servicios: sin calles, saneamientos, agua, luz, etcétera. Eso genera una fortísima demanda de nuevos servicios, con el enorme costo que tienen, y quedan abandonados y subutilizados los servicios de la zona central que son muy abundantes. Ese es un gran problema que hereda esta administración cuando asume.

### III. EL PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN

—*¿En qué se diferencia la concepción de descentralización de la Intendencia de Montevideo de la propuesta neoliberal?, ¿cómo se materializa esto en la práctica?*

#### 1. UNA DESCENTRALIZACIÓN DIFERENTE AL PROYECTO NEOLIBERAL

-QUE EL VECINO PASE DE CONTRIBUYENTE A GOBERNANTE

**490. Tabaré Vázquez:** 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 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. Nosotros proponemos desconcentrar administrativamente, pero, además, que el vecino pase de ser un vecino contribuyente a ser un vecino gobernante. Esto es descentralización política.

491. Otorgarle al vecino 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.

**492. Alberto 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.

-CONTAR CON LA PARTICIPACIÓN POPULAR

493. 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.

494. Las fuerzas de derecha proponen desconcentrar administrativamente, pero que los vecinos sigan sólo en su calidad de contribuyentes y el gobierno teniendo centralmente el poder. 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.

-DESCENTRALIZACIÓN POLÍTICA, ADMINISTRATIVA Y SOCIAL

—*¿En qué consistía la descentralización propuesta?*

**495. Walter Cortazzo:** El Frente Amplio, en su eje programático y, esencialmente, en la idea de democratización de la sociedad civil en su conjunto, propone llevar a cabo en la ciudad de Montevideo, una descentralización de carácter administrativo, de carácter político y de carácter social. El espíritu de la propuesta del Frente Amplio está en la participación popular como elemento sustantivo para democratizar la sociedad y en la descentralización política-administrativa, en la idea de ir acercando la realidad concreta de la vida de la gente de los barrios al gobierno que la representa.

496. En lo que hace a la descentralización administrativa ya había algunos antecedentes en gobiernos anteriores que fundamentalmente tendían a acercar la gestión a la zona; la oficina municipal al entorno barrial en la cual se desarrollaban o se resolvían determinados expedientes o solicitudes de la gente. El Partido Colorado tiene algunas experiencias sobre todo en lo referente al desarrollo cultural o a algún servicio de mantenimiento de zonas.

497. La descentralización social es la idea que más notoriamente diferencia al proyecto del Frente Amplio de los otros. Se trata de promover la participación ciudadana, de estimular el interés hacia la cosa pública, en este caso municipal; como única alternativa al proyecto neoliberal que cada vez relega más el protagonismo de la gente y beneficia a la clase política o económica.

-DESCONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

—*Una interrupción, ustedes hablan de desconcentrar y de descentralizar, creo que es importante que expliquen bien el contenido de esos términos.*

**498. Alvaro Portillo:** Conceptualmente la definición es jurídica, en la desconcentración tú redistribuyes sin romper el vínculo jerárquico con la decisión; en la descentralización se rompe el vínculo jerárquico y la entidad descentralizada tiene autonomía para decidir.

**499. Miguel Fernández:** Además de lo que planteaba Alvaro con respecto a las diferencias de naturaleza jurídica que existen entre concentración y descentralización, existen diferencias de naturaleza política: la desconcentración se puede llevar a cabo para lograr un mayor nivel de eficacia en la prestación de obras y en la prestación de servicios, de hecho hoy hay muchas estructuras en el mundo de la administración capitalista que se desconcentran para lograr esos niveles de eficacia. Esta desconcentración no necesariamente comporta una descentralización del poder, en cambio la descentralización política lo que hace es otorgar poder a los vecinos.

500. En ese plano hay que decir que la desconcentración es una condición necesaria pero no suficiente para lograr redistribuir el poder. O sea, es bueno que para redistribuir el poder haya desconcentración, pero la desconcentración por sí y ante sí no garantiza niveles de participación, ni de control, ni de iniciativas de la gente sobre las cosas.

501. Estoy de acuerdo también con lo que decía Roselli, que eso tiene otro componente muy importante de la descentralización, que es el hecho que no sirve para nada la descentralización si no está acompañada de una respuesta del estado en materia de cumplir con las obligaciones que el estado tiene.

502. Yo creo que hay que combatir la idea de la descentralización como achicamiento del estado como desentenderse de lo que molesta, sin otorgar recursos. No se trata, de repartir escobas para que la gente barra la ciudad, sino de repartir capacidad de decisión para determinar que alguien barra la ciudad, no tiene por qué ser la gente.

503. Se discutió mucho si descentralizar significaba llevar adelante con la misma gente la gestión. Y en ese plano nosotros llegamos a una conclusión: hay servicios que no tiene sentido que los lleve adelante la gente, sino que es bueno que los lleve adelante el aparato municipal, por ejemplo, la limpieza. En todo caso, la participación de la gente hay que dejarla para lo que nosotros aquí en Montevideo llamamos obra comunitaria, una obra que le va a dar sentido de pertenencia, por ejemplo, un centro de educación inicial o guardería. Entendemos que no es correcto que los lleve adelante la gente, porque eso sería sacarle al estado la responsabilidad de tener que llevar a cabo la política de servicios con sus funcionarios y con sus recursos. Entonces hay que distinguir cuál es la obra que se hace con la gente...

504. Porque en el 71, cuando el Frente irrumpió en ese mensaje de participación y sin tener muy claro cómo manejar la ciudad, ¿qué hizo? empezó a hacer techitos de paradas y los pintaba como Frente Amplio.

505. Ahora tratamos de que el estado sea el que haga las cosas fundamentales que debe hacer y que la gente, en todo caso, cogestione o autogestione, pero sobre la base de determinadas modalidades. Por ejemplo, nosotros podemos poner gente a que integre una comisión administradora de una policlínica municipal, pero lo que no tiene sentido es que los médicos no los ponga el estado, ni tampoco tiene sentido que ellos vayan a trabajar de manera honoraria o subvencionados por la gente. Hay que tener mucho cuidado con los mecanismos de desentendimiento del estado de su responsabilidad.

506. Hay que tener muy definido en qué ámbito debe moverse el estado y sobre qué tiene que responder, porque, además, si no se hace eso la participación se frustra. Si no hay un nivel de respuesta concreta, visible, la gente dice: "Bueno, me tiraron no con el poder, me tiraron con el problema."

**507. Carlos Coitiño:** Estamos en una etapa donde lo único que hay es desconcentración: todavía no hay descentralización de poder, ¿por qué?, porque no hay descentralización económica. En segundo lugar, porque si la hubiera estarían inversamente distribuidos los recursos municipales en relación con las necesidades. En tercer lugar, porque entonces el eje de la política es la atención de las necesidades de sectores que no aportan recursos a la Intendencia, pero que los necesitan.

508. Habrá descentralización real si el Frente Amplio logra resolver una redistribución de recursos en proporción directamente inversa a la cantidad de recursos que en ese lugar se generan, es decir, proveer de mucho más recursos donde hay gente con menos recursos. Si no se hace eso, no habrá descentralización que favorezca a los sectores más desprotegidos.

**509. Selva Braselli:** Lo que en realidad ocurrió es que muchas veces se desconcentró la función sin desconcentrarse los recursos correspondientes. Eso pudo dar la imagen de baja eficiencia. Sin embargo, en los casos en que hubo recursos, la eficiencia fue mucho mayor, justamente por la cercanía con la gente.

—¿No fue, entonces, paralela la desconcentración de funciones con la de los recursos? ¿El presupuesto de Montevideo no ha sido distribuido por zonas?

**510. Alberto Roselli:** No se podía haber previsto el presupuesto para el año 1994 dividido en dieciocho zonas, por la sencilla razón de que ese presupuesto debe ser elaborado y entregado a la Junta Departamental el 30 de junio de 1993 y, por lo tanto, en esa fecha los órganos de gobiernos local, las juntas locales no existían y alguien que no existe no puede tener recursos.

## 2. ETAPAS EN SU DESARROLLO

-PRIMER GRAN ESCOLLO: LA IMPUGNACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE DESCENTRALIZACIÓN (28 FEBRERO 1990)

**511. Alberto Roselli:** El proyecto de descentralización empezó el 28 de febrero de 1990, trece días después de haber llegado al gobierno, cuando se dictó la primera resolución sobre la descentralización de Montevideo. Fue una demostración inequívoca de que los compromisos asumidos por el Frente Amplio ante la ciudadanía en la campaña electoral eran puestos en práctica.

**512. Walter Cortazzo:** Se divide la ciudad en dieciocho zonas —arbitrariamente constituidas— y se las designan a dieciocho militantes políticos del Frente Amplio para que lleven a cabo el programa del Frente Amplio en esas zonas y actúen como representantes políticos del intendente.

—Según entiendo, estos delegados fueron elegidos por el intendente dentro de una lista que propusieron los partidos, ¿es así?

513. Así es. Fueron propuestos varios compañeros para cada una de esas zonas y de esa lista elaborada por los partidos, movimientos y coordinadoras del Frente Amplio, el intendente hizo las dieciocho designaciones.

—¿Cuál era el papel de estos dieciocho compañeros?

**514. William Masdeu:** Al designar el intendente delegaba una cuota de poder importante. Eso se hizo usando un mecanismo constitucional que preveía esa posibilidad. Y eso era lo que permitía hacer relativamente fluido nuestro trabajo, tanto en la creación de los centros comunales, como en nuestra relación con la estructura municipal central y con los funcionarios, porque nos daba tanto, una jerarquía en el trabajo, como una jerarquía política para el relacionamiento con la sociedad civil, que permitía potenciar y abrir el espacio a la participación más fluida de la gente.

515. Ese primer paso, que había sido aprobado por la mayoría frenteamplista en la Junta Departamental de Montevideo, fue impugnado rápidamente por la oposición. En la constitución del Uruguay es notoria la poca incidencia que tienen los municipios: la firma de mil ciudadanos u once ediles de la oposición bastan para lisa y llanamente impugnar un decreto del intendente.

**516. Mabel Pizarro:** Creo que hay que aclararle a Marta, no son ellos los que directamente impugnan, sino que con esas firmas se presenta el asunto al parlamento y éste resuelve.

**517. William Masdeu:** Ese es el primer conflicto que se da entre gobiernos con mayorías diferentes en lo municipal y en lo nacional.

**518. Walter Cortazzo:** Ese fue uno de los primeros bloqueos importantes al gobierno del Frente Amplio, porque en realidad no había sino razones políticas para hacerlo; aunque hubo toda una historia de los leguleyos argumentando que había razones jurídicas y constitucionales para impedir eso.

**519. María Sara Rivero:** 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.

**520. Alberto 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.

**521. Alvaro Portillo:** Si nosotros leemos atentamente el Programa de Gobierno —que se elaboró en el 1988-1989—, lo que en realidad allí se planteaba, y que quizá 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.

**522. Alberto Roselli:** A pesar de las dificultades continuamos adelante con nuestro proyecto.

**523. Juan Diakakis:** Apostamos a la gente y apostamos a transformar a esos llaneros solitarios que teníamos en promotores de la comunidad. Hablo de llaneros solitarios porque los mandábamos con una carpeta bajo el brazo a recorrer las zonas y a contactar con el espectro social; no tenían ni siquiera un lugar físico para poder funcionar porque éstos les eran negados.

524. Los compañeros eran combatidos por la oposición, tildados de comisarios políticos, decían que queríamos reeditar los CDR y otras cosas... Sin embargo, esos hombres fueron a los barrios —no fueron con la bandera del Frente Amplio, fueron como funcionarios municipales que es lo que eran en el fondo—, recibieron las opiniones de todos los vecinos: los que eran blancos, los que eran colorados, los que eran frenteamplistas, todos, y fueron haciendo, yo te diría, el esbozo de una gestión local, sin tener siquiera un centro físico donde actuar.

**525. Walter Cortazzo:** En aquel momento se dio una discusión interna importante en la comisión especial de descentralización: si abríamos en estas condiciones o si esperábamos estar en mejores condiciones, y triunfó la primera tesis.

-SEGUNDA RESOLUCIÓN DE MAYO DE 1990

526. Lo que se bloqueó fue nuestra designación como delegados del intendente. Entonces, se tuvo que buscar otro mecanismo aceptable para el resto de las fuerzas políticas y que, de alguna manera, igual nos permitiera actuar, aunque no fuera para nosotros el ideal.

—¿En qué consistió esa resolución?

**527. William Masdeu:** El mecanismo que se encuentra es un mecanismo que crea un espacio para que actuemos, pero en condiciones más difíciles. Es decir, se divide Montevideo en dieciocho zonas, se vuelve a expresar la voluntad de crear los centros comunales y, en una segunda etapa, a quienes estábamos en aquel momento como delegados del intendente en la zona, se nos contrata como coordinadores de la zona con una función específica: colaborar con el intendente en el relacionamiento del intendente con los vecinos de Montevideo para llevar adelante el proceso de descentralización. Se buscó la figura del “coordinador”, que era una figura de la institución municipal que había sido utilizada en uno de los organismos del gobierno anterior. Esa es la fórmula. No hay ahora una delegación específica de poder del intendente a nosotros.

—Pero si tú ejecutas algo y el intendente te respalda, ¿no es lo mismo?

**528. Walter Cortazzo:** No, no es lo mismo, aunque la gente no percibía la diferencia. Para el trabajo con la estructura municipal y con los funcionarios municipales, que están dentro de esa estructura que es jerárquica y que dependen de un mando que es su director, y ese director depende de otro director, y termina todo en la pirámide del intendente, no es lo mismo. Cuando ellos pasan a trabajar en esa nueva estructura que es el centro comunal, donde hay que reproducir también esa pirámide jerárquica de dependencia, tienen que tener claro quién es el que manda, quién es el que obedece, es decir, esa es una estructura jerarquizada donde el ordeno y mando funciona.

529. Una de las tareas que teníamos era la de ayudar a armar el centro comunal como estructura administrativa: a ordenar y a poner en funcionamiento ese conjunto de funcionarios municipales que iban a trabajar en esas zonas dando servicios: obreros, municipales, administrativos municipales, técnicos municipales. Los coordinadores tenían que funcionar como jefes de la estructura administrativa que se había creado a nivel zonal, sin tener la delegación de poder para ello.

530. Entonces se genera todo un proceso donde todo eso hay que hacerlo igual, mediante toda una suerte de acuerdo, de complicidad con los funcionarios, pero también de fricciones, en algunos casos. Entonces todo eso complicó muchísimo...

**531. Eleonora Bianchi:** Pasamos a estar de alguna manera al costado de la estructura piramidal de la que hablaba Walter, o sea, nosotros no integrábamos la estructura, estábamos al costado y no teníamos poder de mando. 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.

**532. María Sara Rivero:** Mientras tanto, hubo que entrar a negociar otras formas de comenzar este proceso de descentralización, y a veces, a uno le cuesta reconocer en lo que hoy se está haciendo el proyecto original de descentralización que teníamos.

-DISCUSIÓN DEL PRESUPUESTO QUINQUENAL CON LA GENTE (MAYO-JUNIO 1990)

**533. Alberto Roselli:** Hubo un hecho de gran significación: la elaboración —en los últimos días de mayo y los primeros de junio de ese mismo año— del presupuesto quinquenal<sup>28</sup> del gobierno departamental, que tomó como base lo que fueron los planteos realizados por los vecinos de las dieciocho zonas en que se había dividido Montevideo, y, por primera vez, la elaboración de un presupuesto se hizo de forma conjunta entre el ejecutivo comunal y una parte de la población, aquella que ya había notado que este gobierno era un gobierno distinto a todos los anteriores.

534. Y fue a través de esa participación popular, en sucesivas reuniones, donde cada agrupamiento de vecinos de las dieciocho zonas en que estaba dividido Montevideo, pudo ir encontrando, de forma sin ninguna duda imperfecta, los mecanismos necesarios para ir determinando, ellos mismos, cuáles eran las prioridades en la ciudad y en algunas zonas sobre todo.

-LOS CENTROS COMUNALES ZONALES: PRIMER EMBRIÓN DE DESCENTRALIZACIÓN (10 DE OCTUBRE DE 1990)

535. Nosotros tuvimos la suficiente habilidad política como para lograr —después de un seminario internacional que realizamos en el mes de mayo— condiciones que posibilitaran una nueva resolución que dio origen, en el mes de octubre de 1990, a la apertura de los primeros centros

---

28. Toda administración cuya gestión dura 5 años, hereda durante el primer año el presupuesto de la administración anterior y durante ese año prepara los 5 años siguientes con los cuales cubre 4 años propios y uno de la administración que venga.

comunales zonales, que fueron el embrión, el primer gran hecho tangible, de la política de descentralización que se estaba llevando adelante. Hablo de tangible porque ya se había dado todo el proceso de discusión del presupuesto quinquenal con la gente, que fue, como te decía, un gran paso.

-COMISIÓN MIXTA (MARZO DE 1991)

—*¿Qué hizo Tabaré desde el punto de vista institucional para hacer avanzar la descentralización?*

536. Haciendo un pequeño resumen, el 15 de febrero del 90 asumimos el gobierno; se dicta la primera resolución de descentralización el 28 de febrero del mismo año; el 15 de marzo se interpone el recurso contra la resolución; en mayo del 90 se encuentra una salida y se dicta la segunda resolución; el 15 de octubre se comienzan a abrir los primeros centros comunales zonales; en marzo del 91 —al año de gobierno— el intendente va a la Junta Departamental y propone la creación de una comisión mixta, para el estudio de la descentralización, la Junta acepta, se integra, comienza a trabajar...

—*¿Quiénes integraron la comisión mixta?*

537. La comisión mixta estuvo integrada por ediles de todos los partidos y por representantes del ejecutivo.

538. Por la Junta Departamental está representado el Partido Nacional, el Partido Colorado, el PGP y el Frente Amplio. El Partido Demócrata Cristiano se integra de forma indirecta a esta comisión, porque entre los representantes del ejecutivo va un alto funcionario municipal que, a su vez, ocupa la Secretaría General del Partido Demócrata Cristiano. Así se amplía a todo el espectro político. Los restantes representantes del ejecutivo eran: Selva Braselli, el Dr. Alberto Pérez Pérez, el Dr. Adolfo Pérez Piera, y yo.

**539. Juan Diakakis:** Tabaré va a la Junta Departamental el 14 de marzo del 91 y hace un discurso donde plantea nuestro programa y nuestra voluntad descentralizadora. La Junta Departamental responde positivamente al planteo del señor intendente. Se designan diez ediles de todo el espectro político, para integrar una comisión mixta que estudie los elementos constitucionales, podríamos decir, de la descentralización. Pienso que su reacción fue positiva porque quizá sólo entonces comprendieron verdaderamente lo que pretendíamos hacer.

**540. Alberto Roselli:** Yo opino diferente, creo que fue un error de cálculo de la oposición. Hoy se demuestra que la oposición aceptó la comisión mixta, porque se convenció del discurso que ella misma hizo para afuera acerca de cuáles eran nuestras intenciones; y se jugó a que nosotros queríamos realmente poner comisarios políticos. No pensó que lo que decíamos era lo que nosotros queríamos. Apostaron también a las dificultades internas del FA; no pensaron que éramos capaces de superar nuestras diferencias y llegar a acuerdos.

