

**BIBLIOTECA POPULAR**

**PRESUPUESTO PARTICIPATIVO  
EN CARACAS**

**LA EXPERIENCIA DEL GOL**

**MARTA HARNECKER**

**COLECCIÓN TESTIMONIOS Nº 1**

Presupuesto Participativo en Caracas

La experiencia del Gol

Marta Harnecker

La Burbuja Editorial

Impreso en el Instituto Municipal de Publicaciones

Alcaldía de Caracas

Caracas, abril 2005

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
I. CÓMO LLEGAN A TRABAJAR A LA ALCALDÍA .....	6
1) Una propuesta debatida con el movimiento popular .....	6
1) Discutiendo sobre el poder popular.....	6
2) Una carta los lleva a hablar con Chávez .....	7
3) Un encuentro sirve para revisar la propuesta.....	7
4) El alcalde lo convoca y acepta, pero con un equipo.....	7
5) Plan estratégico de gestión de obras (PEGO) .....	8
6) Los tres ejes del PEGO.....	9
7) Cuatro fases del proceso de obras .....	9
8) Formulación de una propuesta participativa.....	9
9) Cómo comenzaron a trabajar.....	9
10) Experiencias y textos que los inspiran.....	10
11) Sabíamos qué no hacer, pero no qué hacer.....	11
12) No partir de las juntas parroquiales .....	11
II. ¿CÓMO SURGE LA IDEA DE LOS GABINETES? .....	12
1. REPRESENTACIÓN O VOCERÍA .....	12
1) No repetir experiencias de representantes que se olvidan de sus representados .....	12
2) Hay voceros, pero quien quiere puede asistir.....	12
2. UN ESPACIO DE ENCUENTRO DISTINTO CON LA GENTE .....	12
1) Los gabinetes: espacios de gobierno de la gente.....	12
2) El término GOL: excelente para una estrategia comunicacional.....	13
III CONFORMANDO LOS GOLES .....	13
1. LUGAR DONDE SE INSTALAN.....	13
2. BUSCANDO LAS FUERZAS VIVAS DE LA COMUNIDAD.....	13
3. PRIMERA ASAMBLEA .....	13
1) Convocatoria.....	13
2) División de las parroquias en seis sectores: un GOL por cada sector.....	14
3) Número de habitantes por GOL.....	14
4) No todas las experiencias son iguales.....	14
5) Diferencia entre comunidades organizadas y desorganizadas .....	15
6) Espacio ideal y disponibilidad de cuadros .....	15
3. DE LA ASAMBLEA AL TRABAJO EN EL GABINETE.....	17
1) Número de miembros .....	17
2) Espacios donde la gente vaya obteniendo poder.....	17
3) Establecimiento de un cronograma de trabajo.....	17
1. PRIMERA TAREA DEL GABINETE: EL AUTODIAGNÓSTICO.....	17
1) Listado de necesidades .....	18
2) Pequeña instrucción para distinguir diferentes tipos de obras .....	18
3) Informar sobre el monto del presupuesto.....	18
4) Elaborar un plan de lucha para conseguir más obras .....	19
5) Cálculo del promedio de obras a decidir por GOL.....	19
7) Ir más allá del presupuesto de obras .....	20
8) Criterios para distribuir presupuesto en Goles.....	20

9) Se premia la participación.....	20
10) En el proceso se van decantando los líderes naturales.....	21
11) Los coordinadores populares en los Goles.....	21
2. SEGUNDA TAREA DEL GABINETE: PRIORIZARLAS OBRAS A REALIZAR .....	22
1) La inspecciones pueden ser la vía para comenzar .....	22
2) Inspección técnica de las obras .....	22
3. EXPERIENCIA DONDE LOS GOLES SE DIVIDEN EN TRES MESAS DE TRABAJO.....	23
1) Mesa técnica.....	23
5) Mesa de economía social .....	23
6) Mesa de organización y planificación.....	23
Asistencia de no chavistas.....	23
3) Elección de los problemas prioritarios.....	24
8) Toma de decisiones por consenso.....	24
9) Duración del proceso de presupuesto participativo.....	25
VI. PROMUEVEN CREACIÓN DE COOPERATIVAS.....	25
1) Se crean cooperativas y se les entregan obras .....	25
2) Se exige a las empresas privadas emplear el 70% de la mano de obra de la comunidad.....	25
3) Talleres cooperativos .....	26
4) El impulso del nuevo sujeto.....	26
5) Cómo pasar de lo económico a lo más global.....	26
6) Cooperativas alrededor de los Goles.....	26
7) Cooperativas en prueba crucial de efectividad.....	27
8) Estableciendo soluciones frente al freno de la burocracia.....	27
9) Convenio crediticio con el Banco Municipal de la Alcaldía.....	27
10) Una forma de combatir la corrupción.....	28
11) Dificultad en entender los procesos administrativos.....	28
12) La Alcaldía paga el día del cipote.....	28
13) La audacia política frente al trámite burocrático para adelantar pagos.....	29
14) Cooperativas que prestan auxilio a otras cooperativas .....	29
15) Buscando soluciones más allá de la capacidad de la Alcaldía .....	29
16) Los consorcios y la solidaridad entre las cooperativas.....	30
17) El sistema y la estructura de la alcaldía dificulta trato con cooperativas.....	30
18) La gente se ha constituido en vanguardia colectiva.....	31
VII. LA CONTRALORÍA COMUNITARIA .....	31
1) Talleres de contraloría social.....	31
2) Entregar certificado de contralores a las comunidades.....	31
3) Cooperativas de profesionales para inspección las obras.....	31
4) Sala de inteligencia social.....	31
5) Sala de inteligencia operativa.....	32
IX. EL ALCALDE, EL MEJOR ALIADO.....	32

## INTRODUCCIÓN

Una noche de diciembre de 2004 me entrevisté con Frenzel Hernández, actual gerente de Gestión Urbana de la Alcaldía del Municipio Libertador, en aquel momento director de Ejecución de Obras; Rafael Bolívar, jefe de la oficina de Fortalecimiento Comunitario; Luis Rosales, actual director encargado de la Dirección de Ejecución de Obras, y Yoel Amaya, director del periódico Proceso, de donde todo el grupo proviene. Este trabajo contiene los temas abordados.

Conocí a Frenzel en un acto organizado por la alcaldía para hacer entrega del presupuesto participativo de obras del 2005. Mientras esperaba el inicio de la actividad había estado conversando con varios pobladores de origen muy humilde y con escaso nivel cultural. Me habían contado brevemente y no sin dificultades, el proceso que habían seguido para priorizar una determinada obra. Al comienzo cada grupo de vecinos solía elegir una obra diferente, pero luego había que decidir cuál de todas ellas era la que debían presentar a la alcaldía. Luego de varias reuniones, habían llegado a la conclusión de que debía ser elegida la reparación de la calle a través de la cuál todos esos grupos debían transitar.

Quise saber más acerca de ese proceso y lo invité a conversar. Llegó acompañado de parte de su equipo. No sabía entonces que me

iba a encontrar con un grupo de jóvenes cuadros con una gran experiencia acumulada en el terreno de la participación y convencidos de que “la única manera de construir el nuevo estado revolucionario por la vía pacífica [...] es construyendo escenarios de soberanía popular desde las propias comunidades.”

Ese traslado de “poder al pueblo” es lo que han intentado poner en práctica a través de la Dirección de Ejecución de Obras de la Alcaldía.

Desde que Frenzel asumió esa responsabilidad esa dirección cobró un gran dinamismo. La idea fue salir del encierro burocrático del edificio municipal y subir al barrio y allí construir un espacio donde trabajar juntos “gobierno y comunidad.”

Como pensaban que tenía que ser un espacio donde la gente gobernara realmente, lo llamaron “gabinete”, porque gabinete está relacionado con gobierno. Y de ahí pasaron a denominarlos Gol (Gabinete de Obra Local), término que pegó mucho por el contenido simbólico del mismo.

Del diagnóstico y el presupuesto participativos pasaron a llevar adelante una política de entrega de las obras a ejecutar a cooperativas organizadas por los propios vecinos y actualmente están trabajando en la creación de un sistema de contraloría social

para velar por la correcta ejecución de las obras y evitar el desvío de recursos.

Sobre todos estos temas confiesan que fueron aprendiendo en el camino porque las experiencias que tenían los llevaban a saber por dónde no debían meterse, pero no lo que debían hacer. Pero como buenos hijos de Simón Rodríguez, prefirieron inventar a errar.

Marta Harnecker

4 abril 2005

## I. CÓMO LLEGAN A TRABAJAR A LA ALCALDÍA

1) UNA PROPUESTA DEBATIDA CON EL MOVIMIENTO POPULAR

*Marta Harnecker: ¿Cómo llegaron ustedes a trabajar en el Municipio Libertador?*

1. Frenzel Hernández: El alcalde nos llama para desarrollar una propuesta que veníamos debatiendo en el movimiento popular y que habíamos publicado en el periódico Proceso.

2. Varios grupos de Caracas y del interior del país, nos habíamos reunido en un foro y habíamos planteado hacer una discusión sobre tres temas fundamentales: comunicación alternativa, poder popular y hábitat: en ese momento, básicamente, la regularización de la tierra. Participaron muchas organizaciones políticas de carácter popular, medios alternativos, gente que venía del trabajo comunitario, gente que venía de la izquierda, del movimiento político, del movimiento obrero, y estudiantil, etcétera. Eso fue a mediados del 2001. Recuerdo que

en uno de esos foros que se dio en el Colegio de Ingenieros de Caracas, se abrieron tres frentes de trabajo. Uno iba a trabajar tierras y a desarrollar parte del trabajo de los comités de tierra que hoy existen —por lo menos allí surgió una semilla muy importante—; otro iba a trabajar los medios alternativos, todo lo que tiene que ver con periódicos, TV, radio, etcétera. Al tercer grupo de trabajo nos tocó discutir sobre poder popular.