**541. Juan Diakakis:** Yo insisto en que la oposición no es un todo único. En el equipo que trabajó en la descentralización hubo representantes de los partidos tradicionales que se jugaron igual que nosotros, dentro de su partido, por la descentralización; algunos por problemas históricos, como los representantes del Partido Nacional —ellos siempre levantaron la bandera de la descentralización—.

**542. Alberto Roselli:** Hay que explicarle a Marta una cosa: el PGP y el PDC estaban dentro del Frente Amplio cuando, en 1988, se comenzó a elaborar el programa de gobierno municipal para el ejercicio 1990-95; entonces es lógico que con ellos, haya grandes coincidencias en este aspecto. Por errores políticos que se cometieron, tanto por el PGP como por el Frente Amplio —aquí no hay un

solo culpable, somos varios—, no logramos plasmar en los hechos lo que era un acuerdo programático muy claro.

-FORO DE MONTEVIDEO (AGOSTO 1992)

**543. Miguel Fernández:** Como las cosas estaban muy trabadas en esa comisión mixta, el Frente Amplio consideró necesario convocar a los propios vecinos de Montevideo a que, de manera organizada y con discusiones previas en cada uno de los zonales, expresaran sus opiniones en cuanto a cómo debía definirse la conformación de los órganos de la descentralización: qué competencia darle, qué funcionamiento, qué periodicidad, cómo elegirlo. Hubo una interesantísima participación de la gente que culminó en una gran instancia plenaria final en la Junta Departamental, que se llamó “Montevideo en foro” y que duró todo un día. Allí se hicieron catorce talleres que estaban compuestos con gentes de distintas zonas y donde cada comisión mandó los delegados que quisiera, no hubo limitaciones.

544. Participaron entre mil doscientos y mil quinientos vecinos, representando a cerca de quinientas organizaciones vecinales de tipo territorial. Se ocupó toda la planta física de la Junta Departamental. En esa discusión participaron no sólo organizaciones con base territorial, sino también organizaciones con bases funcional, o sea, comisiones de jubilados de los barrios; comisiones de salud, comisiones de mujeres, etcétera.

545. La gente delineó allí lo que, después, los legisladores municipales que integrábamos la Junta Departamental y la Comisión Mixta llevamos al papel. Creo que la experiencia fue muy positiva porque, del mismo modo que cuando se discute el presupuesto el vecino empieza a ser un manejador no ya de la cosa pública, sino de las prioridades y de lo presupuestal; también el vecino puede convertirse en un legislador, en un elaborador de normas institucionales si se le dan los instrumentos como se hacía en esos talleres. Allí iba gente que explicaba: “Bueno, las alternativas son éstas y éstas, las posibilidades son tales o cuales...”

546. Y la gente optó y discutió, de acuerdo a su realidad, cuál sería la mejor manera de organizar los concejos vecinales. Eso sirvió para destrabar la discusión.

547. Los partidos tradicionales, aceptaban la descentralización política con participación de dirigentes políticos locales, pero tenían gran resistencia a constituir una instancia de participación social: los concejos vecinales, una estructura regida por el principio de autonomía frente al estado y a los partidos políticos.

#### **IV. DISCUSIÓN DEL PRESUPUESTO QUINQUENAL**

-UNA ETAPA ESENCIALMENTE DEMANDANTE

—*Me interesa conocer la evaluación que ustedes hacen de la experiencia de discusión del presupuesto con la población.*

**548. Mabel Pizarro:** Yo no diría que fue una discusión del presupuesto, sino más bien un reportar necesidades. Si hoy volviésemos a trabajar en el Plan Quinquenal, creo que tendríamos una óptica absolutamente distinta, porque aquello fue una etapa esencialmente demandante de las distintas organizaciones sociales que habíamos logrado detectar en la zona: concejos vecinales, asociaciones de fomento y otras, en eso nos ayudó el UAPE.

-TENER UNA BASE MÁS REAL DE LAS NECESIDADES PARA PLANIFICAR

**549. Nelson Trías:** Su importancia radica en que es la primera vez que una administración municipal convoca a los vecinos para que formulen sus necesidades. Eso nos permitió a todos tener una base bastante más real de las necesidades de Montevideo como para después poder hacer la planificación para la actuación en el futuro.

—*Yo quiero saber rápidamente, cómo hicieron, a quiénes convocaron, dónde se reunieron, si llevaron algún diagnóstico...*

**550. Eleonora Bianchi:** Convocamos a las organizaciones sociales, comisiones de fomento, barriales, cooperativas, a vecinos en forma individual —porque también participaron vecinos en forma individual—. Por ejemplo, en nuestra zona nos reunimos con instituciones deportivas, de fomento, en parroquias. Se participó en un primer plenario al que asistieron todas las personas invitadas y allí se conformaron comisiones de trabajo: de obras, de tránsito, de medio ambiente, de cultura.

—*¿Qué hacían estas comisiones?*

551. Recogían las demandas de cada barrio y priorizaban cuáles eran las necesidades más urgentes y cuáles estaban en segundo o tercer término.

552. Luego volvimos a reunirnos en un plenario y se trató de hacer una priorización general ordenada por temas y eso fue lo que se presentó a la Intendencia como demanda de cada una de las zonas. Luego, la Intendencia recogió todas esas demandas, las analizó, vio sus posibilidades y volvió a convocar a los vecinos nuevamente por zonas. En ese momento asiste el intendente y ahí se da una respuesta. Es una respuesta bastante genérica, por área de trabajo. Se le dice a los vecinos qué es lo que se va a poder hacer. Después viene todo el proceso que conocemos: hay cosas que se pudieron hacer, otras en las que quizás fuimos demasiado optimistas.

—*Yo preguntaba eso porque la experiencia que ha habido en Brasil y en Venezuela es que si no se va a una consulta con la población con algo de análisis o diagnóstico que oriente las demandas, las demandas que se recogen son enormes y se crea una falsa expectativa en la población de que basta con enunciar las necesidades para que se puedan satisfacer y eso termina por generar frustraciones.*

**553. Alberto Roselli:** Claro, es una de las dificultades...

**554. Walter Cortazzo:** En esa primera propuesta de asignación de recursos, no se plantearon barbaridades en relación a las demandas.

**555. William Masdeu:** Evaluando ahora esa experiencia, si yo volviera a estar en aquella situación, lo haría de nuevo, sin problemas. No nos arrepentimos de eso. Lo que se buscaba era tratar de tener una orientación más precisa de hacia dónde dirigir las inversiones en obras que la Intendencia iba a realizar en el quinquenio, respondiendo a la consigna central de que nosotros íbamos a dirigir nuestras obras en el sentido que la población de Montevideo nos indicara. Esa era la clave de la cuestión.

-UNA SEÑAL DE QUE EL PROCESO CONTINUABA

556. Entonces, en un momento en que este proceso estaba siendo cuestionado, estaba intentando ser bloqueado por la oposición, en que los centros comunales habían sido cuestionados, en que nosotros habíamos ya cambiado de carácter, ya no éramos los delegados, éramos coordinadores, era imprescindible mostrar señales claras de que continuaba el proceso y que nuestra intención de abrir espacios de participación a la ciudadanía seguía firme y vigente.

557. Esos eran espacios de participación, con todas sus limitaciones y con las limitaciones de la gente en cuanto a su capacidad para estar a la altura de lo que se planteaba. Una cultura de construir la ciudad desde lo local, desde lo barrial, era muy escasa en Montevideo.

-PRIORIZAR OBRAS Y CULTURA DE GOBIERNO

558. Lo que nosotros le pedíamos a los vecinos era que nos señalaran las obras prioritarias para los barrios y que trataran de definir por dónde empezábamos. Ese es un desafío importante que exige una cultura de gobierno de la ciudadanía, que en aquel momento no se tenía, como tampoco la teníamos nosotros para administrar la Intendencia. Pero bueno, nos lanzamos al agua, porque si no nadábamos no aprendíamos... Eso de decidir qué va primero, dónde se pone el énfasis, fue una experiencia absolutamente inédita. Todo el mundo lo recuerda como un momento muy lindo.

**559. Walter Cortazzo:** Histórico.

**560. María Sara Rivero:** Había una tradición fomentista en Montevideo —como ya se dijo—, eso sí existía en determinados lados; pero esas comisiones de fomento se preocupaban sólo de mejorar lo suyo, pero lo del lado, lo del frente, fueron cosas que nunca se tuvieron en cuenta, porque nadie les planteó alzar un poco la mirada, salir de su entorno y mirar un poco más allá. Nuestro intento marcó una forma distinta de hacer las cosas...

**561. Alberto Roselli:** Creo importante señalar que distinguir una prioridad sobre otra significa tener tanta madurez desde el punto de vista social como para decir y reconocer que hay gente que está pasándolo peor que uno. Y eso, es una cosa muy difícil de lograr. Creo que fue uno de los mayores aciertos en la elaboración de ese Plan Quinquenal.

-PARTICIPACIÓN NUMÉRICAMENTE REDUCIDA

*—Parece haber sido una experiencia muy rica para los que participaron, pero ¿cuánta gente participó?*

**562. Lilian Celiberti:** Me parece que en general participó un número pequeño de personas, pero eran las que estaban vinculadas a las organizaciones de base con variantes en cada lugar.

**563. Walter Cortazzo:** Para darte una idea, en la Zona 3 hay ochenta mil habitantes según el último censo. El Frente Amplio obtuvo en esta zona veintidós mil votos y la participación de vecinos en esta primera instancia fue de trescientos aproximadamente.

*—Ahora, en aquel momento, cuando organizan la asamblea, se sienten satisfechos o se sienten frustrados cuando llegan solo los trescientos?*

**564. Mabel Pizarro:** La evaluación de ese momento, y aún ahora, mirado desde la perspectiva del tiempo, es una evaluación positiva y de satisfacción de lo que se había logrado. Yo creo que fue el embrión que dio todo lo que posteriormente se pudo realizar. Los vecinos llamaban para conectarse con nosotros, el teléfono en la casa se convirtió prácticamente en una tortura, porque sonaba todo el día...

**565. Lilian Celiberti:** Toda esta experiencia ha sido cuestionada por la participación numérica, pero yo creo que lo que ha entrado en crisis es la manera de analizar los procesos sociales. A mí me parece que este es un tema muy importante para las propias ciencias sociales; porque eso también coincide con momentos históricos en cuanto a cómo se ve el ciudadano, el hombre y la mujer en la participación ciudadana y política.

**566. María Sara Rivero:** Quiero recordar el momento que vivíamos. En ese momento, junio-julio del 90, sólo contábamos con nuestra persona, nuestra voz, nuestras manos. No contábamos siquiera

con un lugar físico que sirviera como referencia; el teléfono con el cual te conectabas era, el de tu casa, algo absolutamente artesanal. Entonces yo pienso que, aún en términos numéricos, fue una excelente inversión.

—*¿Y ustedes no lograron conformar un pequeño equipo del Frente Amplio que los apoyara?*

567. No.

—*¿Por qué?*

**568. Lilian Celiberti:** Acá no se acercaron los militantes y creo que eso se debe a que la militancia no sabía cómo tratar los problemas del barrio, no los conocía. La gente que proviene de una militancia más política, no hace vida de barrio; se vuelve a su casa a dormir, como volvíamos la mayoría de nosotros cuando no estábamos en esto.

569. Yo creo que también influyó el miedo de que este proceso apareciera como demasiado partidizado, porque teníamos claro que el proceso de descentralización tenía que abarcar la mayor cantidad posible de gente; no convenía que se tiñiera de rojo, azul o blanco.

570. Además, debido a la impugnación sólo en junio estábamos armando las reuniones con los vecinos.

-TRABAJO FLUCTUANTE

**571. Mabel Pizarro:** Y todo eso fue consolidando el trabajo de las comisiones vecinales. En el Centro comunal mío, que es vecino del de Walter, de acá a la Rambla, cuando empezamos prácticamente había sólo dos comisiones vecinales, sin embargo, llegamos a trabajar en toda esa época con más de catorce organizaciones: comisiones vecinales más algunos clubes deportivos. Eso te muestra cómo, cuando hay un objetivo y se sabe a qué se está convocando, la gente responde. La convocatoria esencialmente, a mi modo de ver, es la que hace que esa gente confluja y se organice y empiece un trabajo, que luego se continúa, con altibajos, como son todos estos trabajos; no son algo permanente ni creciente, tienen olas, así tenemos que verlos.

572. Ahora respecto a lo que Lilian decía de la militancia, creo que una cosa es la organización frenteamplista y otra es la participación de los frenteamplistas en la zona, nosotros encontramos muchos compañeros participando en las comisiones, pero generalmente no era gente de lo que nosotros llamamos “la estructura”; eran compañeros que buscaron otros caminos de trabajo: el trabajo en el barrio, el trabajo social; eso les interesó más, de repente, que el trabajo netamente político en la estructura.

## V. CENTROS COMUNALES ZONALES

### 1. CENTROS COMUNALES: OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y DE SERVICIO

—*Exactamente, ¿qué son los centros comunales zonales?*

**573. William Masdeu:** Son oficinas administrativas y de servicios que existen en cada una de las dieciocho áreas en que se dividió el Municipio de Montevideo. Ahí trabajan funcionarios municipales de categoría administrativa, obreros, y 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.

-AGENCIAS DESCENTRALIZADAS DE MONITOREO

**574. Alvaro 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.

575. Por eso fue que nos orientamos, muy enfáticamente, al montaje de esta desconcentración. La primer<sup>29</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 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.

**576. Selva Braselli:** 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.

**577. Alvaro Portillo:** Venían las denuncias del alumbrado, venían las denuncias de basurales, y no hubo respuestas eficaces. El aparato central no atribuyó importancia a las señales que surgían en el territorio, junto a la gente, en este proceso de inicio de desconcentración.

-OFICINAS MUNICIPALES AUTOSUFICIENTES

578. 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.

**579. Walter Cortazzo:** ¿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. 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.

---

29. En Uruguay emplean el masculino, aunque el sustantivo sea femenino.

#### -TRÁMITES DESCENTRALIZADOS

580. 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 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.

581. 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

582. 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.

**583. Lilian Celiberti:** Como información yo ubicaría dos momentos distintos: 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.

584. 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

**585. William Masdeu:** 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 instaladas 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.

**586. Eduardo Straconi:** 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.

587. 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.

**588. Mabel Pizarro:** 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. Eso es algo que la gente siente como muy positivo.

-UNA PLANIFICACIÓN DIFERENTE: POR OBJETIVOS

**589. Lilian Celiberti:** Los centros comunales introdujeron un elemento distinto de planificación de la actividad municipal. Aquí se planifica en función de objetivos. Planificar por objetivos significa poder interrelacionar áreas municipales que antes eran departamentos estancos donde cada uno tenía su plan: espacios públicos, obras, alumbrado, y poder conjugar los esfuerzos municipales en torno al logro de esos objetivos. 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 esos esfuerzos quedan descolgados si el aparato municipal no produce en sí mismo una reestructura que signifique, en definitiva, planificar por objetivos teniendo en cuenta el territorio.

590. Creo que se han logrado avances en relación a la reestructura municipal, pero, mirado desde nuestro ángulo, son aún insuficientes, entre otras cosas 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 procesar rápidamente el acompasamiento de 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.

## 2. LOS FUNCIONARIOS Y EL CENTRO COMUNAL

-POCO INTERÉS EN TRABAJAR EN LOS CENTROS COMUNALES

**591. Walter Cortazzo:** Cuando reasumimos como coordinadores zonales, comenzamos a buscar locales y funcionarios. 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<sup>30</sup>.

---

30. En 1994 no llegaban a mil.

592. Hay muchas explicaciones para dar cuenta de eso, pero en realidad era un cambio bastante radical y revolucionario en lo que hacía a la tarea del funcionario.

-FALTA DE INFORMACIÓN Y BLOQUEO DE SUS JEFES

**593. Juan Diakakis:** Los jefes no pusieron ni siquiera el anuncio de que se buscaba funcionarios para estos centros. Yo creo que eso expresa incompreensión, 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.

**594. Margarita Percovich:** 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.

**595. Miguel Fernández:** Un argumento que dio el sindicato es que el trabajador municipal no podía pasar de tener un patrón a tener un millón trescientos mil patrones. ¡Una frase bastante expresiva!

—*¿Qué significaba para el funcionario el trasladarse a un Centro comunal?*

**596. Walter Cortazzo:** 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.

-PÉRDIDA DE LAS COMPENSACIONES SALARIALES

**597. María Sara Rivero:** 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.

-AUSENCIA DE UNA POLÍTICA DE INCENTIVOS

—*Yo quisiera saber si ustedes han pensado en alguna política de incentivos para que la gente se vaya a estas zonas, porque yo he conocido la experiencia de Sao Paulo y allí, por ejemplo, hubo una política de incentivo: se le paga más a la persona que trabaja más lejos, o se concursan los cargos y los primeros puntajes pueden elegir dónde ir y los demás tienen que irse al lugar que le asigna...*

**598. Alberto Roselli:** Tú hablas de incentivos para contratar ese personal, pero tenemos que recordar el lirismo con el que entramos ¡Nosotros redujimos el horario de trabajo de atención municipal a cambio de nada! Hay dos aspectos: uno, si era lógico o no era lógico reducir el horario de trabajo a seis horas. Esa es una discusión. Pero la otra discusión es a cambio de qué eso se hace y se hizo a cambio de nada, es decir, no se hizo a cambio de exigir un mayor rendimiento, en una negociación con el gremio.

599. 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.

**600. María Julia Muñoz:** La primer 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 días sábados, hay remuneraciones especiales en el caso de algunos técnicos: por ejemplo, los arquitectos cobran como un asesor profesional. Pero todavía hay mucho para afinar en la política de recursos humanos de los centros comunales para lograr incentivar una mayor dedicación.

**601. María Sara Rivero:** No hay una categoría instituida para las cualidades y la capacidad que requieren los funcionarios que asumen todas las tareas de lo administrativo comunal.

**602. María Julia Muñoz:** La gremial plantea que determinado grado debe hacer exclusivamente determinado trabajo de una determinada categoría, es decir, que debe hacer exclusivamente la tarea para la cual está designado y no otras.

-APOSTAR AL FUTURO SIN TENER NI SIQUIERA LOCAL

**603. María Sara Rivero:** 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. Y si teníamos uno, ¿con qué muebles?, con la silla que cada uno llevara. Era ese el nivel por el cual pasamos durante mucho tiempo. Entonces, ¿a quién entusiasma todo esto? Entusiasma sólo a algunos audaces o a gente que se siente realmente muy comprometida con el proyecto.

-LA PÉRDIDA DEL ANONIMATO Y LA PRESIÓN DE LA GENTE

**604. Lilián Kechichian:** La razón de fondo, por lo menos la que yo palpé, es otra, es que el funcionario pierde el anonimato que tenía en la estructura burocrática. Detrás del mostrador en la esquina de su barrio el control es otro, la presión es otra, y el compromiso tiene que aparecer.

**605. María Sara Rivero:** 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...” Claro, en el momento de elegir el traslado eso no lo sabían.

-INCERTIDUMBRE Y NOVEDAD

**606. Walter Cortazzo:** 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.

607. 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 existe 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.

608. 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.

609. 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.

610. 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.