1) DISCUTIENDO SOBRE EL PODER POPULAR

3. Se realizaron una serie de encuentros, foros, actividades. En el primero de ellos se trabajó la caracterización: ¿Qué es poder popular?, ¿Cómo se podía concretar ese poder del pueblo? En el segundo, se realizó un encuentro de experiencias del poder popular. Un equipo iba recogiendo y sistematizando. Recuerdo que había experiencias acerca de cómo la comunidad había asumido la seguridad en el barrio y controlaba el problema de la droga, el problema de la delincuencia. Todo eso se fue recogiendo. Inclusive las discusiones para mejorar el barrio. Experiencias desde organizaciones estudiantiles hasta de cómo estaban actuando las propias comunidades en los barrios.

4. En el tercer encuentro se comenzó a plantear la idea de cómo se armaba un plan o una propuesta de acción del poder popular. Ya se habían tocado temas como contraloría social, diagnóstico comunitario, presupuesto participativo. Participó también un politólogo cubano, J. M. Díaz, que empezó a trabajar el

tema de la gobernabilidad revolucionaria, cómo construir no sólo poder popular sino construirlo bajo un concepto de gobernabilidad revolucionaria.

5. A nosotros nos tocó compilar esas propuestas. Estamos hablando ya del año 2002 —todo ese proceso se dio entre el 2001 y el 2002—.

2) UNA CARTA LOS LLEVA A HABLAR CON CHÁVEZ

6. Ya había ocurrido el golpe, estábamos en los días posteriores a la retoma de Palacio por el Presidente Chávez. En ese momento estos grupos nos reunimos para hacer una carta pública de apoyo al Presidente, donde le decíamos que no debíamos dar pasos atrás en los logros de la revolución sino que más bien debíamos avanzar, con las leyes habilitantes y todas estas cosas que significaban los cambios revolucionarios y que contaba con el apoyo de un grupo numeroso de organizaciones populares.

7. Hicimos llegar esa carta firmada por todas estas organizaciones populares. Era una carta muy dura que decía que debía meter preso a los militares, despedir a todos los gerentes petroleros golpistas, avanzar con las leyes habilitantes; que había que fortalecer el gobierno y avanzar hacia el socialismo. Tuvimos la gran sorpresa de que el Presidente nos llamó a conversar con él. Entre tantas cosas que conversamos, él nos propuso construir un plan de acción social. Nosotros le señalamos que veníamos discutiendo dentro del movimiento popular y que

podíamos recoger de allí una propuesta para presentársela.

3) UN ENCUENTRO SIRVE PARA REVISAR LA PROPUESTA

8. Se propuso hacer un encuentro de organizaciones sociales para elaborar dicha propuesta. Nosotros estuvimos en las discusiones y, además, enviamos el documento a ese encuentro y lo publicamos también. Se publicó en el periódico Proceso y en distintos medios como Aporrea, en Internet, etcétera. A raíz de este trabajo y a partir de ese encuentro se comenzaron a hacer una serie de propuestas para ser desarrolladas desde las instancias de gobierno y desde las propias comunidades.

4) EL ALCALDE LO CONVOCA Y ACEPTA, PERO CON UN EQUIPO

9. Frenzel Hernández: Algunas de esas propuestas llegaron al alcalde Freddy Bernal. Él decide convocarnos a la alcaldía. Al entrar en conversación, se hace una autocrítica muy fuerte en cuanto a su gestión. Considera que si bien ha sido fuerte en cuanto a la defensa de la revolución, en términos de gestión no ha logrado conectar las necesidades de la gente con la acción de gobierno. No ha sabido cómo resolver el problema de acercarse a la gente, que la gente tenga mayor participación.

10. Entonces nos propone que una persona asuma la Dirección de Obras de la Alcaldía de Caracas para que, desde allí, desarrollara un plan para darle participación a la gente en materia de la construcción de obras de infraestructura. El equipo nuestro —que

venía trabajando en el tema de la participación— discute esa invitación a asumir un espacio de gobierno y decide aceptar, pero con la condición de hacerlo con un equipo de personas, unas cinco o seis, porque una sola persona no hubiese podido hacer nada. El plan que presentamos se llamaba: Plan de Soberanía Popular que no era sino la recopilación de todas esas experiencias de la gente, del movimiento popular, el cual planteaba que la única manera de construir el nuevo estado revolucionario por la vía pacífica, por la vía de minar las estructuras existentes, era ir construyendo escenarios de soberanía popular desde las propias comunidades, trasladando el poder al pueblo, que fuera construyendo un verdadero estado de participación democrática y protagónica, y que eso a su vez iba a chocar con las estructuras existentes y facilitar su transformación.

#### 5) PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE OBRAS (PEGO)

11. Frenzel Hernández: Tomamos el Plan de Soberanía Popular y tratamos de ver cómo podría desarrollarse un plan de fortalecimiento del poder popular desde la Dirección de Obras. A ese plan específico lo llamamos “Pego”, porque pego viene de golpe, de pegar con pega, y además por las siglas: Plan Estratégico de Gestión de Obras.

**Marta Harnecker:** *¿En qué consistía ese plan?*

12. Frenzel Hernández: Consistía en crear espacios de participación, decisión y

autogestión en las comunidades y en los barrios. La idea era que el gobierno, en materia de construcción de obras, se flexibilizara, se colocara en el barrio, que la gente saliera de la estructura donde estaba y los funcionarios se trasladaran al barrio y allí construyeran un espacio donde trabajar gobierno y comunidad: unas mesas de trabajo, de carácter asambleario donde pudiera trabajar el vecino que así lo deseara con el equipo del gobierno municipal, juntos, corresponsablemente.

**Marta Harnecker:** *¿Cuándo y cómo asumen la Dirección?*

13. Frenzel Hernández: En mayo de 2003 asumimos la Dirección. Yo, como Director, Rafael Bolívar, como coordinador de inspecciones, con un arquitecto, Opany González, como jefe de inspección; Doris Arteaga, como directora adjunta; y Oscar Herrera, para dirigir la oficina de comunidades que creamos inmediatamente al llegar. Éramos cinco personas, y el resto del grupo apoyando desde afuera.

14. Lo primero que nos encontramos fue una Dirección de obras centrada en las empresas contratistas. Su misión era dar obras a dichas empresas. Nosotros decidimos cambiar completamente de perspectiva: para nosotros el cliente es la comunidad; es a la comunidad a la que debemos prestarle servicios. Y, por eso, lo primero que necesitábamos era una oficina de atención a las comunidades que llamamos: Oficina de Fortalecimiento Comunitario. Al frente de esa oficina



pusimos a Oscar Herrera, un militante que venía de una actividad comunitaria bien amplia y allí metimos a gente del equipo de Proceso y otras organizaciones populares. La oficina tenía un coordinador por cada parroquia.

#### 6) LOS TRES EJES DEL PEGO

15. Frenzel Hernández: Construimos esa primera estructura y elaboramos un escrito con la estrategia del plan, que consistía en desarrollar tres ejes. un eje político, que tenía por objetivo establecer mecanismos de participación democrática, protagónica y deliberativa (los gabinetes de obras serían los espacios de encuentro); un eje económico, cuyo objetivo era cambiar el sujeto económico de las empresas tradicionales (privadas) por empresas de producción y propiedad colectiva, promover las cooperativas comunitarias, otro modelo de sujeto económico que promoviera la autogestión comunitaria; y un eje sociocultural, que definía la transformación de la ciudad mas allá de la obra de concreto y cabillas, proponía la transformación del ciudadano, del hombre y la mujer desde el punto de vista ideológico, político-cultural, etcétera. Esa era la estructura básica.

#### 7) CUATRO FASES DEL PROCESO DE OBRAS

16. Frenzel Hernández: Decíamos que en el proceso de desarrollo de las obras había cuatro fases y que debíamos ver cómo llevarlas adelante con la participación y la decisión de la comunidad:

1. *Diagnóstico de las necesidades*

2. *Planificación para producir soluciones*

3. *Ejecución de las obras*

4. *Control y seguimiento*

17. Y de allí surgió la propuesta del autodiagnóstico comunitario —una experiencia que conocíamos— dónde las propias comunidades que conocen sus problemas, van determinando, a través de determinados instrumentos, cuáles son sus principales problemas.

#### 8) FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA PARTICIPATIVA

18. Frenzel Hernández: Para formular ese plan leímos y revisamos todo lo que habíamos aprendido de la experiencia del presupuesto participativo e incorporamos lo aprendido a la planificación participativa para que la propuesta al final resultara en un presupuesto ejecutable. Luego promovimos propuestas de autogestión y cogestión para que las propias comunidades pudieran ejecutar las obras y, por último, pensamos desarrollar la contraloría social para que las propias comunidades controlaran la ejecución de las obras. Ese fue el plan y así empezamos.

#### 9) CÓMO COMENZARON A TRABAJAR

**Marta Harnecker:** *Tú hablaste de gabinete, me interesa que me cuentes cómo comenzaron a trabajar*

19. Frenzel Hernández: La primera cosa que buscamos fue crear un espacio de encuentro,

unas mesas de encuentro con las comunidades, porque la manera tradicional de funcionar de la Dirección era que los ingenieros, los arquitectos —que son los expertos que estaban en la oficina, estaban allí sentados atendiendo a las empresas, las comunidades no estaban, por decirlo de alguna manera, consideradas en esa propuesta. De hecho, las necesidades de obras tradicionalmente llegaban por vía de las juntas parroquiales y las empresas las iban cubriendo. Y así se construía el presupuesto. La Dirección era omnipotente en la decisión de las obras de la ciudad. Nosotros nos esforzamos por dar un vuelco a esa situación.

#### 10) EXPERIENCIAS Y TEXTOS QUE LOS INSPIRAN

**Marta Harnecker:** *¿Conocían alguna experiencia en ese momento en este sentido?*

20. Frenzel Hernández: Conocíamos experiencia en presupuesto participativo, muchas de ellas venían de esos textos que tú escribiste, pero teníamos también nuestras propias experiencias.

**Marta Harnecker:** *¿De presupuesto o diagnóstico participativo?*

21. Frenzel Hernández: En esa época era mucho más diagnóstico. Hay toda una experiencia recogida cuando éramos estudiantes. En ese momento decíamos que no podíamos estar desvinculados de la lucha del pueblo. Considerábamos que una teoría revolucionaria sin praxis era un mero ejercicio de aula de clases, un ejercicio de laboratorio que al final no nos iba a dar resultado. De alguna manera también

discutíamos elementos del presupuesto. Por ejemplo, en 1987 logramos el primer presupuesto para el sector estudiantil y allí se discutió qué íbamos a comprar con ese presupuesto estudiantil. No de la forma como se desarrolla el presupuesto participativo hoy, un poco más pragmático, más de decisiones simple, pero se hicieron ejercicios en cuanto a eso. Por ejemplo, la compra de los autobuses para unas rutas que se crearon para los estudiantes y que se decidieron en consulta con ellos en esos años; recursos para el comedor, para bibliotecas; recursos para bolsas de trabajo, becas, para los grupos culturales, para los equipos deportivos. Todo eso se discutió en esos años.

**Marta Harnecker:** *Pero eso era más bien una gestión participativa que un presupuesto participativo ¿no es así?*

22. Yoel Amaya: Entonces nos planteamos una forma de cogobernabilidad con el Consejo Universitario y este cogobierno tuvo como resultado que en el ámbito nacional logramos que de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (Opsu) saliera una partida que se llamaba Providencia Administrativa Estudiantil. Quien decidía la forma en que se distribuía esta partida era el sector estudiantil.

23. Fue muy interesante porque, entre otras cosas, generamos una comisión de usuarios del comedor universitario, que se convirtió en una asamblea de usuarios involucrada en la cogobernabilidad. Entonces los nutricionistas encargados discutían con los estudiantes de la

Escuela de Nutrición cuál era el menú, las calorías que necesitaban los estudiantes; los de Mecánica nos metíamos en cómo debía ser el diseño para agilizar las colas, y cómo debían ser las marmitas (grandes ollas de vapor) que se debían adquirir.

24. Nuestra idea era crear—a partir de esta participación en cosas muy concretas de interés de los estudiantes— un gran movimiento estudiantil de masas para poder estar en la calle, porque si no íbamos a repetir la historia de una vanguardia sin un movimiento de masas.

25. Frenzel Hernández: Años más tarde, en 1993 y 1994, se da el proceso de Aristóbulo en la Alcaldía de Caracas. Luis Rosales fue parte del gobierno de Aristóbulo junto con otros compañeros. Empezamos a encontrar en la literatura, experiencias de gobierno: las experiencias de Brasil, la experiencia de la propia Alcaldía de Caracas, que tú recoges y dónde se plantean diversos temas: cómo se debe asumir un gobierno, cómo construir unas estructuras que sean distintas, cómo empezar a construir espacios de participación de la gente. Eso se parecía mucho a lo que nosotros habíamos hecho en la práctica, de manera empírica. Y tú nos dabas esa teoría, esas experiencias sistematizadas, que fortalecían lo que estábamos haciendo.

26. Uno de los libros que más nos interesó fue: Vanguardia y crisis actual. Tú allí planteabas cosas con las que nosotros estábamos totalmente de acuerdo. Por ejemplo, el papel de los movimientos

sociales: ¿cuáles son las fuerzas con las cuales se transforma la realidad?: el movimiento de mujeres, el movimiento estudiantil, el movimiento obrero, y empezas a perfilar y a caracterizar, dónde y cómo era el papel de cada sujeto colectivo dentro de una transformación. Al escribir sobre estos temas contabas experiencias: la experiencia de El Salvador, la experiencia de Nicaragua, la experiencia uruguaya. Tú citabas casos como el del movimiento estudiantil en la revolución nicaragüense, y eso te tocaban, y eso permitía que uno empezara también a armar cosas. Hablabas de experiencias y de sujetos. La teoría empezaba a aterrizar, a tocar tierra, cuando analizabas el papel de la vanguardia dentro de los procesos de transformación.

11) SABÍAMOS QUÉ NO HACER, PERO NO QUÉ HACER

27. Frenzel Hernández: Nosotros veníamos de una serie de experiencias que nos llevan a saber por dónde no debíamos meternos, qué no debíamos hacer. Quizá no teníamos tan claro lo que debíamos hacer, pero sí lo que no debíamos hacer.

12) NO PARTIR DE LAS JUNTAS PARROQUIALES

28. Primero, no debíamos delegar en las juntas parroquiales la decisión de las obras. Había que buscar nuevos mecanismos, nuevos espacios, distintos a los del status quo, a las cosas que estaban allí para que la gente pudiera participar.

29. Segundo. No podíamos partir de representantes de esas comunidades. Había

que encontrar espacios libres, abiertos, donde la gente se encontrara, y pudiera participar libremente.

## II. ¿CÓMO SURGE LA IDEA DE LOS GABINETES?

### 1. REPRESENTACIÓN O VOCERÍA

1) NO REPETIR EXPERIENCIAS DE REPRESENTANTES QUE SE OLVIDAN DE SUS REPRESENTADOS

*Marta Harnecker: ¿por qué no debía partir de los representantes?*

30. Frenzel Hernández: Porque justamente una de las experiencias que habíamos vivido de la experiencia de la democracia representativa, era esa, que nombrábamos un representante que terminaba olvidándose, desconociendo, desconectándose del pueblo. Necesitábamos buscar, en todo caso, un nuevo modelo de representante, más bien un vocero.

2) HAY VOCEROS, PERO QUIEN QUIERE PUEDE ASISTIR

31. Frenzel Hernández: Nosotros creemos que la representación se va dando en un proceso de trabajo continuo. El militante, si es un trabajador es en el proceso de trabajo donde va a asumir el liderazgo. Y allí se va construyendo. No podemos negar que tenemos temores producto de lo que hemos visto en los fenómenos de representación. Como estamos en un proceso de vía democrática, pacífica, infiltrando las estructuras del estado burgués para construir las estructuras de un estado revolucionario,

mucho de eso se cuela en eso en los procesos eleccionarios. Se repiten procesos de vieja data, donde una vez que se elige el representante ése es el que termina tomando las decisiones, ése es el que decide por sí mismo y se olvida de las condiciones del pueblo y de las comunidades. Entonces, intentamos no repetir esos ejercicios.

32. Por eso en lugar de empezar por elegir representantes inicialmente teníamos que encontrarnos directamente con la gente. Y que ellos mismos eligieran sus representantes o sus voceros. Pero lo nuevo es que si en un momento determinado ellos sienten que eso no les funciona, pueden saltarse esa representación; pueden asistir directamente a las reuniones y plantear allí sus inquietudes y opiniones.

### 2. UN ESPACIO DE ENCUENTRO DISTINTO CON LA GENTE

33. Frenzel Hernández: La primera cuestión que nos planteamos fue esa: necesitamos espacios de encuentro distintos a los que existen, donde la gente acuda directamente.

1) LOS GABINETES: ESPACIOS DE GOBIERNO DE LA GENTE

34. Frenzel Hernández: ¿Cómo vamos a llamar esos espacios de encuentro, para que simbolicen lo que queremos hacer? Como pensábamos que tenían que ser unos espacios donde la gente gobernara realmente, los llamamos gabinetes, porque gabinete está relacionado con gobierno.

35. Ese gabinete tenía que estar conformado por gobierno y comunidad. Por la propia

gente del gobierno municipal, pero también por la gente (de la comunidad) que también iba a formar parte de la gestión de gobierno, para conformar una nueva estructura de estado corresponsable.

2) EL TÉRMINO GOL: EXCELENTE PARA UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

36. Frenzel Hernández: Por esto lo llamamos gabinete, y como estábamos en la onda del gobierno local, lo llamamos gabinete de obra local. Además porque las iniciales de esas palabras conformaban una cosa que tenía impacto que era el GOL. Entonces Gabinete de Obras Locales, y, oye, ¡qué bueno!, suena a GOL. Anotamos un gol y mientras más Goles anotemos ganamos el partido, y el gol se anota en colectivo y una vez que anotas uno tienes que defenderlo, porque si no defiendes el gol también pierdes... En una reunión del equipo, hicimos una tormenta de ideas y estuvimos de acuerdo en llamarlos así.

37. También en esos días, recibí una invitación del alcalde para viajar a Brasil para presentar la propuesta que íbamos a desarrollar. ¿Imagínate esa propuesta del GOL con aquella idea del fútbol.