#### -EL CENTRO COMO UN SERVICIO Y EL PERFIL DE LOS CONCURSOS

611. La administración pública y la municipal en general tienen una estructura vertical muy definida, para que nosotros pudiéramos desarrollar con cierto éxito la gestión de cambio propuesta por la descentralización, para lo cual no hay estructura prevista, fue necesario definir qué eran los centros comunales, en qué lugar de la estructura municipal estaban. Como no había posibilidades políticas para hacer una reforma de la estructura municipal que le diera al centro comunal un carácter de acuerdo al objetivo para el cual se creó, se optó por hacer de ellos un servicio —servicios es una estructura menor en la escala jerárquica municipal: está el departamento, la división y después los servicios, cuyas competencias están muy definidas— un Servicio de Vialidad, un Servicio de Salud, un Servicio Social, un Servicio de Barrio...

612. Pero ¿qué ocurre? el servicio de centro comunal es un servicio complejo, tiene un carácter polifuncional, abarca toda las competencias municipales y los funcionarios que acceden a estas tareas lo hacen después de una experiencia de treinta o veinticinco años de un servicio clásico. Y ahí se generan problemas, no por falta de capacidad o de cualidades personales, sino, fundamentalmente, porque no están preparados para afrontar la dirección administrativa de un servicio de esas características.

613. Hubo un intento de capacitación que, a nuestro juicio, no fue bueno. Eso ha producido choques fundamentalmente en cuanto a la concepción del trabajo. Los funcionarios accedieron a los cargos por los concursos que la Intendencia tiene, que son concursos para otro perfil. No tomaban en cuenta la realidad del centro comunal, del carácter de ese servicio, donde actúan en una misma línea horizontal cosas tan complejas como el urbanismo, los servicios tradicionales, y los servicios de carácter social, de comunicación con la sociedad.

614. Entonces, el carácter gerencial que nosotros le queríamos dar a ese conductor administrativo, todavía no se ha logrado, Y pensamos que esto será fruto de un proceso largo donde, en un futuro, los nuevos cuadros de dirección de los centros comunales vayan surgiendo de la propia experiencia llevada a cabo por los funcionarios en los propios centros.

## VI. JUNTAS LOCALES

### 1. USANDO LOS RESQUICIOS LEGALES

—¿Cómo se llega a esta idea de las juntas locales y comisiones especiales delegadas?

**615. Walter Cortazzo:** Para llegar al proyecto de descentralización, como sabes, hubo que recurrir a la ley vigente y a un acuerdo político. La figura de las juntas locales no estaba en nuestro proyecto inicial, se aprovechó la figura que está en la Constitución de la República y se aplica en el interior

del país para las zonas alejadas. Para la planta urbana se buscó, otra figura: la de las comisiones especiales delegadas. El intendente, puede delegar en comisiones especiales responsabilidades del ejecutivo.

616. Entonces, como en Montevideo hay zonas suburbana y rural ahí se establecieron, de acuerdo a la ley, juntas locales; y, en la parte céntrica de la ciudad, respetando los límites que ya existían de los centros comunales, el intendente designó comisiones especiales, pero con la misma integración y con los mismos cometidos que las juntas locales. La ley dice que las juntas tendrán cinco miembros<sup>31</sup> con carácter honorario y se integrarán respetando, en lo posible, la proporcionalidad de la Junta Departamental<sup>32</sup>.

## 2. EL FRENTE ELIGE A LOS EDILES, LA OPOSICIÓN LOS DESIGNA

**617. Walter Cortazzo:** La oposición designó a sus representantes en las juntas locales. El Frente Amplio, de acuerdo a su proyecto político, decidió hacer elecciones internas. En cada zona se presentaron planchas<sup>33</sup>.

—*Cuántas listas se presentaron por zona?*

618. Una plancha única y como cada edil titular tiene tres suplentes se elegían doce, pero en la lista, iban más de doce, iban como veinte; los doce más votados conformaban el equipo, los tres más votados, los titulares y, el más votado, sería el presidente.

—*Creo importante conocer, no sólo la forma en que se eligen, sino también la forma en que se nominan...*

619. La nominatura podía hacerse por vía de las coordinadoras, de los partidos políticos, o mediante una cantidad equis de firmas de frenteamplistas que presentaban el nombre de un vecino.

620. Esa elección se da en el momento en que el Frente Amplio tiene una crisis interna...

—*Y, por lo tanto, me decían que fue una elección en la cual en lugar de buscar elegir un buen cuadro se jugó más bien a medir fuerzas...*

621. Exactamente, fue una lucha, un ver cuál era el espacio que cada fuerza ocupaba en esa nueva instancia, y como toda cosa nueva no contó con la debida discusión interna para definir el perfil que debían tener los compañeros para la conducción de la gestión en cada una de las zonas. Sin embargo, no se puede desconocer que esa elección fue una prueba de la voluntad democrática del Frente Amplio.

**622. Juan 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. 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.

---

31. Cada edil titular puede tener tres suplentes.

32. En nuestro caso, como la mayoría es del Frente Amplio, tres de sus miembros son del FA y los otros dos se distribuyen en acuerdo entre los partidos de la oposición.

33. Listas.

#### -ELECCIONES CON ESCASA PARTICIPACIÓN

—*¿Qué evaluación hacen de la participación de la gente en esas elecciones?, he oído que participó menos gente de la que se esperaba.*

623. 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 montevidianos; son cifras que no son menores para un análisis. Por otra parte, el porcentaje de frenteamplistas elegidos en los concejos vecinales es altísimo, alrededor de un noventa por ciento.

**624. Susana Regent:** Los que estábamos metidos en la descentralización imaginamos que el Frente iba a estar más sensible a esta elección y realmente la movilización fue poca. 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 como 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.

#### -CONCEJO VECINAL CON MÁS RESPALDO QUE JUNTA

—*¿A qué atribuyes que el concejo vecinal tenga más respaldo que la junta?*

625. Por un lado, a que lo social es mucho más conocido desde lo cotidiano que éste otro órgano, del cuál sólo manejábamos referencias del interior del país.

626. Además hay un problema a resolver para la administración y todos los que trabajamos en lo social, que es el tema de la comunicación, de la democratización de la comunicación y de la información.

627. Todos sabemos, los que trabajamos en un barrio, lo que es un club y lo que es una organización social y, por lo tanto, estamos votando algo que más o menos sabemos cómo se va a comportar; pero en Montevideo, salvo en el año cuarenta y algo, no funcionaron juntas locales, por lo tanto, 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. Creo que el desconocimiento es clave para explicar esos resultados y pienso que incidieron después otros dos elementos.

628. 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>34</sup> que a las juntas locales, porque pretendíamos el avance de los “Sin Voz” en el proceso democratizador de Montevideo.

### 3. FUNCIONAMIENTO Y COMPETENCIAS

**629. Walter Cortazzo:** Estos órganos se instalan a fines del 93, es decir, a un año de culminación de la gestión.

---

34. Ese fue el nombre que, a nivel programático, se había dado a lo que luego fueron los concejos vecinales.

630. Sus competencias son de carácter ejecutivo; es decir, planifica, de acuerdo con el concejo vecinal, las obras que deben hacerse, indica su ejecución sea en el área urbanística, en la de servicios o en la social, y controla que se realicen en la forma debida.

631. Determina qué políticas se van a llevar a cabo en las zonas. Naturalmente que eso se decide en el órgano colectivo, de cinco miembros integrado también por la oposición.

**632. Susana Regent:** Y es una especie de ordenador de las obras que son ejecutadas a nivel central.

—*Y los coordinadores zonales, ¿qué papel pasan a jugar en esta nueva estructura zonal?*

**633. Walter Cortazzo:** Pasan a ser secretarios de las juntas locales. Fue a un acuerdo al que se llegó.

-MIEMBROS NO RENTADOS

—*Me interesa conversar sobre el carácter no rentado de los ediles.*

**634. Susana Regent:** Mira, Juan Padrós es un edil de la Junta Local 14 y su presidente en ejercicio, él te puede hablar sobre el tema.

—*¿Y con el presidente qué pasó?*

635. El presidente está trabajando, por eso no pudo venir hoy acá.

—*¿Qué significa presidente en ejercicio, entonces, que se rotan?*

636. La bancada frenteamplista desde que se inició la descentralización ha trabajado en equipos y nos hemos repartido en comisiones, por ejemplo: Comisión de Obras; Comisión de Areas Verdes; Comisión de Salud; Comisión de Cultura.

637. Siendo Juan titular hubo un acuerdo en la junta local de que en ausencia por razones laborales (de Julio —el presidente—) ejercía la presidencia Juan Padrós que fue el segundo integrante más votado y que en función de ese trabajo colectivo, estaba habilitado para tomar decisiones en el momento en que Julio no estuviera.

—*Tú tocas un tema muy importante, porque me parece que los miembros de las juntas locales son personas que tienen muchas responsabilidades, y si es así ¿qué significa realmente ser no rentado?, porque una de las cosas que yo he visto es que para cumplir bien ese papel se requiere tiempo. En Cuba se tuvo que corregir el problema de los delegados no rentados, en algunos casos se tuvo que crear una instancia intermedia para que pudiese profesionalizarse gente, porque las tareas de gobierno son muy fuertes. ¿Cuántos habitantes hay en la Zona 14?*

**638. Luis Padrós:** Noventa mil personas.

—*¿Te alcanza el tiempo para atender todos los problemas?*

639. No...

—*¿Tú eres jubilado?*

640. No.

—*¿En qué cosa trabajas?*

641. Comerciante.

—*Ese trabajo te da más flexibilidad que a Julio, que es bancario ¿no?*

642. Así es.

—Julio no puede asumir la presidencia porque es bancario, tiene que trabajar ocho horas, jese es el problema! Hay dos cosas que yo he registrado: una, que no siempre la gente que se elige está preparada para las tareas de gobernar a nivel local y, la otra, la falta de tiempo. O sea, que no alcanza el tiempo. A veces se logra multiplicar los equipos con colaboradores voluntarios; otras, simplemente el compañero debe sacrificar su trabajo profesional.

643. Es cierto lo que dice. Por eso los frenteamplistas en este momento hemos delineado un perfil en lo que queremos para los compañeros que van a ser electos en la próxima bancada frenteamplistas para integrar la junta, en ese perfil hablamos del tiempo; o sea, si un compañero no tiene suficiente tiempo durante el día —dos o tres horas— para dedicar a ese tipo de militancia honoraria, le pedimos que no se presente porque si no sacrifica al resto de los compañeros que tienen más voluntad o tienen más tiempo, como ya ha pasado.

—¿Dos o tres horas solamente?

**644. Susana Regent:** Hay que verificar cuál es el rol de la junta y lo que Juan decía hace un rato, cómo trabaja la junta. Si la junta es un organismo meramente burocrático, administrativo, de ejecución de los proyectos, si la junta es eso, muy poco tiempo sería necesario para el trabajo —en términos administrativos—, porque está toda la oficina administrativa al servicio de la junta. Pero la Junta es bastante más: la junta es un órgano político que tiene que tener un relacionamiento político con la comunidad, y, si es así, ningún tiempo es suficiente, porque ni siquiera a los que estamos rentados nos da el tiempo para cumplir con las necesidades de trabajo político que presenta la situación de la comunidad.

645. Entonces, ¿cómo se llega a ese equilibrio? Nosotros lo que hemos visto en la práctica es que con tres horas diarias, si se trabaja en equipo, la junta puede definir los grandes lineamientos políticos de la zona y, recogiendo el planteo del concejo vecinal —porque además se supone que, de acuerdo a nuestro proyecto, se respetará muchísimo lo que el propio concejo vecinal planteó—, puede ajustar sus lineamientos políticos e impulsar su ejecución.

646. Esa es la teoría. La realidad es que el compromiso que cada uno asume no siempre es el mismo, por eso dice Juan que ahora, en el caso de la zona nuestra, se planteó con mucha fuerza la necesidad de un perfil donde, además de la disponibilidad de horario de los compañeros, también se plantea el no superponer distintos cargos políticos, porque luego terminan haciendo opciones o por el trabajo político-partidario sectorial o por un trabajo también de militancia, todos honorarios en otros ámbitos.

**647. Walter Cortazzo:** En síntesis, el carácter de honorarios hace que la mayoría de los compañeros ediles tengan que trabajar en su trabajo para mantener sus familias y sólo después dedicar horas a la militancia de la junta local. Eso ha ido generando dificultades, a tal punto que no todos los compañeros están en condiciones de poder llevar a cabo esa tarea que es de alta responsabilidad. Y, a la vez, en un intento de acelerar el proceso de la gestión se empieza a notar con fuerza las dificultades que ya nosotros veníamos notando anteriormente, de coordinación con órganos los centrales. Eso generó muchos tironeos, mucha demanda, mucha presión de parte del concejo a los nuevos ediles, al organismo central, y bueno, esa situación de conflicto fue en algunos lados distanciando a estos órganos que debían actuar como un todo.

-SIN APOYATURA ECONÓMICA SE INVIABILIZA EL TRABAJO

**648. Susana Regent:** Pero estos cargos no sólo no son rentados, sino que además los compañeros gastan de su bolsillo para que esto funcione, porque lo que esta estructura administrativa no previó

es que se necesita toda una infraestructura: servicio de locomoción, de papelería, de apoyaturas... Si no se cuenta con medios para resolver estas cosas se inviabiliza el trabajo, aún cuando se haga en equipo, porque no solamente son las noventa mil personas de la zona, es una ciudad segregada, con dificultades de comunicación y de locomoción entre los distintos barrios. Si esto no se resuelve solamente podrían trabajar bien los compañeros que tuviesen un coche particular o los que pudiesen pagarse taxis de su bolsillo. ¿Cómo hacen para cumplir esta función política aquellos que no tienen dinero para hacerlo?

649. Se nos dice —y es cierto— que la oficina administrativa tiene una caja chica, pero la normativa municipal dice que es un dinero en caja para pequeños gastos cotidianos y no prevé la tipología de gastos que genera una junta local.

650. Yo creo que el tema de los recursos y de la apoyatura económica a las juntas es un gran tema que debemos resolver.

651. Creo que sí es importante el tema del pago al edil, pero eso no resuelve el problema del tiempo, porque yo insisto que nunca va a ser suficiente el tiempo que se le dedica en esta coyuntura, si partimos de la situación de pobreza de las personas que debemos atender.

#### -BUSCANDO UN PERFIL APROPIADO

652. Ahora, a propósito del perfil del edil al que se refería Luis ¿con qué nos encontramos?, conque luego de haber llegado a todos los consensos dentro del Frente Amplio en la zona, el resto del Frente de Montevideo y, fundamentalmente, los sectores partidarios que lo componen —de alguna manera las coordinadoras responden más a la idea del Frente-movimiento y los sectores partidarios al Frente-coalición—, bueno, ese Frente-coalición, está tratando de imponer otros criterios y es probable que se cuelen por la ventana un montón de candidatos que no entren dentro de los perfiles propuestos desde la coordinadora. Ese es un dato de la realidad.

653. Lo que nosotros tratamos de impulsar es que los compañeros que vayan a la junta tengan capacidad de encuentro, de diálogo con el área social representada por el concejo vecinal, porque su rol va a ser otro: va a ser articular a favor de lo social desde la estructura partidaria y comprender lo social y darle el rol protagónico que el programa establece.

#### ADOPCIÓN DE DECISIONES

*—¿Como se adoptan las decisiones en las juntas locales cuando en ellas existen tres ediles frenteamplistas y dos de la oposición?*

654. 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.

655. 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 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>35</sup>

---

35. Sabemos que esta situación no puede generalizarse, pero no nos fue posible incluir otros ejemplos.

—Walter, ¿tú conoces algunas experiencias traumáticas?

**656. Walter Cortazzo:** No traumáticas, pero sí con un perfil más opositor, aunque hay que tener en cuenta que estábamos en un año preelectoral y las actitudes generalmente pasaban por tener un buen discurso y una buena actitud para generar simpatías, para no chocar con los vecinos que, en última instancia, son los que van a dar respaldo popular a los distintos partidos. Veremos qué va a ocurrir en esta nueva etapa, las cosas pueden variar.

-RELACIÓN EDILES-SECRETARIOS

—Los secretarios actuales, al ser profesionales, ¿no tienen mucha más posibilidad de dedicarse al trabajo zonal que los ediles?

657. Naturalmente, es un cargo rentado a tiempo total. Además, conocemos la zona, las organizaciones sociales y, aunque hemos aportado toda esta información y conocimientos a los compañeros ediles, naturalmente somos los que mantenemos un contacto permanente con la gente, con las organizaciones y, además, con el personal y con todo el proceso de desarrollo de cada zona —con algunas excepciones—.

SERVICIOS QUE SE DAN EN LA ZONA

—Hablemos ahora de la estructura de los servicios que se dan en la zona.

**658. Susana Regent:** 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 dependen 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.

659. 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.

—¿Qué otras cosas te parecen que deberían asumir las juntas locales?

660. La junta debería 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.

661. 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.

662. 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.

663. Yo no creo que en una ciudad tan pequeña como Montevideo sea económico y sea justo que las juntas se dediquen a construir calles, pero el mantenimiento de la red vial perfectamente sería una cuestión a descentralizar y es algo que le permite a la gente más oxígeno en su vida cotidiana.

664. 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, aunque sin descuidar los criterios técnicos generales.

665. 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.

#### 4. EL APARATO ADMINISTRATIVO LOCAL

-NECESIDAD DE UN PLAN DIRECTOR DE LA CIUDAD

—*¿Cuál es el papel del director de servicios en las juntas locales?*

**666. Alberto Roselli:** El director está sometido a la junta local. 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.

—*¿O sea, la junta local determina qué hace esa persona?*

667. Así es.

668. Montevideo es una ciudad que está sufriendo un proceso de desconcentración de servicios y de descentralización del poder, pero sigue siendo básicamente una sola ciudad. Nosotros no estamos proponiendo que existan dieciocho intendencias, va a seguir habiendo una intendencia con determinados órganos de gobierno local. Y esa característica hace que durante un tiempo, no

sabemos cuánto tiempo será, pero presuponemos que por largo tiempo, estos directores van a depender de lo que hoy se llama el Departamento de Actividades Descentralizadas.

**669. Juan Diakakis:** 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, esos servicios —el caso concreto de saneamiento y de transporte— quedarían librados sólo a lo que en la localidad se resuelva.

670. 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 las obras en el lugar concreto. Si se logra una democratización en la elaboración de los planes, el plan será el instrumento que entusiasme y, tal vez, eso ayudaría a que se incorporen más decididamente los obreros municipales.

671. A mí lo que me preocupa realmente es si los vecinos se incorporan o no. Cuando los vecinos se incorporan son la sal de la tierra. 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.”

#### RELACIÓN SECRETARIO DE LA JUNTA-DIRECTOR ADMINISTRATIVO

—*¿Cómo surge la idea del director administrativo?*

**672. Susana Regent:** Yo creo que acá se está apuntando a un problema que casi tiene todo Montevideo menos el Centro comunal 14, porque acá no tenemos director administrativo<sup>36</sup>.

673. 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>37</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 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.

674. 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.

675. Por otra parte, ese director administrativo, por lo general, proviene de una estructura municipal parcelada, en la cual cada director administrativo en su servicio tenía que dirigir solamente un área

---

36. Dos zonas quedaron sin director administrativo, porque sólo dieciséis candidatos pasaron el cursillo eliminatorio.

37. Se refiere a ADEOM.

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.

676. 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.

677. 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.

—¿Cuál es el papel del secretario de la junta, si existe el director administrativo? ¿No sería más lógico que existiera un solo cargo?