*Marta Harnecker: ¿A dónde fuiste?*

38. Frenzel Hernández: Fui a un encuentro de experiencias sobre democracia participativa, en Sao Paulo. Estaba todo el mundo contando experiencias de gobiernos participativos. Estuve como quince días en eso. Lleve nuestra propuesta que para ese momento era sólo una propuesta.

### III CONFORMANDO LOS GOLES

#### 1. LUGAR DONDE SE INSTALAN

*Marta Harnecker: ¿Dónde se instalan los Goles?*

39. Frenzel Hernández: Los instalamos en una plaza, en una iglesia, en una biblioteca, en una cancha, en una escuela, en cualquier parte que sea público y sea abierto.

#### 2. BUSCANDO LAS FUERZAS VIVAS DE LA COMUNIDAD

40. Entonces así decidimos arrancar. Los coordinadores iban identificando a todos los actores políticos, a todas las fuerzas vivas, las juntas parroquiales, el Centro Municipal de Atención Integral (Cemai). Por ejemplo, fuimos a la Parroquia Sucre y allí preguntábamos sobre quiénes actuaban en la parroquia Sucre. ¡Ah!, bueno, en la Parroquia Sucre están las radios comunitarias, los periódicos, los grupos culturales, los actores políticos, las juntas parroquiales, el Centro Municipal de Atención Integral (Cemai). Entonces los visitábamos, hablábamos con ellos del plan, y de la necesidad de convocar a una gran asamblea de la parroquia. Teníamos esas reuniones informativas con ellos, para que ellos funcionaran como replicadores, multiplicadores.

#### 3. PRIMERA ASAMBLEA

1) CONVOCATORIA

*Marta Harnecker: ¿Cómo se convocaba?*

41. Frenzel Hernández: Para conformar los gol se llamaba a una asamblea pública en la

parroquia. Se sacaba cintillo por Venezolana de Televisión, se sacaba algún tipo de propaganda y se invitaba a la asamblea. En la asamblea general de la parroquia se informaba del plan, se decía cómo era, se hablaba del eje político, del eje económico, del eje social. Se explicaba en qué consistían los espacios que se intentaba crear: que éstos eran una especie de mesas de trabajo donde la gente debía discutir el presupuesto. A esas personas se le explicaba todo lo que debían hacer allí, y de esa asamblea surgía la división de la parroquia.

**Marta Harnecker:** *¿Cuántas personas lograban reunir en esas asambleas?*

42. Frenzel Hernández: Allí podían haber doscientas o trescientas personas. Hubo asambleas un poco más grandes. Algunas, de repente, tenían sesenta personas. Si la asamblea no tenía suficiente convocatoria, en esa misma asamblea se convocaba a otra, y a otra, hasta que se realizaba una donde observábamos que estaba representada la gente, las fuerzas vivas. A veces, por más asambleas que se hacían no se lograba la participación necesaria. Igualmente, se abrían los Goles, los gabinetes.

2) DIVISIÓN DE LAS PARROQUIAS EN SEIS SECTORES: UN GOL POR CADA SECTOR

43. Cada parroquia se divide en seis grandes sectores y allí se pone a funcionar un gabinete. Entonces se escogen en el 23 de Enero, la zona de Sierra Maestra, la zona del Observatorio, etc., no sé qué cosa, bueno allí se establece un GOL en cada gran sector. Ah,

¿dónde va a funcionar el GOL?, Bueno el GOL va a funcionar en el preescolar Andrés Eloy Blanco. Okay, aquí tenemos la llave, allí nos podemos reunir. ¿Qué día? Los sábados a partir de las tres de la tarde. Entonces se iban haciendo cronogramas y dividiendo las áreas. La gente proponía y se votaba.

3) NÚMERO DE HABITANTES POR GOL

**Marta Harnecker:** *¿Cuántos habitantes cubre un GOL?*

44. Luis Rosales: Un GOL puede tener 10 mil, 20 mil, hasta cien mil habitantes.

4) NO TODAS LAS EXPERIENCIAS SON IGUALES

45. 42:45 Rafael Bolívar: La participación es un proceso que no podemos controlar. La sociedad venezolana se va incorporando al proceso de participación; pero como es una sociedad que no está acostumbrada a participar, que está acostumbrada a una democracia representativa, y ha venido depositando año tras año su confianza en los representantes elegidos, se trata de un proceso que hay que ir desarrollando.

46. El hecho de que la gente asuma el poder de hacer, el poder de construir, el poder de decidir, es un proceso, que aún nosotros, aunque venimos de hacer una propuesta participativa, no podemos controlar.

47. Por supuesto, que nosotros incitamos a las comunidades, visitamos a las comunidades, promovemos las asambleas por sectores. Por supuesto que si al gabinete se incorporan veinte comunidades, cada una de esas comunidades debería hacer una asamblea en

su sector, deberían estar organizadas, bien sea, como comité de tierras, junta de vecinos, cualquier forma organizativa de la comunidad, que le permita plantear sus problemas.

48. Pero, donde no existe estructura organizativa previa, son los afectados los que directamente se presentan en el gabinete. No hay asambleas comunitarias, sino que hay un problema o una necesidad y la comunidad se hace presente. Incluso, se presentan a la Dirección, y los remitimos al Gabinete.

#### 5) DIFERENCIA ENTRE COMUNIDADES ORGANIZADAS Y DESORGANIZADAS

49. Rafael Bolívar: Hay comunidades donde la actividad política es grande y los niveles organizativos son altos. Podemos hablar de Sucre, 23 de Enero. Esas son parroquias, que históricamente han tenido una actividad política alta. Pero hay otras parroquias donde no ha habido esa participación, esa fuerza política, esa discusión. Y esas comunidades han empezado por la vía tradicional: han ido ante el estado a decir: "Resuélvame el problema". Pero las hemos ido incorporando a esa discusión, las hemos venido incitando a la participación, hemos estado impulsando a que se organicen.

50. Hay experiencias donde había un representante que se había convertido en alcabala de la información y que se asumía como único líder y como casi dueño de la comunidad y la comunidad, en ese mismo proceso, ha pasado por encima de ese tipo de representante.

51. Entonces no ha sido un proceso de incorporación inmediata. Estamos en ese proceso de ejercitarnos en asumir el poder. En lograr experiencia en ese ejercicio democrático.

52. En esa primera asamblea se informa sobre el PEGO y se discute la división de la parroquia.

**Marta Harnecker:** *¿Qué significa PEGO?*

53. Frenzel Hernández: Plan Estratégico de Gestión de Obras, que después le quitamos el nombre porque la gente lo llamaba el Plan Gol.

54. Y la primera tarea que queríamos sacar de allí era poder dividir la parroquia. Si esto no se lograba en la primera reunión se convocaba a otra asamblea. Se traía un mapa y en torno a ese mapa se empezaba a discutir. La gente proponía los sectores. Se anotaban las divisiones que debían hacerse. Se votaba la división que debía ser más adecuada.

#### 6) ESPACIO IDEAL Y DISPONIBILIDAD DE CUADROS

**Marta Harnecker:** *¿Con qué criterio dividieron en seis y por qué no diez o más sectores? ¿Cuál es el espacio ideal de participación y cuál es el real, porque a lo mejor existe un espacio ideal y no existe personal suficiente para poder atenderlos en una primera instancia?*

55. Frenzel Hernández: El ideal es que sean un poco más pequeños, pero en ese momento no teníamos capacidad técnica ni de personal para abordar todos los múltiples sectores que debíamos abordar. Nosotros habíamos hecho

un cálculo de que podíamos abordar cerca de 120 Goles en todo el municipio, por el número de personas que teníamos, el número de reuniones que generábamos. Eso era lo que nos planteábamos.

**Marta Harnecker:** *¿Quiere decir que ustedes partieron de un análisis de los cuadros con los que contaban?*

56. Frenzel Hernández: Sí, de la posibilidad nuestra de atender a los cuadros y la posibilidad de éstos de atender a la propia comunidad.

**Marta Harnecker:** *Se hizo el ejercicio entre lo real y lo ideal.*

57. Frenzel Hernández: Exacto. Entre lo ideal y lo que podíamos hacer: lo posible. A partir de lo posible trabajamos. ¿Qué sacábamos con generar expectativas en un sector que después no íbamos a poder atender? Entonces decidimos: vamos a partir este año de un número que podamos atender, que luego puede crecer pero que está en el promedio de unos 120 a 150 gabinetes de obras que vamos a atender este año. Así nos lo propusimos: nosotros debemos tener por parroquia no más de tantos sectores. Y si una parroquia quiere más vamos a ver cómo los atendemos, pero, si no se puede atender esos sectores, quedábamos así.

**Marta Harnecker:** *¿La gente no se planteó subdividir más?*

58. Frenzel Hernández: Sí, la gente planteó subdividir mucho más, especialmente en los casos de parroquias muy populosas. En esos

casos se subdividía aún más, se creaban pequeños Goles, que no eran tan pequeños porque, como la parroquia era grande, eran también grandes. Muchas discusiones partían de separar a las zonas de barrios de las zonas urbanizadas.

59. En San Juan, por ejemplo, la gente estuvo de acuerdo en subdividir Goles en las zonas de barrio y en las zonas urbanizadas, un gol para la zona de los bloques y/o edificios y tres Goles para las zonas de casas en barrios. La gente estableció ese criterio.

60. Los problemas de infraestructura de los distintos sectores que conforman el gol de la zona urbanizada (de edificios) de la parroquia son más eran similares entre ellos que lo que sucede en las zonas de barrios.