678. Lo lógico sería eso. 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.

679. 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, 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<sup>38</sup>.

680. Ahora, como en la 14 yo no tengo director de servicios, no hay problema.

#### LA ORGANIZACIÓN NO ES ESPONTÁNEA, NECESITA PROMOTORES

681. 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

---

38. “Una opción era que hubiese divisiones regionales. En la Intendencia existen los cargos políticos: el intendente, los departamentos y las direcciones. Podrían existir divisiones regionales, o sea, que la cabeza política del intendente tuviese un vínculo territorial -ponle una división cada dos centros comunales- y que las juntas tuvieran ese interlocutor allí, y que éste tuviese a su mando las oficinas.” (Susana Regent)

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.

682. Aquí se necesitan los aportes técnicos que pueden ser 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 las zonas ricas, pero no los tienen 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.

**683. Margarita Percovich:** 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. Si cuando la izquierda habla de eliminar la pobreza, ignora 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 si no hay un trabajo social de años.

684. Es difícilísimo hacer entender este análisis a una cantidad de compañeros que están en el 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.

**685. Lilián Kechichian:** Los ediles del Frente Amplio pensábamos que era esencial responder a las reivindicaciones salariales de los asistentes sociales, porque los veíamos como imprescindible en el momento en que la descentralización se estaba instalando. Pero el ejecutivo municipal no accedió al reclamo salarial y en su negativa se obligó a los asistentes sociales a trabajar con un horario fijo durante todo ese período. De una a cuatro de la tarde es poco lo que pueden hacer, porque los vecinos se reúnen de noche cuando vuelven del trabajo, se reúnen los sábados de mañana o de tarde, o los domingos de mañana.

#### RESISTENCIA DEL GREMIO

686. A eso se une la situación de la Intendencia: su planta de trabajadores administrativos es excesiva. Por una parte, no los puedes echar, porque sería un desastre social, y por otra, no puedes seguir aumentando el gasto, entonces, cuando llegás a la decisión de incorporar más gente, llamás a obreros para el sector de limpieza y no llamás a asistentes sociales o a trabajadores de la cultura. Pero esto te lleva a entrar en contradicción con el propio proceso que quieres empujar.

#### PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ZONA

**687. Susana Regent:** 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 sentía vinculada 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.

#### NO BASTA TRABAJAR CON VOLUNTARISMO

688. 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 imprescindibles para que ese voluntarismo se mantenga como voluntad. 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; hay quien quiere esta mesa, el otro también la quiere... Hay una falta de recursos materiales que condiciona mucho el trabajo.

689. 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!

#### DIFICULTADES CON LA POLIVALENCIA FUNCIONAL

**690. Selva Braselli:** Las crisis internas en los centros comunales siguen siendo muy altas y están muy vinculadas a los aspectos gremiales; sobre todo en relación con esa polivalencia generalizada de toda función. 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.

—*El propio sindicato lucha contra lo que en Cuba llaman multioficio...*

691. Lo que pasa es que el sindicato tiene una historia muy compleja, porque toda esa diversidad de categorías que hay en la Intendencia sale 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: hay que darle un plus porque maneja tornillos.

**692. Alberto Roselli:** Nosotros 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!

693. Hoy, en la Intendencia, si quieres trasladar a un funcionario de un lado para otro, de repente te encuentras que si lo cambias lo estás perjudicando, porque en el lugar donde está él tiene una compensación de un cinco por ciento por un lado, diez por ciento por el otro, o un quince por ciento por el otro y si tú lo cambias ya no recibiría esas compensaciones.

## VII. CONCEJOS VECINALES

### 1. CÓMO SURGE LA IDEA

—*¿Cómo se origina la idea de los concejos vecinales?*

**694. Walter Cortazzo:** 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.

-UN ORGANISMO AUTÓNOMO

695. 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. Para el Frente Amplio era fundamental que la estructura vecinal no quedara atrapada en una dinámica institucional político-partidaria y tuviera un espacio de desarrollo autónomo del estado y autónomo de los partidos políticos.

696. En la propuesta original del Frente, se hablaba de juntas locales y asambleas deliberantes; ya se estaba viendo que no bastaba con el órgano ejecutor local, sino que había que encontrar un ámbito que ampliara, que masificara los niveles de participación.

-NO BASTABA CONTAR CON LO ORGANIZADO

697. Se discutieron distintas modalidades: desde un plenario de organizaciones vecinales, a una federación de organizaciones vecinales por zona. Pero al constatar la debilidad y falta de representatividad que tenían las organizaciones sociales, surgió con enorme claridad que no bastaba que estuviera representado sólo lo organizado, porque era una expresión muy mínima, muy poco representativa, en el sentido cuantitativo, de lo que es una zona. Las comisiones de vecinos habían quedado reducidas a cinco, diez, quince miembros. Y una vez al año algunas lograban hacer asamblea con cien personas. Eso no podía ser representativo de un distrito con setenta mil. Entonces dijimos: vamos a hacer que estos actores privilegiados organizados sean los candidatos, pero que se vean obligados a expresar una masividad mayor que su representación vecinal, y vimos que la elección podía ser un mecanismo para que la gente presentara propuestas y se pronunciara por los candidatos. También nos planteamos que la institucionalización del concejo vecinal fuera un factor promotor de la organización vecinal y de participación.

698. Naturalmente, como los caminos que llevan a la participación son multifactoriales y no sólo dependen de la institucionalidad, sino que dependen de otros factores políticos y sociales, no resuelves el problema con el tema de la institucionalidad, pero estás generando un espacio, un receptáculo, canalizador de la participación.

## 2. ELECCIONES

-CÓMO SE ELIGEN

—*¿Quién elige al concejo vecinal?*

**699. Roberto Garrido:** Los vecinos de la zona.

**700. Lilian Celiberti:** 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.

**701. Walter Cortazzo:** Las distintas organizaciones de la zona: asociaciones vecinales, deportivas, culturales, de fomento de la zona proponen candidatos. En esas proposiciones se hace una lista que lleva mucho más nombres que los que se deben elegir.

**702. Lilian Celiberti:** 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 clubes deportivos, que tienen mucha tradición en Uruguay.

—*¿Cómo se realizó la elección en la zona de ustedes?*

**703. Roberto Garrido:** Mi zona, la Zona 3, que tienen 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.

—*¿Cada barrio hizo entonces su lista de candidatos o existía una sola lista de la zona?*

704. 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.

-COMPOSICIÓN PLURALISTA DEL CONCEJO

—*¿Qué composición tiene tu concejo?*

705. Sí, aunque 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 venga.

### 3. FUNCIONAMIENTO Y SUS EFECTOS

-MESA DIRECTIVA

—*¿Qué han hecho desde que fueron electos?*

**706. Roberto Garrido:** Desde diciembre, fecha en que fuimos electos, empezamos a discutir temas reglamentarios. Surgió 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.

—*¿Los demás concejos se organizaron de la misma manera?*

707. Básicamente sí.

708. 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, si tiene ganas de trabajar, ganas de hacer algo. Y se discute mucho, porque el uruguayo tiene la costumbre de discutir todo.

-LAS COMISIONES: LO MEJOR DE PARTICIPAR

709. 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 esas 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.

-¿PRIORIZAR ÁREAS DE MAYORES CARENCIAS?

**710. Washington Mira:** En el Zonal 12 tenemos el problema de las zonas rurales, las zonas de producción agraria, la zona de Arroyo las Piedras, todas esas zonas limítrofes del Departamento de Montevideo, que son zonas que fueron totalmente olvidadas durante cincuenta años. Como los caminos eran intransitables, sacaban la producción con tractores hasta la zona de Lezica, para allí trasladarla a camiones. El problema era cómo solucionar toda esa serie de problemas con el pequeño presupuesto que teníamos y cómo hacíamos para que cada subzona no peleara por su chacrita, es decir, cómo lográbamos que todos los consejeros, 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 consejeros dijeron: “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.

—*En Porto Alegre hicieron una experiencia similar, metieron a la gente en un ómnibus y fueron recorriendo la ciudad y pasó esa cosa que tú dices ¡Interesante!*

**711. Carlos Machado:** Nosotros en el 13 hicimos lo mismo. Hemos visto barrios de los que hemos venido llorando. Nosotros pensando que Santa Catalina, mi barrio, es Miami al lado de esos barrios por la carencia que hay. Hay gente que vive en lugares donde hay aguas servidas, no hay calles, no puede entrar una ambulancia, donde viven en una situación de peligro tan grande... Es decir, somos conscientes de que necesitamos toda una serie de cosas para nuestro barrio, pero también somos conscientes —ahí entra la parte de la solidaridad— de que hay otras necesidades. Queremos tratar de solucionar el tema de Santa Catalina, pero, al mismo tiempo, entendemos que es necesaria una solución global en todo el Cerro. No somos localistas.

—*Susana, y en el caso tuyo ¿qué ha ocurrido con las comisiones barriales?*

**712. Susana Regent:** 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 éste tenía para asumir su rol y de lo complejo de la situación, volvieron a lo de ellos, cuesta que entiendan 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 por qué 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 evalúan 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.

#### FALLAS EN LA COMUNICACIÓN

713. 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 cómo hacerlo. La comunicación masiva no ha sido trabajada por las organizaciones sociales, salvo a nivel de volantes y en un Montevideo donde cada vez se lee menos.

714. Creo que una de nuestras grandes omisiones es no haber respaldado en comunicación este proceso. El concejo no posee elementos técnicos de cómo transmitir sus mensajes. Están las radios, pero con decirle a la gente que escriba para la radio no alcanza. Hay que enseñarles a usar la radio para que diga lo que queremos que diga, pero también para que el que escuche entienda nuestro mensaje, eso no lo hemos hecho y hay que trabajarlo desde la administración, porque la gente lo que ve es el resultado.

—*Según me han dicho ese es un problema general del gobierno del Frente Amplio en Montevideo...*

715. 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 se recrudece a nivel local, 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 para nada.

716. Si nosotros no entendemos que no se trata de un simple servicio de difusión y propaganda, que toda comunicación es ideológica, y si no entendemos que tenemos que tener en cuenta ésto al transmitir los mensajes transformadores, entonces hemos gastado mal la plata, porque, que conste, se ha gastado mucho en la prensa, en esos librillos que salen...

—*¿Los de La República?*

717. Los de *La República* y los otros que han salido por temas con papel satinado. Es un disparate haber hecho eso, ¿por qué?, porque sólo sirven para acumular papel. Nadie los lee y nadie los reparte.

#### BUROCRATIZACIÓN. NUEVOS ROLES CAMBIAN A LOS MISMOS ACTORES

—*Pasando a otro tema, he oído que algunos concejos se han comenzado a burocratizar ¿es así?*

**718. Roberto Garrido:** Así es en nuestro caso. En un principio todo 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 y éramos más ejecutivos en nuestra tarea, porque la mayoría, o sea, el noventa por ciento de los concejeros nos hemos dado cuenta que nos burocratizamos.

**719. Susana Regent:** 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 autoreglamentarse 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 cómo 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 los asistentes sociales 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.

720. 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.

-EFECTOS SOBRE LAS COMISIONES BARRIALES

—*Ahora, a mí me han dicho que los concejos con todas sus responsabilidades y comisiones que se vacía un poco el trabajo barrial, o sea, que se desplace gente, cuadros, a trabajar a otro nivel y el barrio queda un poco abandonado, ¿es así?*

**721. Washington Mira:** Yo te puedo decir que aparte de ser concejero vecinal de la Zona 12<sup>39</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.

722. 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.

-VAIVENES DE LA ACCIÓN BARRIAL

—*Otro concejero interviene:*

723. 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 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.

---

39. Esta zona tiene parte urbana, suburbana y una rural.

724. 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.

**725. Walter Cortazzo:** Una demanda cumplida o no cumplida no te dice nada, no garantiza el mantenimiento de la organización que generó esa demanda. No la garantiza. Por otra parte, nada te dice que si vos hacés una buena gestión la gente se va a organizar y va a mantener ese desarrollo organizativo.

726. Por otro lado, la gente participa en determinados momentos y desaparece en otros. El día en que se elige la mesa del comité de base vienen de repente treinta personas —ahora hay poca militancia— y fulano discute por qué fulana y después quedan los fulanos elegidos trabajando y los demás se van para sus casas. Y lo mismo pasa en las asambleas barriales. Lo que tenemos que ver es cómo volvemos a atraer a esas personas que participaron y después se fueron para sus casas.

-LOS TÉCNICOS EN COMISIONES DEL CONCEJO VECINAL

—*¿Cómo fue la relación con la población?*

**727. Susana Regent:** 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 por ciento de ella.

#### 4. COSAS A RESOLVER

-DOTAR A LOS CONCEJOS VECINALES DE RECURSOS HUMANOS

—*¿Qué cosas había que resolver para que funcionaran mejor los concejos?*

**728. Walter Cortazzo:** Mira, yo creo que los procesos de masas no se desarrollan solos, tiene que haber una apoyatura, por ejemplo, destinando recursos humanos especiales, estoy pensando en trabajadores sociales, que puedan ayudar a identificar las formas organizativas más adecuadas para que ese órgano nuevo no se convierta en una superestructura y se despegue de su base, para que esto no se reduzca a ser un espacio más de poder y un nuevo escalón en toda esa macroburocracia que existe.

-CÓMO LOGRAR QUE LA CONSULTA AL CONCEJO SEA TOMADA EN CUENTA

**729. Roberto Garrido:** 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.

730. 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.

-LAS COMPETENCIAS

**731. Washington Mira:** El tema del saneamiento es un problema gravísimo. Tenemos uno de los hospitales más grandes y más viejos que existe en Montevideo, que es el San Bois, al lado tenemos un hospital psiquiátrico que también es grande, muy abandonado, ya eso sale del área de la Intendencia y pasa al área del Ministerio de Salud Pública, el cual, como bien sabemos todos, se ha despreocupado de muchísimas cosas. El San Bois tiene unos parques preciosos, enormes, pero hoy es un criadero de ratas, porque está abandonado y eso está afectando la salud del vecindario, y eso sí importa a la Intendencia. Estamos viendo cómo llegar al Ministerio de Salud Pública para que tome las medidas del caso, porque a nosotros como Intendencia no nos permiten entrar con máquinas de Salud Pública para limpiar esos terrenos.

732. Existe ese problema de las competencias.

-HETEROGENEIDAD SOCIAL DE LAS ZONAS

**733. Carmen Cambón:** Otro problema que se da es la existencia de grandes contrastes en una misma zona. Cuando se conforma el Centro Comunal 6, y empezamos a trabajar organizadamente como vecinos, comenzaron los problemas, porque estábamos acostumbrados a trabajar coordinadamente Unión y Villa Española, pero los límites de este Centro comunal abarcan, además, otra zona que es totalmente nueva urbanísticamente: Malvín Norte. Esta está compuesta, fundamentalmente, por complejos habitacionales de mil setecientas familias unos, otros de novecientas familias. Es decir, hay cuatro complejos habitacionales y una cooperativa de viviendas que tiene cerca de cuatrocientas familias.

734. Esta zona, por ser nueva urbanísticamente, no tenía ningún servicio. No tenía saneamiento, carecía de alumbrado, las calles eran casi inexistentes. Los vecinos de La Unión comenzaron a sentirse molestos porque siempre se priorizaban más los temas de Malvín Norte en el plan a ejecutar a nivel municipal anualmente. Fue difícil hacer entender a los vecinos de Malvín Norte que esas otras necesitaban también un mantenimiento o, muchas veces, hacer también obras.

-CONTRADICCIÓN JUNTAS LOCALES-CONCEJOS VECINALES

—*Entiendo que hay otra contradicción: entre las juntas y los concejos...*

**735. Walter Cortazzo:** Yo creo que estas nuevas estructuras generaron un espacio de decisión y de poder propios y así se inició una especie de competencia: si bien el órgano vecinal no tiene un carácter ejecutivo y de decisión, y sí tiene un carácter importantísimo de asesoramiento del órgano de gobierno local y de control de las obras que se hagan, como la junta local recién comenzaba a conocer los planes que se venían llevando a cabo y, naturalmente, empezaba a reconocerse a sí misma y a caminar, en los primeros tiempos, sobre todo, se dio una falta muy fuerte de diálogo en algunas zonas entre estos dos organismos. Se fueron generando superestructuras que, en algunos lados empezaron a actuar en forma autónoma sin coordinación.

736. Y no sólo la junta y el concejo andaban por su lado, sino que estos últimos empezaron a independizarse de las organizaciones de base que les habían dado su razón de ser y a actuar como un órgano de carácter superestructural, desprendido de la realidad zonal.

-¿LOCAL PROPIO O COMPARTIDO?

—*He oído decir que el concejo vecinal de El Cerro está buscando un local separado del de la junta local, ¿no sería lógico que el local fuera un local único para la junta y el concejo, para que se pueda dar un contacto físico, un intercambio, un diálogo en lugar de locales separados?*

**737. Lilián Kechichian:** Yo estoy absolutamente convencida que lo ideal sería que pudiera haber un edificio donde estuvieran ambos. En la zona donde yo vivo, el otro día vi con alegría un cartelín que decía que se iba a remodelar una casona vieja del Prado para situar ahí el concejo vecinal, la junta local y bueno, la intendencia chiquita que es el centro comunal. Estoy absolutamente convencida de que es bueno que compartan, que se crucen, que discutan y que, en definitiva, controlen más los vecinos a los políticos.

**738. Ember Martínez:** Creo que el Concejo Vecinal de El Cerro, cuando busca tener local propio, lo hace porque estamos en una etapa de clarificación de roles; no están delimitadas las potestades, no están delimitadas las iniciativas y eso hace que una respuesta a este momento de confusión sea el local propio, el local distinto, como un paso hacia esa clarificación.

## VIII. EL ESPACIO MÁS ADECUADO DE PARTICIPACIÓN

—*Ustedes que están llevando adelante el proceso de descentralización de Montevideo y han hecho esta subdivisión en dieciocho áreas, ¿no creen que esas áreas son excesivamente extensas? ¿No es sintomático que la gente no conociera a quiénes conformaban las planchas para la elección de las juntas locales? ¿Cuál es, según la experiencia de ustedes, el espacio ideal para la participación de los vecinos?*

-ESPACIO ADMINISTRATIVO Y ESPACIO PARA LA PARTICIPACION SOCIAL

**739. Alvaro Portillo:** Me parece que para responder a tú 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 estuvimos 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.

**740. Juan 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.

-EL BARRIO: ESPACIO IDEAL PARA LO COMUNITARIO

741. Yo creo que aún hoy no estamos en condiciones de responder tajantemente a tu preocupación, pareciera que el espacio en el cual hay más posibilidades de construir las experiencias comunitarias

es el barrio. De hecho la elección de los concejos vecinales reafirmó esta idea. ¿Por qué?, porque en los propios plenarios de las zonas, adonde iban representantes de las distintas organizaciones sociales, cuando se empezó a discutir cómo hacer esas elecciones, espontáneamente surgió la idea: “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, 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.

742. 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 llegemos 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, seguramente las cosas sigan como ahora: cada subzona, cada barrio, nombrando a sus representantes a los concejos vecinales.

-CÓMO EXPANDIR EL PROTAGONISMO DE LA GENTE

**743. Alvaro 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; logrando un 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

744. 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.

745. 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.