61. Así se fueron estableciendo criterios para la división de las parroquias en Goles. Hoy día hay gente que llama y nos dice: “Nosotros necesitamos un GOL aquí”. Entonces si eso se crea no es por nuestra capacidad, sino por la necesidad de la gente de tener un espacio de organización allí. Así ha venido funcionando hasta ahora.

62. Resumiendo, se hacía la reunión, se informaba a la gente sobre el plan, se hablaba y se discutía la división. De allí salíamos con una primera propuesta de división. En algunos casos, ésta era cambiada en la próxima reunión o en una reunión subsiguiente, la asamblea decidía. Se decidía qué barrios estaban en el gol: el barrio X, el barrio Y el edificio Z, entonces se anotaban y se dibujaba en el mapa. Así quedaba



conformado el ámbito territorial del GOL.  
Esa era la primera tarea.

### **3. DE LA ASAMBLEA AL TRABAJO EN EL GABINETE**

63. Frenzel Hernández: Después que se lograba eso, ya no se seguía trabajando en el macro sector, con esa gran asamblea. Se trabajaba a partir de ese momento en la reunión del gabinete. Y la primera reunión era para la instalación del gabinete.

#### **1) NÚMERO DE MIEMBROS**

64. Luis Rosales: Hay gabinetes en que las asambleas llegan a doscientas, trescientas y más personas. Hay gabinetes de cincuenta. Va a depender de la proactividad que se tenga allí, entre los activistas. Pero los que llamamos los representantes del activismo, ellos hacen sus propias asambleas, a esas asamblea va la gente, va la comunidad, y luego, cuando ellos van a plantear sus problemas, van representantes elegidos en forma muy natural por las respectivas asambleas: Preguntan: “¿Quiénes quieren ir a tal reunión?”, y van los que se ofrecen. Hay que aclarar que a las reuniones del gabinete va todo el mundo, todo el que quiere asistir.

#### **2) ESPACIOS DONDE LA GENTE VAYA OBTENIENDO PODER**

65. Yoel Amaya: Entonces en los gabinetes de obra local sucede eso. Se ha querido, desde un principio, impulsar espacios donde la gente vaya ejercitándose y vaya obteniendo el poder popular pero hay problemas reales, ¿Cuáles son los problemas reales?, los que

planteaba Frenze l: No podemos plantear un gabinete de obra local por cada sector. Eso significa que no vamos a tener la capacidad de dar respuesta y allí podemos ir perdiendo esa sintonía de irlo creando.

#### **3) ESTABLECIMIENTO DE UN CRONOGRAMA DE TRABAJO**

66. Frenzel Hernández: Después que se hacía la subdivisión y la gente quedaba conforme, se establecía el cronograma: ¿Qué día se iba a reunir cada gol y a qué hora y dónde? Ya para ese momento para nosotros no era tan importante la asamblea, sino la reunión en el micro sector, en el espacio más pequeño. Allí era donde se tenía que trabajar, de abajo hacia arriba. De la calle, del barrio hacia arriba, hacia la parroquia y de allí al municipio.

67. En una escuela en el micro sector se iba a la reunión de un GOL determinado. Todos los martes a las seis de la tarde, por ejemplo, iban uno o varios funcionarios de la Dirección de Obras de la Alcaldía a reunirse con los vecinos del sector tal de la parroquia X. La primera reunión era para instalar formalmente el GOL. Había una planilla donde se anotaba la gente, una especie de acta de instalación del Gol.

#### **1. PRIMERA TAREA DEL GABINETE: EL AUTODIAGNÓSTICO**

68. Frenzel Hernández: La primera tarea del gabinete era el autodiagnóstico.

69. Rafael Bolívar: Hemos establecido una metodología para hacer el autodiagnóstico. Impulsamos a las comunidades a que levanten sus propios croquis de ubicación, a

que evalúen las causas reales del problema. El autodiagnóstico se presenta al gabinete para que sea evaluado el problema, con fotografías, con croquis hechos por ellos a mano, con una copia de la guía telefónica (metroguá) donde está el mapa y la ubicación del sector e incluso con copia de los mapas que han ido levantando los comités de tierra urbana quienes emiten sus propios catastros, y los han presentado, de manera explícita, en el gabinete. En esos casos, las personas que forman parte del gabinete no se desplazan al sector a ver qué es lo que sucede, sino que reciben en el gabinete el diagnóstico hecho por la comunidad. Lo que se planifica, luego, en el gabinete es la inspección con los profesionales de la alcaldía para plantear la solución.

70. En los casos en los que no existe este autodiagnóstico previo, la gente se iba con la tarea de reunirse con los de su calle, en su barrio, en su bloque, para discutir los problemas de esa zona.

#### 1) LISTADO DE NECESIDADES

71. Frenzel Hernández: Se les daba unas planillas que debían llenar con todo el listado de necesidades. Allí se podía anotar todo, no poníamos limitación. El problema de la calle, de la escuela, de la casa, todo. Ese listado de necesidades pasaba a ser el insumo con el que se trabajaba en la siguiente sesión del GOL.

#### 2) PEQUEÑA INSTRUCCIÓN PARA DISTINGUIR DIFERENTES TIPOS DE OBRAS

72. Frenzel Hernández: Para hacer ese listado se les orientaba acerca de cómo debían

utilizar el instrumento para el diagnóstico. Se les daba una pequeña instrucción. Era un instrumento muy simple. Porque básicamente era escribir y dictar. Se les explicaba cuáles eran obras de infraestructura urbana, cuáles eran de competencia nuestra. Se les hacía un pequeño esquema (una serie de rectángulos sobre un fondo blanco) en la pizarra o en un rotafolio. Se les decía: “Estos cuadros que están aquí son las casas, si quitas las casas todo lo demás es infraestructura urbana: la calle, la tubería, la plaza, los parques, etc. Todo eso es la competencia nuestra, menos la casa.”

***Marta Harnecker:** Uno de los aprendizajes de las experiencias que yo estudié, es que era negativo comenzar por recoger las necesidades sin explicar previamente las limitaciones de los recursos. ¿A ustedes no se les presentaron problemas en relación con esto?*

73. Frenzel Hernández: Sí; por supuesto.

#### 3) INFORMAR SOBRE EL MONTO DEL PRESUPUESTO

74. Frenzel Hernández: Podemos decir que la primera cuestión de la que hablábamos en la primera reunión del gabinete era lo del presupuesto. Se les explicaba sobre el presupuesto para la parroquia y se les decía el monto. Se les explicaba que es finito, que tiene esa limitación y que sólo contábamos con eso. Que los otros recursos no los íbamos a conseguir por medio de la Alcaldía sino a través de un plan de lucha. Partíamos diciendo que seguramente habían muchos

problemas, pero que no podíamos resolver todo, que íbamos a resolver los problemas que discutiéramos tras decidir cuáles eran los más prioritarios, que íbamos a poder planificar qué cosas íbamos a resolver a corto, a mediano y a largo plazo.

#### 4) ELABORAR UN PLAN DE LUCHA PARA CONSEGUIR MÁS OBRAS

75. Por eso era un plan de lucha, porque la idea era, que juntos, ahora comenzáramos a luchar para resolver cada uno de esos problemas, que algunos recursos había pero que en otros casos había que ir a la lucha para conseguir esos recursos, por vía extraordinaria, más allá de la alcaldía, por el Fides, por la Laee, por no sé qué cosa, que eso era una lucha.

76. Explicábamos que en estos casos no podíamos comprometernos sino que nuestro compromiso era que íbamos a estar a su lado, luchando para conseguir ese recurso, que las decisiones eran de ellos, y que eran ellos los que debían decidir cuáles eran las prioridades de obras, pero que una vez que lo decidieran, esa decisión pasaba a ser parte de un compromiso del gobierno, para asumir esa tarea juntos. Sólo la organización de la comunidad podría resolver otros problemas.

77. Y esta era la discusión; no se trataba de que nosotros fuéramos para allá a resolver todos los problemas de las obras, ni remotamente íbamos a poder con todos los problemas, a lo mejor de mil problemas sólo podríamos resolver algunos, pero si se lograba fortalecer la organización de la

comunidad se podría lograr resolver un mayor número de problemas.

#### 5) CÁLCULO DEL PROMEDIO DE OBRAS A DECIDIR POR GOL

***Marta Harnecker:** Tú dices que se le decía cuántos recursos tenía la parroquia, pero, ¿ustedes tuvieron que subdividir, o sea, que ya habían hecho un estudio de cómo se dividía el presupuesto con el que contaban los distintos Goles?*

78. Frenzel Hernández: Ya para ese momento habíamos analizado cuántas obras íbamos a realizar por GOL, estimando promedios de montos de obras. Entonces les decíamos que el presupuesto de la parroquia era de tanto. Eso nos daba un promedio de cinco obras, pequeñas o medianas, por tal monto, por GOL.

79. Frenzel Hernández: Basándose en eso, si tenían cinco o seis obras ellos discutían cuáles eran las que tenían que meter y en qué montos.

***Marta Harnecker:** Ese era el presupuesto que ustedes habían pensado para cada GOL, ¿lo pensaron en función de los criterios de carencias y densidad de población? La experiencia de Brasil, es que los recursos tienen que ir a las zonas más carentes, con menos recursos y más densas en población, ¿ustedes utilizaron los mismos criterios o el presupuesto fue repartido en forma similar en las veintitantas parroquias?*

80. Frenzel Hernández: Aquí tenemos todavía un problema. La dificultad es que la distribución de todo el presupuesto todavía la

está haciendo la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Alcaldía y el criterio sigue siendo tecnocrático. Existe un criterio de distribución basado en las carencias de la población, pero que a nuestro modo de entender todavía carece de la intervención digamos, más política, más de criterio participativo, todavía sigue siendo el presupuesto de obras, y está distribuido por parroquia, basado en estos porcentajes. Por supuesto que parte de estos criterios son muy técnicos. Pero todavía allí no ha habido una intervención nuestra.