—*Proyecto social ¿en qué sentido?*

746. Se trata de la actividad que realiza una comunidad cuando se 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.

## IX. QUIÉN DEBE ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN

—Según ustedes ¿quién debe estimular la participación ciudadana?, el gobierno local o el Frente?

### 1. EL FRENTE DEBE ABRIR UN CANAL, PERO LA GENTE DEBER ASUMIR RESPONSABILIDADES

**747. Nelson Trías:** 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 o en las coordinadoras del Frente Amplio y también en las organizaciones sociales que existen en la zona, tanto locales, como extraterritoriales.

**748. William Masdeu:** Hay principios del programa que valdría la pena recordar: 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.

-RECONOCER LA PLURALIDAD EN LO POPULAR

—A mí este tema me parece importante por esta cuestión de la autonomía, porque resulta que estos gobiernos locales que uno investiga, que abogan por la autonomía de la sociedad civil, terminan organizando 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!

**749. Lilian Celiberti:** 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 demitificar 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.

### 2. POR QUÉ NO FUERON LOS COMITÉS DE BASE EL CENTRO IMPULSOR

-EL CORTE DEL CORDÓN UMBILICAL Y SUS EFECTOS

—Entiendo que por tratar de no politizar este esfuerzo, por no teñirlo políticamente, Tabaré insistió en la idea del “corte del cordón umbilical” con el Frente. Quisiera saber si con estas palabras la militancia frenteamplista se siente convocada, o marginada a la gestión. El problema

*me parece que es cómo lograr que todo el caudal militante de los comités de base, por ejemplo, se vuelque a este trabajo. ¿Ha habido una reflexión sobre esta experiencia?, ¿qué errores se cometieron?, ¿cómo lograr una mayor convocatoria a los militantes?*

**750. Eleonora Bianchi:** 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>40</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.

**751. Lilian Celiberti:** Yo me pregunto: ¿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

*—Justamente yo me había imaginado, 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, que serían ellos los órganos más apropiados para promover la organización popular y no el aparato institucional...*

**752. Eleonora Bianchi:** Mira, cuando ganamos el gobierno 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, 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.

---

40. A comienzos de 1994.

-LOS EFECTOS DE LA CRISIS DE LA IZQUIERDA

**753. Lilian Celiberti:** Además, hay que recordar que en ese momento se produjo una crisis dentro de la izquierda, que ganamos las elecciones cuando la mitad del electorado correspondía a una coalición, la 1001, capitaneada por el Partido Comunista, que era la fuerza hegemónica dentro de la izquierda, del movimiento sindical y del movimiento de masas.

754. Entonces, la crisis de ese partido también tiene repercusiones obvias, claras y evidentes en la estructura del Frente. Y es verdad que los comités de bases se vaciaron, es verdad que en todos estos años, en vez de abrirse comités de base se cerraron comités de base. Es verdad también que, previo al congreso del Frente, se aglutinó y se convocó y, bueno, yo creo que hubo una buena participación, incluso en los contenidos, en la discusión de todo el congreso, pero es verdad, que se produjo una separación de la militancia de las estructuras orgánicas, no sólo de los partidos, también del Frente y que en todo este período surgió una militancia que no se siente identificada con una determinada forma organizativa y que hoy está en muchos lados. Creo que la expresión de eso son los movimientos independientes en el interior del país que están expresando una sensibilidad distinta y que están cuestionando la organización y la estructura del Frente.

755. 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

**756. Walter Cortazzo:** 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 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. Tener la responsabilidad de gobernar, de ejecutar, de tener inclusive que 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.

757. En mayo del 90 un estudioso latinoamericano del tema, no uruguayo, 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.

758. 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.

-EL FA NO SUSTENTÓ LA LABOR DEL GOBIERNO

759. Es importante que hagamos nuestro propio balance para decir: esto es lo que hicimos, en esto nos equivocamos, en este terreno tenemos que corregir, por ahí tenemos que seguir avanzando. Nos metimos en una vorágine voluntarista en la mayoría de los casos.

760. Y lo que decía Lilian es cierto, un viejo compañero diputado, que se responsabiliza de esta zona, no tiene la menor idea de lo que hace ni dónde está el Centro comunal. Es un diputado a la

nación del Frente Amplio y es la mejor caricatura de nuestra propia incapacidad para generar los espacios necesarios para tratar de acercar estos dos puntos de vista.

## X. LO QUE NO HARÍAN DE NUEVO

-NO APURARSE. FALTÓ PLANIFICACIÓN

—*¿Qué no harían si empezaran de nuevo?*

**761. Selva Braselli**<sup>41</sup>: Una de las cosas que no haría de nuevo es empezar desordenadamente, empezar sin plan. Nosotros empezamos sin plan. Teníamos una línea general, pero no teníamos un plan concreto en cuanto a qué era lo fundamental a descentralizar, qué cosas podríamos realizar desde el arranque hasta el 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 que no tenían peso. Fue una primera cosa metodológicamente mal armada.

**762. Juan Diakakis**: Si hubiésemos hecho una discusión a fondo no hubiéramos podido avanzar.

**763. Alberto 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.

**764. Selva Braselli**: 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 en los mandos, incluso en los mandos políticos.

-NO SE CREARON FORMAS NUEVAS, SE CAYÓ EN LO TRADICIONAL

765. 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.

---

41. Selva Braselli se integra a la segunda reunión.

-CONCURSOS PARA PERSONAL DE CENTROS COMUNALES

766. 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.

**767. Alberto 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.

**768. Selva Braselli:** Otra cosa que pienso es que el Departamento de Areas Descentralizadas no puede repetir la estructura de los demás departamentos, tiene que tener una estructura de otro tipo.

-NO HICIMOS UNA AMPLIA DIFUSIÓN DEL PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN

**769. Alberto 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.

## XI. OBSTÁCULOS A LA DESCENTRALIZACIÓN

-TODA LA OPOSICIÓN ENTORPECIENDO LA GESTIÓN

**770. Alberto 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.

-RESISTENCIA DEL APARATO BUROCRÁTICO

771. 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 peligros en la desconcentración, 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.

772. 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 ti 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.

#### -LUCHA CONTRA MENTALIDAD CENTRALIZADORA

773. 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.

774. 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 adecuadamente 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.

#### -LA DESCENTRALIZACIÓN REQUIERE CAMBIO DEL APARATO CENTRAL

775. 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>42</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

776. Además, la descentralización no fue producto de arduas discusiones a 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 consciencia de cuáles eran los cambios que estábamos produciendo y los cambios a los que aspirábamos.

#### -MIEDO A PERDER PODER

777. Por otra parte, la descentralización no es un cambio para el discurso, es un cambio de verdad; 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 y aceptemos que todos debemos perder poder, 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 dónde vamos, cuál es el objetivo estratégico a qué

---

42. Expresión del Río de la Plata, es alguien que se traslada de un lugar a otro para llevar y traer mensajes.

apuntamos y llegar a comprender que todos debemos admitir 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 HICIERON EL PROCESO ESPASMÓDICO

**778. Alvaro Portillo:** Enormes resistencias 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>43</sup> jugaba con nosotros (rien), entonces, el intendente, ocasionalmente, cuando ya la cosa estaba demasiado trabada, forzaba situaciones que hacían que avanzara la desconcentración.

779. Y otra cosa, en referencia a los servicios, en nuestro planteo desconcentrador y descentralizador estamos incorporando una nueva visión de la 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”, la forma “división” y la forma “departamento” para esta nueva modalidad.

780. 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 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 que hoy en este tema ya cruzamos la parte más difícil del río y, de hecho está ya asumido, aunque todavía falta muchísimo por hacer.

-DESCOORDINACIÓN ENTRE ORGANISMO CENTRAL Y DECISIONES LOCALES

**781. Walter Cortazzo:** Las dificultades mayores estuvieron en la descoordinación, la falta de diálogo entre el organismo central y las políticas aplicadas centralmente y las decisiones locales. A tal punto que en algunos casos los órganos locales se enteraban de determinadas obras que eran planificadas a nivel central cuando las obras se estaban llevando a cabo. Es decir, que en ese sentido hay que trabajar a un nivel de diálogo, de coordinación, que permita que los proyectos locales se cumplan por la administración en su conjunto y que sean previamente acordados. Es decir, que nadie de la dirección central decida hacer una obra acá sin consulta y acuerdo previo con el organismo local.

## XII. MÉRITOS DEL PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN

**782. Juan 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

---

43. Se refiere al intendente.

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.

783. En la Junta Departamental se dijo: “revolucionario”, “trascendente”, “democrático.” Y estas palabras no las usamos sólo nosotros; las usaron todos, porque también hay sectores de la oposición que se jugaron por este proyecto. Tal vez porque piensan que van a ganar las elecciones futuras y, por si por las dudas no ganan, para tener espacios políticos en los barrios desde donde desenvolver su acción. Pero lo importante de todo esto es que este gobierno es absolutamente distintivo, no sólo por el carisma de Tabaré, por la imagen. Es distintivo, primero que nada, porque cede parte de su poder y lo pone en manos de los vecinos.

784. 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.

785. 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.

786. 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 llevátele!: nosotros, desde que entramos hasta el día de hoy, siempre fuimos avanzando en nuestra concepción estratégica de descentralizar Montevideo.

787. 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 no hubiésemos encantado con el canto de sirenas que a veces oíamos, de enlentecer, hoy no tendríamos nada.

788. Eso, las fuerzas políticas tradicionales lo tiene 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.

789. ¿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.

790. Nosotros, con deficiencias teóricas, con distancias de ritmos; sin comprender siempre que los problemas no son de orden 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.

## TERCERA PARTE: BALANCE DE LA GESTIÓN Y REFLEXIONES FINALES

### I. BALANCE

#### 1. UN BALANCE POSITIVO A PESAR DE TODO

**791. Eduardo Platero:** Quiero decir una cosita, Marta. Me parece que de esta discusión puede surgir un tono general pesimista, o excesivamente autocrítico, o sumamente polémico, pero yo creo que quedó afuera el principal de los elementos que tenemos que tener en cuenta y es que el gobierno del Frente Amplio se legitimó ante las masas del país y no sólo ante los habitantes de Montevideo, se legitimó ante todo el país y, por eso, el Frente Amplio puede ser hoy alternativa de gobierno nacional. Y ese es un logro enorme.

**792. Washington Puchetta:** Una cosa muy pequeñita. Me parece que discrepo fraternalmente de Platero. Creo que de la reunión no sale una visión pesimista, al contrario, yo creo que ninguna fuerza política de este país puede autoanalizarse o autocriticarse en la forma que lo hacemos nosotros; y creo que eso es lo que es renovador, es verdaderamente estimulante, y da para pensar que estamos al alcance de un verdadero éxito en el gobierno nacional. Para mí eso me parece muy importante.

-GRAN CRISTALINIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS

**793.** La administración ha tenido una gran cristalinidad en cuanto al destino de los recursos. Todo lo que entra se dedica a obras y, por supuesto, a la gestión; no hay desviacionismo. Antes no se sabía a dónde iba la recaudación, acá hay una cristalinidad absoluta. Y la tónica del gobierno municipal ha sido hacer obras...

-TABARÉ DIÓ UNA IMAGEN MUY POSITIVA

**794. Manuel Núñez:** Coincido en que, a pesar de todo lo señalado hay una gestión positiva y ¿por qué digo positiva? En primer lugar, cuenta, obviamente, la personalidad del intendente, personalidad política cuya imagen realmente es poderosa y en muchas etapas fue más positiva que la imagen de la gestión como tal. En muchas etapas, sobre todo en el segundo y tercer año, me parece a mí que fue la imagen del intendente la que sostuvo bastante alto los niveles de adhesión a la gestión de la Intendencia.

**795. Carlos Coitiño:** La legitimidad del gobierno tiene vertientes distintas y las encuestas periódicamente nos lo hacen recordar. Hay una parte de la legitimidad que viene por la figura de Tabaré y otra que viene por la gestión. Esta última está muy por debajo de la de Tabaré.

**796. Víctor Rossi:** Y, como no se puede apostar estratégicamente solo a la figura, el tema grande que tenemos para discutir es cómo acompasar el resultado de la gestión con la figura.

-FUERTE UNIDAD ENTRE GOBIERNO Y FUERZA POLÍTICA

**797. Manuel Núñez:** Otra cosa sumamente positiva fue la unidad política de hierro que mantuvo el gobierno y el Frente Amplio en los temas cruciales, a pesar de sus dificultades de relacionamiento. Yo creo que el ejemplo más importante es el de la bancada de ediles que, a pesar de las diferencias internas que teníamos en cuanto a diferentes temas como el del ambulante o el de la descentralización, mantuvo los dieciséis votos siempre unidos, en momentos donde esa unidad era

la única herramienta de poder que teníamos, porque todos estaban concertados contra la gestión de gobierno. Cuando, por algún tipo de mecanismo, se definía cuál era la posición mayoritaria u oficial, ahí todos golpeábamos juntos, todos íbamos para el mismo lado y todos defendíamos la gestión.

-CUMPLIMIENTO PROGRAMÁTICO

798. Otro elemento es el cumplimiento bastante acertado, con algunas cosas en el debe, del plan de gobierno que nos habíamos propuesto. De alguna forma es uno de los pocos gobiernos que va haciendo realmente las cosas que había prometido.

**799. Hugo Cores:** 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.

-DEMOSTRÓ QUE SE PUEDE ADMINISTRAR MEJOR

**800. Manuel Núñez:** El Frente Amplio demostró también que no sólo era capaz de gobernar, sino que era capaz de gobernar y administrar mejor, de acuerdo a determinados parámetros tradicionales, que las fuerzas políticas de la derecha. Tenemos más kilómetros de calles hechas, hemos administrado y distribuido mejor los recursos para los gastos: aumentamos la presión tributaria y sacamos más dinero, pero lo hicimos también con un criterio político de tratar de redistribuir y, por esa vía, de mejorar los ingresos de los sectores más necesitados.

-BUEN RELACIONAMIENTO CON EL SECTOR PRIVADO

801. Y en el cumplimiento de los elementos programáticos esenciales, como en el tema de la descentralización y el del catastro, demostramos que éramos capaces de hacer una gestión netamente municipal, y tener, por ejemplo, un buen relacionamiento con las empresas privadas, algunas de las cuales han trabajado conjuntamente con la Intendencia.

802. Yo creo que estos son los cuatro puntos que a mí me parece que muestran que la gestión frenteamplista, cuya cabeza más visible es el compañero Tabaré Vázquez, es una gestión positiva y que es una buena base para futuras gestiones y, por lo tanto, para generar un buen gobierno a nivel nacional.

-AVANCE EN LA DESCENTRALIZACIÓN

**803. Miguel Fernández:** Yo considero que se avanzó en la descentralización, en el planteo de la reforma tributaria y en el tema de la reforma del aparato estatal por la vía de plantearnos una política de administración diferente. Creo que hay elementos donde, efectivamente, hay un avance, aunque tienen un nivel de desarrollo contradictorio.

-INFORMAR Y ORGANIZAR A LA GENTE

**804. Margarita Percovich:** Hay otra cosa que me parece muy positiva, a la hora de un balance general, es la entrega de información a la gente. La gente en general, el usuario, el vecino, ha estado siempre al margen de cómo funciona el estado y de cuáles son realmente los *intrínquilis* del estado. Algo muy importante, en este sentido, es el hecho de que el intendente hiciera público los acuerdos que adopta la Intendencia.

805. Además, en cada uno de los procesos de desconcentración de servicios, de tratar de organizar a los vecinos, de reclamo de los vecinos, se fue entregando y se está entregando permanentemente información; información que enriquece a cada uno de los usuarios y que los hace críticos y los hace organizarse para reclamar mejores servicios.

-NO SÓLO ADMINISTRAR SINO GOBERNAR

**806. Carlos Pita:** Comparto este balance positivo que se hace y quería señalar dos cosas: una de ellas es que decididamente esta gestión, es una gestión de gobierno municipal y no sólo de administración. Eso es un concepto clarísimo, si no no hubiera habido acciones de gobierno en el ambulante, en el aforo de las viviendas, en la descentralización. Esas son tareas que durante décadas estuvieron planteadas por los que prometían gobernar Montevideo y simplemente lo administraron y casi siempre lo mal administraron. Aquí no sólo hubo una más que una decorosa buena administración, sino que hubo una acción de gobierno y éste se jugó a grandes realizaciones de carácter estructural.

-MADUREZ PARA RESPONDER A HOSTIGAMIENTO DE LA OPOSICIÓN

807. Y lo otro que quería señalar, en estos cuatro años y pico de gestión ha habido un verdadero hostigamiento por parte de la oposición; ha habido intentos de aislarla y acorralarla y de atarle las manos. Nunca en la historia de este país hubo un gobierno municipal en Montevideo, ni qué hablar en otro departamento del país, que fuera sometido a tanta cantidad de recursos frente al parlamento nacional; a tantas acciones de organizaciones sociales en su contra. ¡Batió todos los récords! Y nunca hubo —y esto es parte de algo que vamos a repetir hasta el cansancio en la campaña electoral— tanta escandalosa discriminación simultánea. Criterios de recaudación de impuestos municipales que se aplicaron en gobiernos municipales —blancos fundamentalmente— que no eran objeto de cuestionamiento y eran hasta objeto de apoyo del gobierno nacional, fueron rechazados y anulados en el ámbito del parlamento nacional durante el gobierno de Montevideo. Fue escandalosa la discriminación. Y esto, no dicho por frenteamplistas, dicho por legisladores de otros sectores.

808. Y, a pesar de estas condiciones y por encima de ellas, la actitud de responsabilidad institucional del gobierno municipal y del Frente Amplio ha sido ejemplar; no ha habido, como contrapartida, ningún acto de oposición salvaje por parte de la fuerza política Frente Amplio hacia el gobierno nacional; no hubo recursos que pudieran desestabilizar mecanismos de recaudación del gobierno nacional, por ejemplo. Lo que planteamos fueron frontalmente cuestiones estratégicas, programáticas, ideológicas, como fue el recurso del referéndum frente a lo que nosotros consideramos una desnacionalización y una pérdida irreversible del patrimonio para el país. Nada más.

809. Es importante señalar esto, que tiene que ver con el fenomenal desafío que significaba esa experiencia inédita de un gobierno de izquierda, cohabitando, entre comillas, con un gobierno de derecha. Esa relación, yo diría razonablemente *light*, sin graves conmociones para la vida del país, se dio gracias a la responsabilidad enorme que demostró el gobierno y el Frente Amplio como fuerza política.

810. El Frente salió, en el medio de los ataques más furibundos al gobierno municipal, por ejemplo, en medio de la crisis del catastro, a defender al gobierno nacional ante actos de oposición desestabilizadora en la temática del manejo de la política de las fuerzas armadas.

811. Y lo hizo mientras el Foro Batllista hacía oposición salvaje, llegando casi al nivel de conspiración con las fuerzas armadas con respecto al tema la política militar, buscando sabotear la política militar y la política de subordinación de las fuerzas armadas al poder civil; cuestionando, cuando no se debían de ninguna manera cuestionar, las decisiones que emanaban de la autoridad constitucional del presidente de la República en el manejo de los temas militares, nos gustaran o no las acciones que él llevaba adelante. En ese plano también hubo una diferencia abismal.

-SE SUPERA EL CLIENTELISMO A TRAVÉS DE SORTEOS Y CONCURSOS

**812. Carlos Coitiño:** Una de las grandes diferencias de este gobierno con respecto al anterior, estuvo en la búsqueda de la constitución de un equipo de trabajadores en el que las desviaciones históricas de los partidos blancos y colorados —que utilizaban como método de reproducción de su poder de gobierno la colocación de funcionarios por cuotificación política— fuesen superadas.

**813. Víctor Rossi:** El gobierno municipal en Montevideo cortó absolutamente el clientelismo político. Cuando incorpora personal lo hace en la forma más democrática, lo hace o por sorteo o por estricto reconocimiento de méritos, no importa el color del que se presente a trabajar. En ese sentido hay una actitud profundamente democrática.

**814. Mariano Arana:** Creo que eso nos da un aval ético que ninguna otra organización partidaria tiene.

-RECUPERACIÓN SALARIAL

**815. Carlos Coitiño:** Y en cuanto a la política salarial, debido a la crisis económica y a la pérdida de poder adquisitivo del salario, no se logró cumplir con el objetivo de elevar el salario municipal hasta el nivel que se quería, es decir, para que éste repondiera a todas las necesidades que tienen planteadas los trabajadores, pero, si se compara con el resto de la actividad pública e, incluso, con la actividad privada, se dieron niveles de recuperación muy altos.

816. El Frente Amplio, en su programa, se había planteado, para todo el período, una recuperación de un treinta por ciento del salario, partiendo de la base del derecho legítimo de los trabajadores a recuperar aquello que tenía que ver con el tema de la inflación y por encima de esa recuperación, se colocó una meta del treinta por ciento que se logró prácticamente en los dos primeros años.

-SE PRIVILEGIÓ A LOS SECTORES MÁS MARGINADOS

**817. Carlos Coitiño:** ¿Por qué la gente le dió su voto al Frente Amplio?, porque el Frente habló de que estaba pensando y comprometiéndose en una acción de gobierno que pretendía privilegiar a los sectores tradicionalmente marginados por los gobiernos anteriores, es decir, a la gente con más necesidades, y por supuesto que se planteó en términos no de solucionar las cosas en un período de gobierno, sino emitiendo un mensaje claro a esos sectores de que con este gobierno aparecía la posibilidad de empezar a atender los resultados de la crisis social y económica del país, efecto de la política neoliberal.

818. Este planteo, atractivo y distinto, fue el que se corporizó muy bien en el trabajo electoral del 89 en la rebaja del boleto. Ahí se combinó el programa genérico con la acción concreta. Y no sólo se propagandizó así, sino que el 16, día de inicio del gobierno, se cumplió, lo cual generó un espacio de credibilidad muy grande. Y eso un poco explica el poder de acumulación de la figura de Tabaré.

Hizo un discurso y lo aplicó el primer día. En las experiencias políticas tradicionales de Uruguay ese tipo de cosas no ocurre. Entonces, a partir de ahí, el tema de gestión se convierte en el problema principal.

## 2. DEBILIDADES

### -DEFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS

**819. Carlos Coitiño:** Por otra parte, el gobierno logra aumentar los recursos por la vía de la tributación, tendiente a ser lo más justa posible, pero limitada por los efectos jurídicos institucionales que impiden el desarrollo de políticas que privilegien la situación de los más necesitados, porque está armada sobre otros objetivos. Por otra parte, se triplica aproximadamente el valor económico de los recursos y las obras y los servicios no se triplican. Entonces hay que buscar qué pasó en el medio: o hubo corrupción y alguien se metió la plata en el bolsillo o hubo mala gestión. Por supuesto que lo que hubo fue una gestión no suficientemente efectiva para que esa triplicación de los recursos se convirtiera en triplicación de obras, de servicios. Yo no tengo ninguna duda que si hubiésemos logrado ese tipo de acción, políticamente dependeríamos menos de caudillos, y se habría afirmado mucho más la fuerza política Frente Amplio. La pregunta es: cómo generar una línea de acción de gobierno que modifique esa gestión deficitaria.

820. Para mí, el primer problema es un diagnóstico que ubique con la mayor precisión posible los puntos nodales de la insuficiencia de la gestión. Yo no tengo ninguna duda que están ubicados en el conjunto de la gestión de los trabajadores, en la dirección política y en las herramientas de intermediación. Cuando hablo de herramientas de intermediación estoy pensando en cómo se organiza la gente, es decir, el sindicato o los sindicatos que hay en la Intendencia; la intervención de otras fuerzas políticas operando fundamentalmente en comunicación con el aparato funcional intermedio y de dirección, donde hay cuadros políticos de esas fuerzas que intervienen desde afuera; y la bandera de armisticio levantada consciente o inconscientemente por el aparato político frenteamplista, que decide no dar esa batalla porque no se siente con fuerzas para hacerlo.

### -INSUFICIENCIAS EN LA PREPARACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS

821. Por último, quiero decir que se ha intentado y se ha avanzado en la preparación del funcionario. Se han buscado caminos, hay cosas concretas que mi dirección ha hecho, aunque esas cosas son absolutamente insuficientes.

822. El convenio con la OIT es un intento en cuanto a la racionalización de la organización laboral en la Intendencia Municipal y el hecho de que sea la OIT el consultor, está hablando de la voluntad de que existe una expresión de los trabajadores organizados. El paso ha sido dado y la intención es avanzar en ese sentido, aunque podamos admitir el retraso en hacerlo.

**823. Víctor Rossi:** Se han hecho algunos convenios, para avanzar en una consultoría de gestión. Todos coincidíamos que la Intendencia necesitaba eso, pero por diversas razones esa consultoría se prolongó en el tiempo y recién ahora estará preparando los resultados.

### -DIAGNÓSTICO NO COINCIDÍA CON LA REALIDAD

824. Nos encontramos, en algunos casos, con sorpresas; la situación no coincidía totalmente con el diagnóstico que traíamos, diagnóstico que en muchos casos fue elaborado por funcionarios de experiencia municipal.

**825. Carlos Coitiño:** Carneros...

**826. Víctor Rossi:** Bueno, ahí está... y lo que ocurre es que los dirigentes del Frente Amplio aportaron a la construcción de ese programa con ese diagnóstico, con esa visión. Y muchas veces nos vimos sorprendidos, porque la realidad no coincidía totalmente con eso. Y muchas veces, en distintas áreas, tuvimos que reconocer ese error, para replantearnos las cosas sobre la marcha. En la lucha contra esa estructura burocrática, también hubo valoraciones que yo creo que minimizaron, subestimaron el peso de esa estructura, que es tan grande que hace —como decían— que la Intendencia sea capaz de funcionar sola, independientemente de los directores y del propio intendente. Y desde luego que fue distinta la lucha que se llevó en distintas zonas de la Intendencia. No era lo mismo la realidad en Casinos...

**827. Washington Puchetta:** Ni en Tránsito...

**828. Víctor Rossi:** ¿Por qué?, porque, como partíamos de un diagnóstico insuficiente, no todos los directores, sorprendidos por esa realidad, reaccionaron de la misma manera, ni actuaron de la misma manera. El desarrollo fue disparate. ¿Hasta cuándo?, hasta que se decidió procurar realizar un trabajo colectivo, y el esfuerzo fue procurar emparejar y, como siempre sucede, no necesariamente se emparejó hacia las puntas de lanza, sino se fue encontrando el nivel de lo posible. Y desde entonces, incluso, la mayoría de estos temas pasaron a ser tratados por un departamento —el Departamento de Recursos Humanos y Materiales— que se fue especializando en eso y fue contratando las consultorías a las que hacíamos referencia recién.

829. Pero además es cierto lo que dice Coitiño, porque, como decía anteriormente, los tiempos no son iguales, es decir; lo que usted no hizo el primer año de la administración, no se puede hacer después. Cuando llega la nueva administración, la escoba nueva, el director nuevo, todo el mundo está a la expectativa —y en eso coincido con Mabel— acerca de las señales que va a dar este director. Todo el mundo está esperando las señales, y es visto como algo natural que adopte una serie de iniciativas. Si esa persona sólo a los tres años de gobierno pretende dar esos pasos no puede hacerlo. Entonces, no es lo mismo aprender al cuarto año o al tercero o al segundo, que aprender al primer año. Y no es lo mismo entrar sabiendo ya lo que querés lograr, que entrar para averiguar ahí lo que tenés que lograr.

-DIFICULTADES DE RELACIONAMIENTO CON LA OPOSICIÓN POLÍTICA

**830. Margarita Percovich:** El gobierno municipal ha tenido dificultades en el relacionamiento con la oposición en Montevideo. Y creo que las mayores dificultades estuvieron en el ejecutivo y no en el legislativo.

831. Y eso parte de varios problemas. En la campaña electoral el Frente Amplio no intentó hacer contactos previos, alianzas previas; lo intentó sólo a posteriori, cuando ya había ganado y la respuesta fue el rechazo unánime del conjunto de fuerzas de la oposición en cuanto al trabajo en común; y después, en el transcurso del trabajo político durante cuatro años, se tuvo dificultades que derivan de un plan de trabajo de la derecha para aislar al Frente Amplio y para aislar al gobierno municipal. Eso quizás deriva, en parte, de nuestra incapacidad de hacer un trabajo diferenciado con la oposición. Muchas veces llevábamos temas nacionales a la discusión en la Junta y lo que hacíamos era ponernos de punta al Partido Nacional y al gobierno nacional, cuando la oposición más feroz que tuvimos a nivel departamental era el Partido Colorado y teníamos que haber separado esa cuestión.

## II. REFLEXIONES FINALES

### -ADMINISTRACIÓN DE LA CRISIS

—*Y ahora algunas reflexiones finales. ¿Puede un gobierno local popular ir más allá de una simple administración de la crisis? He sabido que hay distintas posiciones: hay algunas de las personas que están integradas al equipo de gobierno que consideran que ya es un éxito haber conseguido administrar la crisis y hay otras que sostienen que no, que un gobierno popular tiene que aspirar a más. Y yo quiero saber si en la Intendencia de Montevideo se logró algo más que administrar la crisis, ¿qué opinan ustedes?*

**832. Miguel Fernández:** Creo que quienes asumen tareas de gobierno están sometidos a grandes tentaciones: una, la de enamorarse de la idea de lo institucional y de la presencia en el gobierno, lo que, en definitiva, pueda llevar a que se termine administrando la crisis en la medida en que, por seguir gobernando o administrando, entre comillas, se evitan los desafíos políticos que significan avanzar en los cambios. Y la otra, prescindir del realismo y pragmatismo que exige el ejercicio de gobernar.

833. Gobernar tiene un componente de optar que no siempre nos permite cumplir con la carta de los reyes magos, o sea, con el programa final y con la estrategia. Esa parte de realismo que tiene el programa, es lo que a muchos compañeros los hace vivir la presencia institucional como algo que les coarta, que les limita, que les mete en el sistema, que les traga, que de alguna manera les hace una metamorfosis. Este es un tema que no hay que discutirlo en abstracto, hay que discutirlo en función del análisis concreto de los problemas concretos que tiene el gobierno.

834. Ahora, lo que plantea Marta me parece que es una buena formulación de un problema, pero no un dilema real en la izquierda. Creo que está claro que el hecho de que la izquierda ocupe una parte del aparato del estado tiene que apuntar a que el gobierno sea una palanca para los cambios revolucionarios y una palanca para desatar la movilización social. Desde ese punto de vista yo creo que es absolutamente posible que el gobierno juegue un papel superador de una simple administración de la crisis.

**835. Juan Diakakis:** Creo que hemos actuado tratando de transformar la realidad. ¿Cómo lo hicimos? Primero, por medio de la descentralización que pone en manos de la gente su destino. Ese es un cambio radical, democrático, revolucionario. Por otra parte, el hecho de que la Intendencia ha buscado que paguen más los que tienen más, es algo también revolucionario, por más de que algunos digan que eso no es más que una política socialdemócrata. Ahora, para que esto se comprenda a profundidad, para que se asimile en su totalidad y sirva de base a otras grandes transformaciones, se necesita el rol de la fuerza política, para que enlace la labor municipal con el proyecto estratégico de transformar el país.

836. Quizás nosotros soñábamos cambiar la institución más y más rápido, es probable. Teníamos y tenemos muchos sueños y mucho idealismo y eso es bueno. A esta altura de la vida creo que es muy bueno tener idealismo. Pero el problema es que vos caminás las plazas y éstas han cambiado; vos ves el transporte de Montevideo y el cambió; el boleto ya no lo paga solamente el usuario, lo paga todo el habitante de Montevideo y le damos boletos gratuitos a los estudiantes y a los jubilados, que antes no podían salir de su casa.

837. No podemos poner arriba de la mesa todo. Quizás habría que puntear, puntear y puntear, para que te llevaras todo lo que se ha podido realizar en la dirección de cómo hemos administrado la crisis, pero, es evidente que aún faltan kilómetros todavía para lograr lo que queremos.

838. En la política de vivienda hemos dado más tierras que en cuarenta o cincuenta años de cualquier gobierno municipal; tierras que favorecen que la gente se organice en cooperativas y construya su vivienda, algunas de ayuda mutua y otra con otro sistema...

**839. José Tognola:** Yo coincido con Miguel en que lo que tú planteas es un falso dilema, se puede interpretar como una contradicción. Y yo creo que para una fuerza de izquierda y popular, es fundamental ser buenos, muy buenos o excelentes administradores. Creo que nosotros desde el gobierno municipal de Montevideo hemos sido muy buenos administradores. Y ser buenos administradores plantea una posición altamente revolucionaria, porque administrar correctamente los recursos de la gente implica ubicar los recursos donde realmente se deben invertir, donde están las mayores necesidades de la gente. Es un concepto político y administrativo, es una conjunción y, por eso, estos términos no deben plantearse como una contradicción.

840. Creo que hemos logrado avanzar en este gobierno popular hacia una estrategia de poder. El tema de la descentralización, el tema de cómo conceder las tierras, el tema de cómo priorizar a la gente organizada, está vinculado al objetivo estratégico de tratar de fortalecer o impulsar la organización de la sociedad civil; de generar polos organizativos de gente que permitan avanzar en nuestro proyecto estratégico hacia el socialismo, aunque esto parezca como una cosa muy lejana.

841. Desde la Intendencia Municipal de Montevideo, yo estoy absolutamente convencido que hemos demostrado que la izquierda puede proponerse objetivos que tienen que ver con su estrategia. Hemos construido en la sociedad montevideana herramientas que permiten mejorar la organización de la gente y eso, desde el punto de vista estratégico, para nosotros es esencial. Podíamos solamente haber cumplido con los servicios primarios del gobierno municipal, podíamos haber mejorado la iluminación, las calles, la limpieza, y con eso nos aseguramos el gobierno casi de por vida. Pero ese no era nuestro fin. Nuestro objetivo no es solamente ser gobernante, atender correctamente los servicios primarios; tenemos otros objetivos que pasan, desde nuestro punto de vista, justamente por generar esas herramientas para que la sociedad se organice, se fortalezca y juegue un papel preponderante en nuestra sociedad actual.

**842. Lilián Kechichian:** Quisiera referirme a lo que me parece una falsa contradicción: si administramos la crisis o cambiamos...

843. Nosotros teníamos para Montevideo un programa de cambios, y yo creo que lo hemos ido aplicando con luces y con sombras. Y decimos que es una propuesta de cambio, porque realmente va al fondo de lo que nosotros queríamos: a la democracia, la participación y la justicia.

844. Esos son ejes sobre los que ha cabalgado nuestro programa de gobierno. Y en ese sentido me parece que demostramos —y creo que es un cambio de fondo— que la política la puede ejercer el conjunto de la ciudadanía, con los gobiernos locales en cada uno de los barrios de Montevideo. Es decir, rompimos y tiramos abajo esa imagen de que la política era para algunos elegidos, para los doctores, la pusimos en manos de la gente. Y creo que ese es un cambio en la conciencia colectiva muy importante. Y junto a ese propiciamos el control plural de los vecinos en los concejos vecinales, que no es lo mismo que la comisión de fomento tradicional, que fue muy utilizada por los gobiernos anteriores clientelísticamente. Este concejo vecinal plural, controlador de la gestión, controlador incluso de los funcionarios municipales, me parece que es una propuesta de cambio fuerte.

-HOMOGENEIZAR AL FA EN UNA READECUACIÓN DE LA FORMA DE HACER POLÍTICA

**845. Alvaro Portillo:** Yo quería agregar lo siguiente: se produce un gran cambio en la concepción de hacer política. ¿En qué sentido?, en el sentido de que la acumulación política pasa por la verificación de una nueva hegemonía, obteniendo amplias bases consensuales. Y eso supone

reencarnar, reconvertir, el ejercicio de la democracia desde una perspectiva de izquierda. Y eso supone dejar de concebir las formas democráticas como expresión institucional pura y exclusivamente de la clase dominante, y concebirlas como una posibilidad para avanzar en la perspectiva de otro modelo de sociedad con nuevas formas democráticas. Y eso, que puede ser visto como extraordinariamente abstracto y filosófico, tiene una enorme repercusión hasta el nivel más concreto de cómo desempeñarse en una comisión vecinal. Si yo voy a llegar a copar la comisión vecinal para que responda rápidamente a mi sector político, o si yo voy a trabajar muy paciente y gradualmente para construir una democracia desde abajo, tratando de asegurar una pluralidad, una convivencia, inclusive con las expresiones políticas de la propia derecha.

846. Y eso ha venido suponiendo para todos nosotros una enorme enseñanza, porque de alguna forma nuestras tradiciones políticas no estaban nutridas de esta visión de las cosas.

847. Ahora esta experiencia tiene peligros. Tiene el peligro, a lo mejor, de ir a veces demasiado rápido y no contemplar el estado de conciencia de la propia gente, tratando de obtener cosas que no están en su imaginario concreto. Y tiene el peligro, al revés, de ir demasiado lento y, por consecuencia, de transformarnos en meros administradores honestos y trabajadores de una ciudad. Encontrar ese punto de equilibrio, discutirlo como Frente Amplio para evaluar lo que hemos venido haciendo, es, creo yo, el reto de estar ocupando una instancia estatal como ésta.

848. Nosotros nos encontramos con las enormes dificultades de una falta de reflexión teórica, de una falta de experiencia y de una falta de tradiciones políticas que nos fueran nutriendo.

849. Hoy por hoy, hay que decirlo con mucha franqueza, la gran tarea para nuestro Frente Amplio es la de caminar hacia una homogeneización en el mejor de los sentidos, en el sentido de tratar de recodificar nuestras relaciones en un código más o menos de esta naturaleza como lo estoy planteando ahora: tratando de rescatar lo bueno, es decir, todo lo que son las tradiciones y todo lo que son las definiciones en principio programáticas del pasado, pero adecuándolas a las nuevas formas de hacer política. Y, sobre todo, con una obsesión por ganar a la gente en todas las formas, en la forma en que la gente se expresa social y culturalmente, no necesaria y exclusivamente en una asamblea formalmente constituida con mociones, donde se levanta la mano y se vota.

850. Todo lo que fue el procesamiento del problema de la venta callejera, es para haber sacado cinco tratados de ciencia política acerca del ejercicio de la democracia, del protagonismo popular y de cómo posesionarse desde una institución al servicio de esta perspectiva.

851. El reto está en reconocer lo existente y desde las enormes posibilidades que proporciona el gobierno de la ciudad, ofrecer nuevas alternativas que permitan hacer ganar en conciencia a la gente.