81. Ahorita estamos discutiendo solo la parte del presupuesto de obras de la Alcaldía, lo que nos asignaron en ese momento a la Dirección para ejecutar obras y la distribución que ha hecho esa Dirección de Planificación basada en datos, censos y toda una serie de cosas, por parroquias, pero todavía nosotros no hemos intervenido allí y mucho menos las comunidades.

#### 7) IR MÁS ALLÁ DEL PRESUPUESTO DE OBRAS

82. Y yo lo he dicho en muchas oportunidades: nosotros no tenemos que ir a discutir sólo el presupuesto de obras—ya lo dijo el alcalde—, sino el presupuesto global de la alcaldía, y discutirlo con las comunidades, decir cuál es la distribución ahora en educación y salud, pero además en obras y a qué zonas, de acuerdo a la nueva data de la realidad de hoy, para orientarlo a los sectores que tienen más necesidades, etcétera. Eso no se está haciendo.

#### 8) CRITERIOS PARA DISTRIBUIR PRESUPUESTO EN GOLES

**Marta Harnecker:** *Tu tienes el presupuesto parroquial, pero luego tienes que subdividirlo en Goles, ¿esa subdivisión la hacen de acuerdo a qué criterio?*

83. Frenzel Hernández: La distribución en Goles parte de otros principios. Más impregnados por nuestro modo de pensar. Funcionan tres criterios: uno, densidad poblacional, es decir, la cantidad de personas que habitan en ese sector; dos, el porcentaje de necesidad que tiene ese sector, es decir, todas las carencias en servicios públicos e infraestructura y problemas que está padeciendo; y, un tercer factor, al que hemos denominado político, que tiene que ver con la participación, con el porcentaje de actividad que hay dentro de ese sector y dentro del proceso de transformación. Esos son los tres criterios que utilizamos para orientar el presupuesto para cada zona en particular.

#### 9) SE PREMIA LA PARTICIPACIÓN

**Marta Harnecker:** *Recuerdo el video nuestro: “El barrio echó a andar” —no sé si ustedes lo vieron, lo presentamos en una actividad del teatro municipal con representantes de diferentes barrios de Caracas—. Allí se habla de que se reparte el presupuesto de acuerdo a la participación, la idea justamente es premiar aquellas zonas donde haya más participación.*

84. Frenzel Hernández: Correcto, allí nosotros premiamos la participación. Si una comunidad es bien activa, tiene radio, tiene

comités de tierras, comité de salud, está organizada, está participando en el proceso, esa es una comunidad donde es más fácil que se produzcan acciones y por eso premiamos a esa comunidad. Y además eso surge muy naturalmente porque cuando hay mayor participación te consigues con mayores listados de problemas, de debates, de discusión. Y terminan inclusive aportando al presupuesto más propuestas. Por lo general eso funciona así.

85. Pero también nos encontramos con una comunidad que tiene poca participación, pero que tiene mucha gente y muchos problemas. También eso se pondera. Esa propuesta nos ha funcionado muy bien para orientar la distribución parroquial de los recursos hacia estos sectores.

10) EN EL PROCESO SE VAN DECANTANDO LOS LÍDERES NATURALES

**Marta Harnecker:** *¿No se plantea entonces el problema de los delegados?*

86. Frenzel Hernández: Lo que planteas es el problema de la representatividad. Eso no lo establecemos en el momento de partir, ni durante la asamblea, se va dando de manera natural. Asisten, por ejemplo, cincuenta personas de un sector o de un barrio, pero de los cincuenta que asisten, habla alguien, uno del barrio, ellos eligen quien habla y es esta persona quien plantea el problema. Previamente se ha dado una asamblea y se van recogiendo los problemas de cada lugar, de cada sector, de cada barrio. Es un proceso, durante el año 2003 duramos seis meses

trabajando el presupuesto participativo del 2004. Esta vez duramos todo el año 2004 para elaborar el presupuesto participativo del 2005.

87. Durante esos seis meses del año 2003 se fueron decantando los liderazgos. La representatividad la van asumiendo personas que van expresando mayor liderazgo en el barrio. Al final, terminamos trabajando con los activistas más entusiastas del barrio, fundamentalmente. En otros casos, ocurre que señoras amas de casa y gente que no quiere ser activista, se reconocen como tal y comienzan a ejercer un papel activista importante. Al punto de que nosotros hemos seleccionado señoras y señores que vienen de las comunidades, para que trabajen como coordinadores nuestros en los Gabinetes de obras.

11) LOS COORDINADORES POPULARES EN LOS GOLES.

88. Estos coordinadores cumplen el papel de activadores o motivadores de la participación comunitaria. Y ahorita son coordinadores parroquiales que se rotan por distintas parroquias, porque empezaron a desarrollar una actividad comprometida dentro de ese proceso, y era gente que decía que nunca había tenido ninguna actividad política o militante, etcétera.

89. Luis Rosales: Algo importante con respecto a la representatividad es que los gabinetes son asambleas, son espacios abiertos.

**Marta Harnecker:** *¿Cuánta gente participa?*

## 2. SEGUNDA TAREA DEL GABINETE: PRIORIZAR LAS OBRAS A REALIZAR

90. Rafael Bolívar: Una vez que se ha realizado el diagnóstico, es necesario plantear la solución. Lo que implica, en términos de ingeniería: determinar lo que hay que hacer y cuánto nos cuesta resolver el problema, para poder comenzar luego el proceso de planificación.

91. Frenzel Hernández: La comunidad de un sector en particular, de una calle, llega con un listado que construyeron colectivamente.

92. Ellos se reúnen en el barrio para hacer el listado de los problemas y luego hacemos inspecciones vecinales a los sitios indicados. Nosotros vamos a las inspecciones con ellos y allí se va dando un proceso natural de delegación. Todo el que quiere participar participa. Los líderes naturales van asumiendo su liderazgo a lo largo de este proceso. Ahí ya no van los cien o cincuenta que asistieron a la primera reunión, comenzamos con los veinte activistas que son los que asumen la vanguardia del sector y caminan, recorren con nosotros el barrio, vamos juntos a los sitios indicados en el listado de problemas, y con esos compañeros es con los que se hace el diagnóstico.

### 1) LA INSPECCIONES PUEDEN SER LA VÍA PARA COMENZAR

93. Rafael Bolívar: Hay diferentes experiencias. Por ejemplo, en parroquias como Santa Rosalía y Sucre, empezamos con la metodología de las asambleas y nadie asistía. Entonces decidimos empezar por las

inspecciones, y en ellas fue donde la gente comenzó a incorporarse porque veía la cuestión más práctica.

*Marta Harnecker: Es lógico que haya mucho escepticismo, sobre todo en Caracas, ustedes han tenido que enfrentar esto de que ha habido muchas promesas incumplidas, La gente seguramente piensa para qué se va a mover si no consigue nunca nada ¿No es cierto?*

94. Rafael Bolívar: Así es.

### 2) INSPECCIÓN TÉCNICA DE LAS OBRAS

95. Rafael Bolívar: Una vez que tenemos el diagnóstico, empieza un proceso de debate, de jerarquización. Se analiza cuáles son los problemas fundamentales. Se hacen las inspecciones vecinales que deben ayudar a la jerarquización, y con los ingenieros, los arquitectos y los técnicos se analiza cuál es el problema, comienza la búsqueda de una solución; se discute si se requiere una pantalla o un muro en cierto sector, o es solamente el problema de las aguas, y allí se va viendo cuál es el verdadero problema y se estima cuáles son los costos de la obra para solucionar el problema.

*Marta Harnecker: ¿A esas inspecciones también va la gente? Estaba pensando en las experiencias de caravanas del presupuesto participativo, para que la gente de un sector vea los problemas de los otros. ¿Cómo se hace para mostrarle a la gente, pues, que los problemas de ellos a lo mejor no son tan importantes como los de otra comunidad?*

96. Frenzel Hernández: El GOL programa las inspecciones de todos los sectores. Están invitados todos los vecinos.

### 3. EXPERIENCIA DONDE LOS GOLES SE DIVIDEN EN TRES MESAS DE TRABAJO

97. Frenzel Hernández: Vamos a contar la experiencia que se dio en Sucre y en Santa Rosalía, las dos parroquias con mayor organización. Allí decidieron dividir el GOL en tres mesas de trabajo: una mesa técnica, una mesa de economía social y una mesa de de organización y planificación. Esas tres mesas organizan todo el trabajo del gabinete.

#### 1) MESA TÉCNICA

98. Frenzel Hernández: La mesa técnica es la que coordina todo lo que son las inspecciones de la comunidad con los técnicos. A partir del listado de necesidades se programa: se deciden los problemas que vamos a visitar: “Éste, éste y éste. Se dice: “Ésta se va a visitar tal día, los que quieran asistir pueden hacerlo.” Entonces la gente se reúne ese día en el mismo gabinete y se traslada, o se presenta directamente en el lugar del problema. Empiezan a caminar, toman fotos, levantan datos, oyen los cuentos de la comunidad, las experiencias. Se analiza por qué se produjo el problema, cuáles son los antecedentes, cuál es la propuesta de solución, ellos mismos proponen la solución a los técnicos, al equipo social, al equipo político nuestro. Son los coordinadores parroquiales y el equipo político social, con la mesa de organización y planificación los que

aportan los elementos políticos. El resultado se lleva al gabinete y se vuelve a discutir.