852. ¿Qué quiero decir con ganar en conciencia?, quiero decir algo tan concreto como trascender la necesidad del pozo o de la lamparita para ponerse a pensar solidariamente la convivencia, la vida, la ciudad y el destino. Y eso es posible desde un gobierno comunal, porque el gobierno comunal es, en definitiva, la expresión más amplia de la casa de uno, es la expresión más amplia de la convivencia en donde los problemas de la cotidianidad están más claramente planteados. Entonces, esa propia cotidianidad, hace posible el avanzar en este sentido.

853. ¿Es posible plantearse la revolución desde lo cotidiano? Yo creo que es un tema que se aprende o se revienta, yo en lo personal aprendí en este proceso. Es posible pasar un hilo rojo que unifique el alumbrado y el problema social de los jóvenes con la propuesta global de cambios para la sociedad. Y cada vez más la gente lo ve así. En segundo lugar, creo que es posible también ordenar y sustanciar los debates políticos a partir de los problemas que genera en la práctica el

ejercicio del gobierno, fuera de las discusiones estrategistas, ideologizadas. Yo creo que el ejercicio del gobierno coloca a una fuerza revolucionaria frente a dilemas sustancialmente diferentes.

**854. Alberto Roselli:** Para mí uno de los puntos centrales de la izquierda latinoamericana es que no nos hemos planteado nuevas alternativas teóricas desde 1968 a la fecha y el mundo cambió. Nosotros cambiamos y el mundo cambió. Y creo que esta nueva forma de hacer política empíricamente la estamos haciendo nosotros.

855. Creo que es ahí donde tenemos que reflexionar en la izquierda y darnos cuenta que el mundo ha cambiado, que nosotros cambiamos y que hace falta lograr amplio consenso para así seguir impulsando lo que fueron y son nuestras viejas pero aún válidas y queridas ideas que venimos levantando desde tanto tiempo.

856. De eso no nos apartamos. Lo que sí estamos planteando desde qué otra forma nosotros tenemos que trabajar para lograr que en definitiva esas ideas puedan en un futuro cercano ser realidad; y, en segundo lugar, hemos aprendido que, si bien tenemos que hablar de futuro —y de futuro cercano—, tenemos que ser conscientes del hoy y como resolver los problemas de hoy, para cada uno de los tres millones de habitantes del Uruguay.

857. La gran discusión pendiente en la izquierda uruguaya, y creo que también en la izquierda latinoamericana, es si vamos a ser gobierno o vamos a seguir siendo una forma contestataria.

858. No podemos seguir pensando que podemos cambiar el mundo, tenemos que pensar que para cambiar nuestra propia realidad, nuestra realidad chica, tenemos que ser capaces de partir de la realidad tal cual es, no tal cual la soñamos, no tal cual quisiéramos que fuera, aprendiendo que tenemos recursos escasos y esos recursos hay que administrarlos, por supuesto que hay que administrarlos mejor, hay que administrarlos distinto, pero tenemos que partir de esa base.

-NECESIDAD DE UN AMPLIO CONSENSO PARA ASEGURAR SU MARCHA

**859. Alberto 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.

**860. Ana Olivera:** Es muy útil este balance informal que se ha ido haciendo a través de todas las entrevistas que Marta ha venido realizando, porque ella ha logrado crear un espacio donde hemos logrado hablar con mucha más soltura y con mucha más libertad y no hemos tenido el temor en coincidir con fulano o con mengano, porque esos son los problemas que a veces se nos dan en el Frente. Necesitamos de diálogos como éstos.

### III. VALORACIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN HECHA POR TABARÉ VÁZQUEZ

—*¿Cómo ves tu gestión en comparación con la anterior?*

**861. Tabaré Vázquez:** La veo más de cerca (ríen). Quienes la juzgarán ahora van a ser los vecinos el 27 de noviembre. Si están conformes volverán a votar al Frente, si no...

—*¿Cuál es el salto más significativo?*

862. El salto más significativo es la descentralización y participación. Es la gran apuesta política del Frente, y aunque falta mucho todavía y hay que mejorar, es un proceso que como tal requiere tiempo para madurar, me parece que es un saldo cualitativo...

863. Que la gente comienza a ver a Montevideo como que le pertenece, ya no como una cosa extraña... Y la posibilidad real que tiene el pueblo de constituirse en gobierno de su barrio, de su zona. Yo creo que hemos ganado ahí espacios muy importantes y ojalá no los perdamos.

—*Ahora, si empezaras de nuevo, ¿lo harías de forma distinta?*

864. Yo estuve meditando mucho esta pregunta. Digo, empezar de nuevo no podemos, lo que podemos hacer es un balance de lo que creemos que hicimos bien, de lo que hicimos regular y de lo que hicimos mal.

865. Si tú me preguntas qué hicimos bien y qué hicimos mal, si, cometimos un por ciento de errores: errores administrativos cometimos varios; errores políticos cometimos algunos, pero errores éticos no cometimos ninguno.

866. Si volviéramos a empezar o si tuviéramos que hacer otra administración, trataríamos de ir corrigiendo aspectos administrativos que hemos ido aprendiendo a mejorar a lo largo de estos cuatro años y medio y trataríamos de minimizar algún error político que quizás frenó un poco un avance superior del proyecto.

—*¿Tú no puedes nombrar al menos alguno de esos errores?*

867. Por ejemplo, en el tema de la descentralización, cometimos un error político al inicio, cuando presentamos un proyecto de descentralización sin trabajarlo adecuadamente con las otras fuerzas políticas que están en la Junta Departamental. 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 levantamos ese proyecto, trabajamos durante dos años y medio en una comisión mixta en donde participaron las fuerzas políticas de oposición y fue casi el mismo proyecto el que aprobamos y lo llevamos adelante. Pero mientras tanto, perdimos dos años.

868. Creo que políticamente hoy lo encararíamos distinto. Me parece que por falta de experiencia nos equivocamos. Lo mismo el tema del catastro. Hoy, podríamos estar desarrollando una política impositiva distinta habiendo evitado la presentación de esa impugnación si hubiésemos trabajado el proyecto con otras fuerzas políticas. Hemos cometido algunos errores de ese tipo.

869. Administrativos unos cuantos, por ejemplo, lo que yo te contaba de los directores destituidos. Hubo errores administrativos, irregularidades, pero errores éticos no. Nadie nos puede acusar de que hemos actuado en un terreno de corrupción, nadie bien intencionado.

—*¿Cuánto tiempo estimas que se necesita para poder medir los primeros resultados, tanto en obras como en políticas sociales, de un gobierno popular?*

870. En cuanto al tiempo no podemos hablar de globalidad, pero algunos resultados están a la vista, por ejemplo: las obras de infraestructura urbana, peatonales, recuperación de espacios verdes, reciclado de casas, arreglos de calles, iluminación de la ciudad. Esas obras de infraestructura urbana son resultados que están a la vista.

871. Hay algunas otras que comienzan a notarse: planes de asistencia social. Habrás visto en la prensa de ayer o de antes de ayer el resultado de un programa de higiene bucal y prevención de caries que hizo la Intendencia con 10 mil niños, donde se redujo la incidencia de caries en un cincuenta por ciento. Estos planes de asistencia social llevan tiempo, cuatro, cinco años para comenzar a dar resultados.

872. Hay otros proyectos de largo plazo, como es el tema de descentralización, participación y profundización de la democracia, donde estamos recién comenzando a introducirnos en el camino.

Es la gran apuesta y esos cambios que hemos logrado; pero los resultados se verán en ocho o en diez años...

—*Ustedes tienen un gobierno de cinco años, ¿basta estos cinco años para evaluar una gestión? Los alcaldes petistas sienten que cuatro años es muy poco...*

873. En Montevideo, por ejemplo, es imposible en cinco años frenar la decadencia que venía teniendo la ciudad. Tenía una curva de caída en distintos niveles: transporte capitalino, higiene, higiene de las playas; políticas sociales, una pendiente de caída muy grande. El frenar esa pendiente de caída ya es un éxito, el lograr un frenado. En muchos lugares hemos logrado un frenado y en otros estamos ya estamos revirtiendo la curva y estamos recuperando la situación. Eso lleva tiempo. Es imposible, cambiar cien años de una forma de gobernar. Necesita cinco o diez años más.

—*Se supone que el nuevo intendente del Frente Amplio tendrá muchas más posibilidades...*

874. Sí. Depende de cómo lo encare, pero, bueno, un nuevo gobierno departamental, ya por lo menos no va a tener que soportar la caída. Nosotros recibimos Montevideo con mil setecientos basurales, hoy quedan doscientos. Hemos erradicado más de mil quinientos, pero todavía quedan muchos. Una cosa es erradicar mil quinientos y otra doscientos. No es fácil erradicar los doscientos porque estos responden a que en las inmediaciones hay grupos de habitantes en viviendas muy precarias, que hacen el reciclado de la basura y entonces vuelcan y crean esos basurales. Otros eran basurales que la Intendencia no los levantaba porque los vecinos los volcaban.

875. Así es que la tarea va a ser más fácil o no, pero, ya en algunos aspectos, hay caminos trazados. Por eso es importante que siga durante un período más por lo menos, una misma fuerza política que está empeñada en la tarea.

—*En un esfuerzo por hacer un balance global de la gestión de gobierno de estos casi cuatro años, ¿cree que tú y tu equipo de gobierno lograron cambiar el aparato institucional o éste logró imponerse e influyó negativamente sobre quienes participaron en esta experiencia de gobierno?*

876. Esa es la gran lucha. La Intendencia de Montevideo no es un ente abstracto, es un ente biológico, está constituido por personas vivas. Este ente —no estoy hablando de la ciudad— como tal, tiene costumbres en su sistema de funcionamiento a los que está muy aferrado; porque la gente que está en el sistema está muy aferrada al mismo, por razones de seguridad. Hay funcionarios municipales frenteamplistas que cuando pedimos funcionarios municipales para ir a trabajar a las Juntas Comunales Zonales, no quisieron ir porque estaban mucho más seguros trabajando acá adentro que trabajando junto con los vecinos cara a cara.

877. Entonces, este sistema se defiende de dos maneras: una, si uno quiere hacer cambios, rechina por todos lados. Dos, si quieres hacer cambios, rechina y, si a pesar de eso llevas los cambios adelante, trata de seducirte, como las sirenas que atrapaban al marinero con sus cantos. Bueno, es mucho más cómodo para el intendente trabajar en este ambiente, con aire acondicionado, calefacción, refrescos, alejado de la gente, que ir a trabajar a los barrios. Entonces, el sistema trata de seducirte para que tú sigas trabajando en eso y no vayas a trabajar a los barrios. El tema está en lograr romper el continuismo o la rutina, cosa que no es fácil. Nosotros estamos intentando hacerlo y en algunas cosas hemos logrado avances, en otros no. Es muy difícil luchar contra un sistema establecido desde hace muchos años...

—*Ese es otro gran tema de reflexión ¿no? Ahora ¿cuál sería la estrategia que hay que tener para enfrentar exitosamente este aparato?*

878. Te voy a leer una frase que escribí acá: “Renunciar a la herencia sin pelearnos con la familia”. Es decir, tratar de romper con lo que nos quieren dar y con lo que hemos heredado, pero sabiendo

que tenemos que trabajar con los funcionarios municipales que están adaptados a ese sistema y, para eso, necesitamos dignificar la tarea del trabajador municipal, que no pasa sólo por pagarle mejores salarios, sino que pasa por respetar a los trabajadores municipales y que se sientan orgullosos de ser trabajadores municipales, que los ingresos se hagan por el lado más bajo del escalafón, que todos los escalafones estén contemplados, que los ascensos se hagan por concurso, que los ingresos no se hagan a dedo, sino por concursos o por sorteos, como lo hemos hecho; que el trabajador municipal participe en la diagramación de las tareas, que es lo que tenemos pensado hacer. Entonces, renunciar a la herencia, pero no pelearnos con la familia.

*—Partiendo de la base de que el Frente Amplio no ha abandonado su vocación de poder, y que pretende conquistarlo, no para ser un administrador de la crisis, sino para realizar transformaciones sociales profundas en la sociedad uruguaya quisiera saber si tú consideras que esta experiencia de gobierno local les ha permitido avanzar en ese sentido. Te pregunto esto porque algunos de tus opositores de derecha sostienen que la actual aceptación social y política que tú has concitado se debe más bien a que fuiste abandonando los aspectos más radicales del programa y transformándote en un gobernante municipal más, sin grandes diferencias con los anteriores intendentes del Partido Colorado.*

879. Yo creo que esta experiencia nos ha enriquecido políticamente a nosotros. Pero creo que más importante aún que el enriquecimiento que nosotros hemos tenido, es que el país ha sido fortalecido en términos de democracia. Y creo que hoy todos somos más tolerantes y somos más libres. Todos. Porque hemos experimentado la presencia de un gobierno de fuerzas políticas de izquierda, durante cuatro años y medio y no ha habido caos, no ha habido corrupción en el país. Hemos demostrado que estamos en el gobierno no para administrar una crisis, sino para gobernar y eso implica tomar opciones. Y además, hemos demostrado que ética y política son compatibles.

880. Hoy el Uruguay es mucho más democrático porque ha experimentado en su seno la marcha de un gobierno de izquierda; y creo que todos somos más libres, un poco más libres; porque hemos aprendido a ser más tolerantes. ●

## METODOLOGIA

El trabajo que aquí se presenta: *Intendencia de Montevideo: Un pueblo que se constituye en gobierno* se realiza en abril de 1994. Mi intención esta vez era hacer una gran mesa redonda en la que estuvieran presentes las distintas instancias que intervienen en la gestión del gobierno municipal: representantes de la administración: intendente y directores; dirigentes de los funcionarios municipales; representantes del Frente Amplio y representantes del movimiento social. Y completar esta mesa con otras sobre algunos temas de gran importancia para las grandes ciudades como el de los vendedores ambulantes y el transporte.

Terminé haciendo las cosas de una manera diferente a la planificada. Realicé varias mesas redondas: la primera se centró sobre el tema de los funcionarios municipales y la cuestión del aparato burocrático. En ella participaron en representación de la administración: los directores: **Víctor Rossi** y **Washington Puchetta**, y el ex director **Carlos Coitiño**, y por la parte sindical **Eduardo Platero** y **Mabel Lolo**. El tema no logró agotarse en la conversación de tres horas que sostuvimos por lo que se planificó otra reunión con algunos de los asistentes a la que sólo llegó Carlos Coitiño y una conversación con **María Julia Muñoz**, directora del Departamento de Recursos Humanos y Materiales.

La siguiente mesa redonda fue con una representación de la bancada de ediles frenteamplistas: **José Tognola**, **Miguel Fernández**, **Lilián Kechichian**, **Margarita Percovitch** y **Juan Diakakis**.

En la tercera, sobre el tema de los vendedores ambulantes, participaron los directores: **Ricardo Pratto** de Inspección de Servicios Generales y **Enrique Echeverría**, director de Servicios Generales y el dirigente del Sindicato de Vendedores Ambulantes, **Edgardo Villarrubia**.

La cuarta fue sobre el tema de la descentralización. En la primera sesión estuvieron presentes: **Alberto Roselli**, director del Departamento de Areas Descentralizadas; **Alvaro Portillo**, director de la División de Programas Sociales; y Juan Diakakis, presidente de la Comisión de Descentralización de la Junta Departamental. En la segunda sesión, además de los ya nombrados participó **Selva Braselli**, directora de División.

Este trabajo sobre la descentralización se completó con una mesa donde participaron representantes de los centros comunales zonales y otra con representantes de los consejos vecinales. No fue posible tener un encuentro con los representantes frenteamplistas<sup>44</sup> de las juntas locales. Se suplió esto entrevistando a **Susana Regent**<sup>45</sup>, secretaria de la Junta Zonal 14 y **Luis Padrós**, edil de dicha Junta.

Sobre el transporte se hizo una mesa redonda en la que participaron: el compañero **Pedro Apesteguía**, director de Tránsito y Transporte, y los dirigentes gremiales: **Clavijo** de la UNOT y dos compañeros más. Por defectos en la grabación no se pudo usar este material.

Para una información acerca del presupuesto de la Intendencia conversé con el director **Elbio Scarone**.

Para tener una visión de las principales corrientes políticas realicé una mesa redonda a la que asistieron: **Manuel Núñez**, por el PS; **Ana Olivera**, por el PCU; **Mariano Arana**, por la Vertiente Artiguista; **Hugo Cores**, por el PVP; y **Carlos Pita**, por la Corriente Popular. El compañero Zabalce, del MLN, fue invitado, pero no se hizo presente.

Por último, entrevisté por segunda vez a Tabaré Vázquez.

Todos los que de una u otra manera participaron en este libro me otorgaron plena libertad para organizar el material de acuerdo a mi propio criterio, que parte de la base de que las intervenciones no pueden medirse en forma cuantitativa, menos aún cuando algunos tuvieron más ocasiones de participar en el debate que otros. Creo que el lector estará de acuerdo conmigo en que lo esencial es el aporte que cada uno de los participantes haga al debate al que fueron convocados.

Nuestro esfuerzo pone el periodismo al servicio de la política. El método usado para elaborar el material grabado así recogido es el de trabajar la transcripción reordenando el contenido temáticamente, tanto de las mesas redondas como de las entrevistas y notas, suprimiendo las repeticiones, perfeccionando la redacción, sugiriendo la necesidad de completar temas que consideramos no suficientemente tratados, pero manteniendo al máximo la peculiar forma de expresarse de cada entrevistado.

El lector no debe extrañarse de la gran cantidad de títulos y subtítulos que se han puesto a lo largo de este trabajo. Con ello creo que se ayuda a la utilización pedagógica de este material.

Por último quiero agradecer a todos los que de una u otra manera, con su aliento, su trabajo silencioso, sus opiniones y críticas, han hecho posible este libro. Quiero mencionar en forma especial a **Héctor Rodríguez**, quien analizó con gran rigurosidad el texto e incluyó una serie de

---

44. Carmen Cambón edil de La Junta N° 6.

45. Susana Regent y otros Coordinadores Zonales de las Zonas Municipales 14, etcétera, etcétera. Aprobadas las formas jurídicas de la descentralización pasaron a ser Secretarios de las Juntas Locales. Son los representantes del Ejecutivo en cada Zona.

observaciones personales que lo enriquecieron y nos alentó con su entusiasta acogida de la iniciativa; a **Isabel Rauber**, quien participó en la primera ronda de la mesa redonda y luego colaboró estrechamente en el ordenamiento y redacción de la enorme cantidad de material recogido en el libro publicado en 1991, a **Miguel Fernández** que se dio el trabajo de recoger las correcciones del material sobre la Intendencia de Montevideo. Y, por último, a mi querido equipo de trabajo de MEPLA del cual me siento cada vez más orgullosa por su dedicación y por su capacidad para soportarme en los momentos de mayor tensión.

## LISTADO DE ENTREVISTADOS

### *INTENDENTE*

**Tabaré Vázquez:** Intendente de Montevideo. Actualmente presidente del Encuentro Progresista.

*GABINETE (Datos de 1994)*

**Alberto Roselli:** Director del Departamento de Actividades Descentralizadas. Independiente. Representante del presidente del FA (Líber Seregni).

**Alvaro Portillo:** Director de la División Programas sociales. Independiente. Ex MPP. Abogado-sociólogo. Profesor de Sociología en la Facultad de Arquitectura.