#### 5) MESA DE ECONOMÍA SOCIAL

99. Frenzel Hernández: La mesa de economía social trabaja todo lo que es el censo, diagnóstico y políticas de empleo, estima el índice de desempleo, la calificación de la mano de obra. Es la que trabaja la organización de las comunidades sobre todo de la masa desempleada en cooperativas para la ejecución de las propias obras.

#### 6) MESA DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

100. Frenzel Hernández: Y está la mesa de organización y planificación que realiza las reuniones, planifica las actividades, todas las acciones políticas. Esa mesa nos ayuda a organizar a la gente. Garantiza la convocatoria y asistencia de las personas de los distintos sectores que conforman el gol, incluso la asistencia de gente no chavista en barrios y zonas urbanizadas a los Goles.

#### ASISTENCIA DE NO CHAVISTAS

*Marta Harnecker: ¿Ustedes logran que a estas reuniones de organización de los gabinetes, vaya gente que no es chavista?*

101. Frenzel Hernández: Sí; sí va gente que no es chavista a las reuniones. En algunas parroquias hay gente que es más ni-ni. En las parroquias populares, la gente que asiste que no es marcadamente chavista es ni-ni; pero, la mayor parte de la gente que participa en estas actividades está vinculada al proceso. Pero, en algunas otras parroquias más urbanizadas, zonas de clase media, sí asiste mucha gente

que no es chavista, que encuentran el mecanismo como un instrumento para unirse, para conectarse con la acción de gobierno. De hecho, ellos lo han planteado así. Inclusive, los mismos chavistas de las zonas urbanizadas nos dicen que la única acción direccionada a organizar a los chavistas, y a personas no chavistas en las zonas que no son barrios, es ésta. Porque todas las otras acciones: los comités de tierras, los comités de salud, se realizan en zonas populares, aunque las mesas técnicas de agua creo que sí atienden otras zonas urbanizadas donde hay problemas de agua.

102. En las zonas urbanizadas, los chavistas, que son los que nos hablan abiertamente, nos dicen: “Para nosotros es una bendición que vengan los Goles a estas zonas organizadas, porque no teníamos un mecanismo para organizar a la gente. Ninguna acción de gobierno dirigida a organizar a la gente llega a las zonas urbanizadas. Los problemas de infraestructura existen tanto en los barrios como en las zonas urbanizadas. Entonces, los Goles nuestros funcionan en ambas partes. Hay zonas de urbanización de clase media donde sí asiste mucha gente que no es chavista. Pero asisten también los chavistas y éstos aprovechan para hacer su trabajo político.

### 3) ELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS PRIORITARIOS

103. Frenzel Hernández: De esos problemas que se visitan, se eligen los prioritarios para incluirlos en el presupuesto. Después de que en el GOL quedan definidas las prioridades,

todos los Goles de una misma parroquia hacen una asamblea parroquial donde se presenta la propuesta del presupuesto de la parroquia y se plantea qué quedó por fuera y se hace una distribución de cuáles cosas deben pelearse para que sean admitidas por Fides, por Lae o por la Ley de Endeudamiento. Estas instituciones junto con el ahora Ministerio de la Vivienda y Hábitat, son fuentes de financiamiento externo a la Alcaldía, que nos permiten encontrarle financiamiento a esos problemas que no caben en el presupuesto municipal

104. Entonces se preparan propuestas por parroquias, igualmente se prioriza y se determina que proyecto debe llevarse a cada uno de estos entes, y peleando durante el año se consigue un poco más de financiamiento.

### 8) TOMA DE DECISIONES FOR CONSENSO

**Marta Harnecker:** *¿Cómo se toman las decisiones acerca de las prioridades?*

105. Frenzel Hernández: La toma de decisiones se realiza por consenso. Te pongo un ejemplo: donde existen cinco problemas prioritarios, entre ellos la calle, la escuela, etcétera., y luego de que se les ha permitido a los voceros comunitarios explicar cada uno de ellos, se pasa a la consideración de la asamblea: “¿Estamos de acuerdo con que la escuela es prioridad?”, se pregunta a la asamblea; “Sí”, responde. “¿Estamos de acuerdo con que la calle es prioridad?”, “No”, responde la asamblea. Entonces queda la escuela, y la calle no. Se van discriminando las prioridades por consenso. Las que son de



disenso, se discuten y se establece por qué hay disenso. Como mecanismo inicial se busca construir el consenso. El mecanismo último es la votación. Cuando ya no queda otra solución se vota. Pero, en general, se va construyendo por consenso.

#### 9) DURACIÓN DEL PROCESO DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

**Marta Harnecker:** *¿Cuánto tiempo demora eso?*

106. Frenzel Hernández: El año 2003 nos llevó seis meses. El presupuesto 2004 se presentó públicamente en el teatro municipal el 16 de diciembre del año 2003, y se arrancó en los primeros días del mes de junio del mismo año. Durante el año 2004, como ya los Goles existían y quedaron propuestas que no fueron consideradas en los presupuestos, con ese trabajo y el trabajo continuo a partir de enero de este año, se fue armando nuevamente el presupuesto del año 2005 y se presentó el 13 de diciembre del 2005, en el Teatro Municipal, en la actividad donde usted estuvo invitada.

107. Los Goles son espacios de encuentro permanente. Además de hacer el diagnóstico y de hacer la planificación participativa para hacer el presupuesto, se arman o se organizan los censos, los registros de desempleo, de mano de obra productiva, y se organizan cooperativas con la finalidad de ejecutar las obras. Esto último se inició desde enero del 2004.

## VI. PROMUEVEN CREACIÓN DE COOPERATIVAS

### 1) SE CREAN COOPERATIVAS Y SE LES ENTREGAN OBRAS

108. Frenzel Hernández: Se conformaron unas ciento veinte cooperativas en total durante el año 2004, de las cuales a 70 se les entregó la mitad del presupuesto de ese año, en un acto donde el alcalde Bernal les entregó las asignaciones durante un caluroso acto. Ese presupuesto era para ejecutar las obras que se discutieron durante el segundo semestre del 2003. El otro 50% de esas obras se entregó durante el primer semestre del año 2004 a empresas tradicionales, porque todavía no teníamos las cooperativas conformadas y se avanzaba en un proceso de formación y creación de las cooperativas con las comunidades de los Gol de manera simultánea. El resto de las cooperativas participa en un proyecto de ejecución de obras con el Ministerio de Vivienda y Hábitat.

### 2) SE EXIGE A LAS EMPRESAS PRIVADAS EMPLEAR EL 70% DE LA MANO DE OBRA DE LA COMUNIDAD

109. Frenzel Hernández: Pero a estas empresas tradicionales se les exigió que el 70% de la mano de obra fuera de las comunidades de los gabinetes, para que fueran entrenándose en las labores de construcción, los mismos que participaban en el proceso de conformación de las cooperativas eran empleados en las obras.

### 3) TALLERES COOPERATIVOS

110. Frenzel Hernández: Y desde enero, hasta la mitad del año, se fueron preparando unos talleres de cooperativismo. Aquí te traje uno de los manuales que utilizamos. Esos talleres los estamos dictando en la Universidad Bolivariana. A partir del censo, a todos los que están desempleados, o que están en el área de la construcción, se les dan unos talleres de cooperativismo y se les inculca la necesidad de organizarse en cooperativas, un poco para ir hacia ese proceso de transformación económica.

111. Ese fue uno de nuestros planteamientos en Brasil. Nosotros pensamos que no sólo se trata de discutir el presupuesto, porque sería bien triste que después que la comunidad discute el presupuesto y lo decide, durante la ejecución de las obras siguiésemos impulsando la exclusión y promoviendo las desigualdades, debido a que las obras las ejecutará una empresa de capital privado, generando especulación, acumulación, explotación, etcétera. No avanzaríamos en el sentido revolucionario, socialista y es necesario seguir avanzando en la transformación del modelo económico hacia una economía social.

### 4) EL IMPULSO DEL NUEVO SUJETO

112. Frenzel Hernández: En ese sentido, parte de la discusión que hemos tenido aquí, desde hace mucho tiempo, es el impulso del nuevo sujeto económico. Después tendremos que ir a pelear las relaciones de producción, el valor, las relaciones de valor e intercambio, la

propiedad, el desarrollo, etc., pero mientras tanto impulsamos ese nuevo sujeto empresarial de propiedad colectiva, hacemos talleres de cooperativismo.

### 5) CÓMO PASAR DE LO ECONÓMICO A LO MÁS GLOBAL

113. Yoel Amaya: Nosotros hemos dicho que si no cambiamos el sujeto económico, no va a haber transformación, revolución, en este país, o sea, que va a seguir en manos de los pocos empresarios que hicieron el paro empresarial, vamos a seguir en manos de Fedecámaras. Tenemos que cambiar el sujeto económico y creo que uno de los problemas que tenemos que debatir es cómo debe hacerse para que ese ejercicio de ir discutiendo el problema más concreto del agua, la vivienda, la salud, le vaya dando a la gente también herramientas y ejercicios de participación acerca del problema global y teórico de la revolución y de lo organizativo, para que la gente entienda que la revolución tiene que ser mundial, pero es un problema que tenemos que ayudar a resolver en lo concreto.