**Carlos Coitiño:** Ex director del Departamento de Actividades Comerciales y Productivas. Partido de la Victoria del Pueblo (PVP). Ex sindicalista (dirigente del gremio bancario).

**Enrique Echeverría:** Director División Servicios Generales. Ex Movimiento de Liberación Nacional Ex MPP. Integrante de la Comisión de Ética Médica que juzgó la actividad de los médicos en la dictadura. Asesor laboral de varios sindicatos.

**María Julia Muñoz:** Directora Departamento Recursos Humanos y Materiales. IDI. Vertiente Artiguista. Médico. Dirigente del Sindicato Médico del Uruguay y la ADUR (Docentes de la Universidad).

**Ricardo Pratto:** Director del Servicio de Inspección General. Partido Socialista. Integrante del Plenario Departamental del F.A en representación del PS.

**Selva Braselli:** Directora de la División Servicios Descentralizados. Ex PCU. Actualmente independiente.

**Víctor Rossi:** Director del Departamento de Obras y Servicios a la Comunidad. Ex PCU. Actualmente en el espacio electoral Confluencia Frenteamplista. Ex sindicalista (dirigente del transporte).

**Washington Puchetta:** Ex director de la División Turismo. Relevado del cargo en mayo de 1994. PCU. Comerciante. Militante de la estructura de Base del Frente Amplio.

### *DIRIGENTES GREMIALES*

**Eduardo Platero:** Ex secretario General de ADEOM, Asociación de Empleados y Obreros Municipales. Ex PCU.

**Mabel Lolo:** Dirigente de ADEOM. Independiente próxima al MPP. Integrante de la directiva surgida en las elecciones de 1994.

### *DIRIGENTES POLITICOS*

**Mariano Arana:** arquitecto, senador. Actualmente intendente de Montevideo.

**Manuel Núñez:** Secretario general de la Junta Departamental de Montevideo en 1994. Economista. Representante del PS en Mesa Política del FA.

**Carlos Pita:** Diputado de la Corriente Popular (sector desprendido del Partido Nacional).

#### **Hugo Cores**

**Ana Olivera:** Secretaria Política del PCU. Representante del PCU en la Mesa Política del FA.

#### *EDILES DE LA JUNTA DEPARTAMENTAL*

**José Tognola:** Secretario de Organización del Partido Socialista. Ex dirigente de FUCVAM (Federación de Cooperativistas de Vivienda).

**Juan Diakakis:** Democracia Avanzada. Ex PCU. Actualmente Independiente.

**Lilián Kechichian:** Democracia Avanzada. Ex PCU. Actualmente en el espacio electoral Confluencia Frenteamplista.

**Margarita Percovich:** Vertiente Artiguista. IDI. Dirigente del Movimiento Feminista.

**Miguel Fernández:** Partido de la Victoria del Pueblo, MPP. Médico. Dirigente de la Federación de Estudiantes Universitarios.

#### *SECRETARIOS DE LAS JUNTAS LOCALES*

**Eduardo Stracconi:** Zona 18. Vertiente artiguista. Ingeniero Agrónomo.

**Eleonora Bianchi:** Zona 11. Vertiente Artiguista. IDI. Profesora de Secundaria.

**Ember Martínez:** Zona 13 El Cerro.

**Lilian Celiberti:** Zona 7. Independiente. Ex coordinadora de la Zona 7. Ex PVP. Maestra.

**Mabel Pizarro:** Zona 2. Independiente. Ex 20 de mayo. Ex PGP. Maestra. Dirigente de la Federación de la Federación Uruguaya de Magisterio.

**María Sara Rivero:** Zona 5. Independiente. Actualmente primer candidato a edil de la Asamblea Uruguaya.

**Nelson Trías:** Zona 4. PCU. Arquitecto.

**Susana Regent:** Zona 14. Ex MPP. Independiente. Maestra.

**Walter Cortazo:** Zona 3. Independiente. Ex coordinador de la Zona 3.

**William Masdeu:** Zona 8. Ex PCU. Independiente.

**Ember Martínez:** Zona 13 El Cerro.

#### *CONCEJOS VECINALES*

**Carlos Machado:** Concejero vecinal de la Zona 13 de El Cerro.

**Carmen Cambón:** Integrante de la Junta Local de la Zona 6. Representante Frenteamplista. Independiente. Integrante de la Comisión de Fomento de la Unión.

**Roberto Garrido:** Concejero de la Zona 3. Independiente. Presidente de la Comisión Vecinal Simón Bolívar.

**Washington Mira:** Concejero Zona 12.

#### *OTROS*

**Luis Padrós:** Junta Local 14.

**Edgardo Villarrubia:** Dirigente de uno de los tres sindicatos de ven

## **SIGLAS, ORGANIZACIONES Y OTROS**

**ADEOM:** Asociación de Empleados y Obreros Municipales.

**ADUR:** Asociación de Docentes de la Universidad de la República.

**AEBU:** Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay.

**AFE:** Administración de Ferrocarriles del Estado.

**AFUR:** Asociación de Funcionarios de la Universidad de la República.

**AIT:** Asociación Internacional de Trabajadores. Se organiza en 1875 y en 1885 se transforma en la Federación Local de los Trabajadores del Uruguay, con clara influencia anarquista.

**ALALC:** Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.

**AMDET:** Administración Municipal del Transporte.

**ANCAP:** Administración de Combustibles, Alcohol y Portland (cemento). Su sindicato: Federación ANCAP.

**ANP:** Administración Nacional de Puertos (ente estatal).

**ANTEL:** Administración Nacional de Telecomunicaciones

**APU:** Asociación de la Prensa Uruguaya.

**ARU:** Asociación Rural del Uruguay.

**Asamblea Uruguay:** Sector del FA que se conforma con independientes en mayo de 1995. Su líder es Danilo Astori.

**ASCEEP:** Asociación Social y Cultural de Estudiantes de la Educación Pública.

**Asociación de Magistrados del Uruguay:** Gremial de los jueces.

**ASU:** Acción sindical uruguaya (1960).

**AUTE:** Agrupación sindical de los trabajadores de UTE.

**BCU:** Banco Central del Uruguay.

**BROU:** Banco República Oriental del Uruguay.

**BPS:** Banco de Previsión Social.

**CATUD:** Conferencia Auténtica de Trabajadores Rurales Demócratas.

**CCPCUT:** Comisión Coordinadora pro Central Unica de Trabajadores.

**CGTU:** Confederación de Trabajadores del Uruguay.

**CICSSA:** Compañía Industrial y Comercial del Sur S.A. (Papelería norteamericana).

**CIEPU:** Comisión Inter Egresados para la Universidad.

**CIES:** Conferencia Interamericana Económica y Social.

**CIOSL:** Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres.

**CNDS:** Comisión Nacional de Derechos Sindicales.

**CNT:** Convención Nacional de Trabajadores, organismo coordinador que reúne a sindicatos de la CTU y Autónomos.

**COFE:** Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado, afiliada al PIT-CNT.

**COMASPO:** Comisión de Asuntos Políticos de las FFAA.

**COMIPAS:** Comisiones de participación.

**CONAE:** Consejo Nacional de Educación.

**CONAPRO:** Concertación Nacional Programática, formada por la Intersectorial y la Intersocial y el Partido Nacional.

**Confluencia Frenteamplista:** Agrupación integrada por ex PCU, que participa en las elecciones de 1994 como sublema con varias listas.

**Coordinadoras:** Instancia territorial del FA que agrupa a varios comités de base.

**COPRIN:** (1968) Comisión de Productividad, Precios e Ingresos.

**COSENA:** Consejo de Seguridad Nacional.

**COT:** Congreso Obrero Textil.

**CPUSTAL:** Congreso de Unidad Sindical de los Trabajadores de América Latina.

**CSU:** Confederación Sindical del Uruguay (ORIT).

**CTU:** (1961) Central de Trabajadores del Uruguay. Se disuelve en 1966 cuando la CNT aprobó su propio estatuto de Central Sindical.

**CUCTSA:** Cooperativa Uruguaya de Transporte Colectivo Sociedad Anónima.

**Democracia Avanzada:** Sub lema del FA bajo el que participa el PCU.

**Democracia Cristiana:** Irrumpe en 1962 como continuadora de la Unión Cívica.

**DTE:** Departamento de Trabajadores del Estado.

**DGI:** Dirección General Impositiva.

**ECFSA:** Establecimiento Frigorífico del Cerro.

**EGAM:** Elaboración General de Aluminio y Metales, hoy pertenece al trust ALCAN (aluminios de Canadá).

**Encuentro Progresista:** Coalición electoral creada en mayo de 1994 en la que participan, además del FA: el Partido Demócratacristiano; el Encuentro de los Blancos Progresistas, que sigue las orientaciones del intendente de Cerro Largo, Rodolfo Nin Novoa; un grupo significativo de integrantes del PGP que rechazaron el acuerdo con el Foro Sanguinetista; y el Batllismo Progresista.

**ESMACO:** Estado Mayor Conjunto (Organismo militar que concentró prácticamente todos los poderes durante la dictadura militar.) Integrado por altos jefes de las tres fuerzas militares: Fuerza Aérea, Marina y Ejército.

**Espacio 90:** Integrado por el Partido Socialista más Corriente Popular, ésta última liderada por Carlos Pita.

**FAU:** Federación Anarquista Uruguaya, se crea en 1956.

**Federación Rural:** Fuerza conservadora y tradicional de los frentes propietarios de tierra.

**FER:** Frente Estudiantil Revolucionario, surge en 1968.

**FES:** Federación de Estudiantes Secundarios.

**FEUU:** Federación de estudiantes Universitarios del Uruguay.

**FideL:** Frente Izquierda de Liberación Nace en 1962, reúne al conjunto de fuerzas aliadas con el PC, bajo la influencia de la revolución cubana; alianza de comunistas con pequeños grupos escindidos de los partidos tradicionales.

**FIU:** Frente de Independientes Universitarios, disuelto en 1985 e integrado a la IDI.

**FMI:** Fondo Monetario Internacional.

**FOEB:** Federación de Obreros y Empleados de la Bebida, afiliada al PIT-CNT.

**Foro Batllista:** sub lema del Partido Colorado.

**FORU:** Federación Obrera Regional Uruguaya, anarco sindicalista.

**Frente del Pueblo:** Formado en 1970 por la DC y la 99 de Michelini, sector que abandona el Partido Colorado.

**FUCVAM:** Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua.

**FUNSA:** Fábrica Uruguaya de Neumáticos Sociedad Anónima.

**FUS:** Federación Uruguaya de la Salud.

**GAD:** Grupos de Autodefensa.

**GAU:** Grupos de Acción Unificadora.

**HITESA:** Hilandería y Tejeduría Sociedad Anónima.

**IDI:** Izquierda Democrática Independiente. Surge en febrero de 1984. Movimiento con intención unitaria que inicialmente es integrado por los GAU, PVP, MAN, PGP (lista 99) Núcleos de Base Frenteamplistas, FIU, UP y Pregón. Luego se retira el PGP, el PVP, la UP y el Pregón.

**ILDU:** Industria Lanera del Uruguay.

**INLASA:** Fabrica Metalúrgica ubicada en la Teja.

**Intersocial:** Coordinación de Organizaciones Sociales, creada para la lucha contra la dictadura, 1983-84.

**IPC:** Índice de precios al consumidor.

**JOC:** Juventud Obrera Católica.

**Junta Departamental:** Organo deliberativo Comunal, integrado por ediles.

**Lista 41:** Lista de Enrique Erro, utilizada antes de su ingreso al Frente Amplio.

**Lista 58:** Movimiento Herrerista.

**Lista 99:** Nombre por el que se conoció el Movimiento por el Gobierno del Pueblo liderado primero por Zelmar Michelini y luego por Hugo Batalla. Posteriormente se convirtió en Partido por el Gobierno del Pueblo (PGP).

**Lista 1001:** integrada por el PCU y sectores afines.

**Lista 2121:** Lista de la Asamblea Uruguay.

**M-19:** Movimiento 19 de Abril de Colombia.

**MAN:** Movimiento de Acción Nacionalista, grupo integrante del Frente Amplio, disuelta hace dos años.

**MAPU:** Movimiento de Acción Popular Uruguaya.

**MBPP:** Movimiento Blanco Popular y Progresista.

**MERCOSUR:** Mercado Común Sudamericano.

**Mesa por unidad del pueblo:** Integrada por PS, FideL, dirigentes sindicales, universitarios y personalidades políticas independientes.

**MIR:** Movimiento de Izquierda Revolucionaria de Chile.

**MIR:** Movimiento de Izquierda Revolucionaria de tendencia prochina. Integrado por sectores desprendidos del PC (1966).

**MLN:** Movimiento de Liberación Nacional (Tupamaros).

**Movimiento 26 de Marzo:** Brazo político de los Tupamaros que se integra al FA. En 1985, un sector que se escinde del MLN toma ese nombre.

**Movimiento Nacional de Rocha:** Surge por fisuras en UBD (1964).

**MPF:** Movimiento Popular Frente Amplista.

**MPP:** Movimiento de Participación Popular. Agrupación política dentro del Frente Amplio que reúne a diversas corrientes de la izquierda de tradición más radical.

**MRO:** Movimiento Revolucionario Oriental. Surge del Partido Nacional con Ariel Collazo.

**MUSO:** Movimiento Unico de Desocupados.

**MUSP:** Pequeño grupo escindido PS.

**Nuevo Espacio:** Sectores que excluían a comunistas y tupamaros.

**OEA:** Organización de Estados Americanos

**OIT:** Organización internacional del Trabajo.

**OLAS:** Organización Latinoamericana de Solidaridad.

**OMS:** Organización Mundial de la Salud.

**ONDA:** Organización Nacional de Autobuses.

**ONG:** Organismo no Gubernamental.

**OPR 33:** Organización Armada que luchó contra la dictadura. Muchos integrantes del PBP son acusados de haber pertenecido a ella.

**OSE:** Obras Sanitarias del Estado.

**PB:** Partido Blanco o Nacional.

**PC:** Partido Colorado, fundado en 1935.

**PCU:** Partido Comunista del Uruguay. Surgido en 1921 del viejo P. Socialista, adhiere a la III Internacional en 1929. Se va fortaleciendo sostenidamente en Montevideo con el apoyo de la clase obrera, algunos sectores de clase media e intelectuales.

**PDC:** Partido Demócrata Cristiano. Proviene de la Unión Cívica, pequeño partido católico, muy diferente de los partidos conservadores del resto del continente, que defendía las ideas religiosas y que, ya en la década del 60, empieza a defender cuestiones sociales, acercándose al modelo levantado por el Partido Demócrata Cristiano chileno. En 1962 cambia el nombre de Unión Cívica por PDC. Al hacerlo se margina un grupo de los más destacados líderes del partido, pero de hecho su salida implica sólo la pérdida de unos cuatro mil votos de unos cuarenta mil que entonces tenía (1962).

**PN:** Partido Nacional o Blanco.

**PS:** Partido Socialista. Se funda el 10 de diciembre de 1910 con la participación del diputado Emilio Frugoni.

**PCR:** Partido Comunista Revolucionario, maoísta ya desaparecido.

**PGP:** Partido por el Gobierno del Pueblo, de Hugo Batalla.

**PIT:** Plenario Intersindical de Trabajadores. Denominación usada por el renacido movimiento sindical en 1983-1984. Después **PIT-CNT**.

**POR:** Partido Obrero Revolucionario, trotskista. Se disuelve en 1969.

**POLO PROGRESISTA:** Sector del Partido Nacional que integraba Nin Novoa.

**PORTLAND:** Fábrica norteamericana de cemento.

**PREGON:** Organización Integrante de UNIR.

**PST:** Partido Socialista de los trabajadores de extracción trotskista integrantes como sector, del MPP.

**PVP:** Partido por la Victoria del Pueblo. Se forma en 1975, marxista, heredero de la Organización Popular Revolucionaria "33" de tendencia anarquista en los 70.

**ROE:** Resistencia Obrero-Estudiantil, 1968.

**SAT:** Sindicato Unico Tabacalero.

**SERP AJ:** Servicio de Paz y Justicia.

**Sindicato Autónomo de Portland:** Se crea en 1925.

**SUANP:** Sindicato Unico de la Administración Nacional de Puertos.

**SUDOR:** Sindicato Unico de Obreros Remolacheros, de Paysandú, 1957.

**SUNCA:** Sindicato Unico Nacional de la Construcción y afines.

**SUPT:** Sindicato Unico de Peones de Tambo, Florida (agrupa a los tamberos).

**TUPAMAROS:** El MLN fue conocido inicialmente bajo este nombre, que procede del caudillo inca Túpac Amaru, tiene una raíz profundamente nacional y revolucionaria, ya que “Tupamaros” fueron asimismo en el siglo XIX los gauchos de Artigas.

**UAL:** Unión Artiguista de Liberación.

**UAPE:** Unidad Asesora de Proyectos Especializados de la Intendencia.

**UBD:** Unión Blanca Democrática. Fisuras en ella provocaron surgimiento del Movimiento Nacional Derrocha.

**UGT:** Unión General de Trabajadores, fundada el 20 de marzo de 1942, agrupaba sectores del gremio del transporte, construcción, metalúrgicos, aguja, transporte, textiles, marítimos, etc. En su primer Congreso el 20 de marzo de 1942 contó con 32 sindicatos de Montevideo y 14 del Interior. Posteriormente perdió una parte de los apoyos iniciales.

**UITA:** Unión Internacional de la Industria Alimentación.

**UJC:** Unión de Jóvenes Comunistas.

**UNION CIVICA:** Nace en noviembre de 1910. En 1962 resuelve cambiar nombre denominándose Partido Demócrata Cristiano. Posteriormente, con motivo del ingreso del PDC al Frente Amplio, en 1970, un grupo se aparta y forma la Unión Radical Cristiana.

**Unión Obrera Textil:** Se funda el 29 de septiembre de 1940. Actual COT.

**Unión Popular:** (1962). Reúne a los aliados del Partido Socialista, el lema pasa a Enrique Erro y se separa del P.S.

**UNIR:** Unión Nacional de Izquierda Revolucionaria.

**URDE:** Unión de Regadores y Restajistas del Espinillar (plantación de caña de azúcar).

**USOP:** Unión Solidaria de Obreros Portuarios (1971).

**USU:** Unión Sindical Uruguaya, alcanza cierta influencia entre los años 23 y 31. La formaban anarquistas y el PC. hasta 1921.

**UTAA:** (1961). Unión de Trabajadores Azucareros de Artigas. “Por la tierra y con Sendic” era el lema de los cañeros cuando llegaban a Montevideo después de atravesar a pie toda la República, a reclamar sus derechos y justicia.

**UTAE:** Unión de Trabajadores Arroceros del Este (1957).

**UTE:** Usinas y Transmisiones Eléctricas. Anteriormente se llamaba Usinas y Teléfonos del Estado, luego, se separan las telecomunicaciones (se crea la ANTEL, Administración Nacional de Telecomunicaciones). Ambas empresas son estatales.

**Vertiente Artiguista:** Agrupación política que reúne a la IDI, Artiguismo y Unidad-Izquierda Cristiana y a personalidades independientes como el senador Mariano Arana y el diputado Alberto Couriel.

**YPF:** Yacimientos Petrolíferos Fiscales. (Argentina).