### 6) COOPERATIVAS ALREDEDOR DE LOS GOLES

114. Frenzel Hernández: Las cooperativas que están allí van a hacer las calles que se discutieron, o el parque, la cancha. Se han conformado así cooperativas alrededor de los gabinetes.

115. A esas cooperativas se les están entregando obras. Hay cooperativas que ya han hecho obras y las han ejecutado exitosamente. Algunas están en proceso de

discusión de proyectos de convenio y algunas están iniciando obras que van a continuar el año que viene. Se les entregó casi dos millardos y medio en obras. Creo que esa cifra ha aumentado recientemente. Se contrataron cerca de 70 cooperativas este año, por la vía del presupuesto ordinario y más de 60 con el presupuesto extraordinario, con el Ministerio de Vivienda y Hábitat, lo que hace que estemos contratando casi ciento treinta cooperativas.

116. Esto vendría a ser la segunda fase del plan del GOL que tiene que ver con lo económico. Que la gente participe como actor, como sujeto económico en las ejecuciones de las obras.

#### 7) COOPERATIVAS EN PRUEBA CRUCIAL DE EFECTIVIDAD

**Marta Harnecker:** *Cuéntame de la poca experiencia que tienen con las cooperativas y las empresas privadas, ¿qué puedes decirme acerca de la eficiencia de las cooperativas? ¿Logran éstas hacer las cosas mejor que las empresas privadas, o todavía no? ¿Ha habido problemas con las cooperativas?*

117. Frenzel Hernández: La cosa ha sido extraordinaria. Quizá los mayores resultados tienen que ver con los resultados políticos: eso de ver a la gente empoderándose y haciendo las obras realmente. ¡Eso ha sido tremendo! La gente de las cooperativas van con su catálogo de fotos: “Mira cómo quedó la calle”, dicen. Te traje un video. La gente está contenta. Existe una gran satisfacción, tanto de quienes reciben el servicio como de

la propia comunidad que la ejecuta, ¡eso es extraordinario! Es ver a la gente que ayer estaba hablando de todas las penalidades, de todos los problemas, porque estaban desempleados, transformada en un emprendedor, en verse como un solucionador de problemas. Desde ese punto de vista, es un salto enorme. ¡Muy grande!

118. Desde el punto de vista de la ejecución, en términos generales, tenemos una impresión muy buena. También tenemos algunos casos con problemas, no podemos negarlo, pero el balance general es muy bueno.

#### 8) ESTABLECIENDO SOLUCIONES FRENTE AL FRENO DE LA BUROCRACIA

**Marta Harnecker:** *¿Dónde se están presentando los problemas?*

119. Frenzel Hernández: En dos aspectos.

120. El primero tiene que ver con que las cooperativas no tienen los recursos económicos para la compra de equipos, para resolver problemas administrativos, en ese sentido, ha habido serias dificultades.

#### 9) CONVENIO CREDITICIO CON EL BANCO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA

121. Frenzel Hernández: *¿Cómo lo hemos resuelto? Hemos logrado un convenio con el banco del municipio, y éste le ha prestado dinero a un gran número de cooperativas. Allí hemos podido resolver gran parte de los problemas, porque con recursos han podido realizar el pago de la fianza para contratar, resolver papelería, comprar equipos, etcétera.*

Y, eso, también las ha puesto en el camino rápido.

#### 10) UNA FORMA DE COMBATIR LA CORRUPCIÓN

122. Frenzel Hernández: Pero las mayores dificultades las han encontrado en la propia estructura de la Alcaldía: la negación, la resistencia a los cambios y los vicios creados por los funcionarios y las empresas. Recuerda que el empresario iba a mover un papel y pagaba por ello. La corrupción se había adueñado, también, de la Alcaldía. De alguna manera, una parte de los empresarios estaba corrompida también. Habían hecho allí un vicio, en el cual, a ambos les interesaba esa relación. Cuando las cooperativas llegaron fue un freno total para todos esos procesos. El registro de contratistas, de la contraloría, no salía, no sale, todavía es un proceso terrible contratar con las cooperativas, por el bendito registro que otorga la contraloría. Hay resistencia tremenda a quitarse ese caramelo que eran las empresas.

123. Entonces allí, por todos lados, ha habido un entramamiento. Al punto de que ese ha sido un proceso lento, estamos contratando desde junio y todavía hasta esta fecha estamos terminando de contratar cooperativas. No conseguían el papel, no les daban el papel.

124. Por otro lado, entre los mismos cooperativistas ha habido un proceso de aprendizaje, de asumir ellos un reto de contratar, con una estructura tan engorrosa como la propia Alcaldía, que le pone trabas por todos lados.

125. Hay empresas que han venido trabajando con la Alcaldía, que dicen: “Yo ya no contrato con la Alcaldía, porque tarda en pagar, tarda en contratar, tarda en todo”. Es un proceso burocrático terrible. De corrupción, también, ¡bien terrible! En este caso, con las cooperativas no han logrado hacerlo, porque las cooperativas tienen gente muy humilde, si les piden plata, salen por la presión de la comunidad, porque tienen permanentemente el mismo control de la comunidad metido allí. Es posible que sí les puedan pedir dinero, y que se puedan generar casos de corrupción en un proceso más adelante, pero ahora es un proceso bien puro.

#### 11) DIFICULTAD EN ENTENDER LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

126. Frenzel Hernández: Por otro lado, ha costado que los cooperativistas entiendan los propios procesos de la administración. Son procesos más rápidos, que tienen lapsos. Allí ha sido necesario un proceso de educación que implica que las cooperativas asuman cierto ritmo, cierta rapidez, porque en diciembre se cierran los ejes administrativos y ellos tienen que ir más rápido.

#### 12) LA ALCALDÍA PAGA EL DÍA DEL CIPOTE

**Marta Harnecker:** *Más rápido ¿en qué?*

127. Frenzel Hernández: Por ejemplo, para los pagos. Nosotros en este momento estamos resolviendo el problema de los pagos por vía de la audacia, porque la administración cierra el ejercicio el 31 de diciembre. Entonces, las obras que no se han cancelado hasta esa fecha

o que no se han comprometido, pasan a formar deudas del año que viene. Y el proceso burocrático de la Alcaldía paga el día del cipote. Esto nos genera conflictos.

#### 13) LA AUDACIA POLÍTICA FRENTE AL TRÁMITE BUROCRÁTICO PARA ADELANTAR PAGOS

128. Frenzel Hernández: Las cooperativas que han tenido recursos han terminado las obras. ¿Qué hemos hecho para garantizar que las cooperativas tengan sus recursos? Les hemos metido un anticipo para este año de 50 por ciento. El 50 por ciento del monto de la obra se lo estamos entregando antes; y estamos pidiendo el 50 por ciento restante como un anticipo especial. Para que también tengan la plata antes. O sea, que estamos garantizando cien por ciento de la factura antes de que termine la obra, para garantizar que el dinero esté este año en manos de los cooperativistas. Porque si no la obra se para por falta de pago y los pagos se quedan enclaustrados en los procesos administrativos de la Alcaldía.

129. Eso es lo que hemos hecho con audacia para garantizar que los cooperativistas tengan recursos este año y puedan concluir las obras. La mayoría de los cooperativistas que han tenido recursos —un 99%— han terminado las obras con buena calidad, a satisfacción de la comunidad, y en los tiempos previstos.

130. Yoel Amaya: Se les tiene tanta confianza a las cooperativas que han surgido de los mismos gabinetes de obras locales, porque son cooperativas que desde su formación tienen arraigo social, sentido de

pertenencia a su propio barrio, ellos mismos se auto-controlan. Claro, hay sus peligros, porque por los medios oficiales, se habla de la nueva Pdvsa y de los nuevos empresarios.

131. Los nuevos empresarios son los cooperativistas, en eso hay un error conceptual, nosotros queremos que ustedes se conviertan en los nuevos sujetos económicos, en transición a una sociedad donde todos tengamos las mismas oportunidades de estudio, de salud, y con un modo de producción distinto al actual, que te produce pobres, te produce todo lo demás. Es decir, no se pueden convertir en los nuevos explotadores.

#### 14) COOPERATIVAS QUE PRESTAN AUXILIO A OTRAS COOPERATIVAS

132. Luis Rosales: Y algo importante: hay una parte importante de cooperativas que han tenido préstamos del banco y le han prestado a otras cooperativas. Allí también existe, entonces, solidaridad y es algo que entre ellos mismos se lo han venido inculcando.

#### 15) BUSCANDO SOLUCIONES MÁS ALLÁ DE LA CAPACIDAD DE LA ALCALDÍA

133. Luis Rosales: Estamos desarrollando un convenio, en estos momentos, con el Ministerio de la Vivienda y Hábitat donde hay cerca de 60 cooperativas que van a ejecutar obras en las zonas elevadas de los barrios. Nosotros teníamos en la Alcaldía un plan de asfalto, pero el plan de asfalto no entra en las zonas elevadas de los barrios de Caracas porque allí el pavimento es de concreto.

#### 16) LOS CONSORCIOS Y LA SOLIDARIDAD ENTRE LAS COOPERATIVAS

134. Luis Rosales: Entonces hicimos un convenio con el Ministerio de la Vivienda, y estamos finiquitando los trámites, son cuatro millardos que nos aprobaron para ese convenio, vamos a desarrollar asociaciones, o consorcios de cooperativistas para unir fortalezas, experiencias y recursos de un grupo de cooperativas comunitarias pequeñas para hacerlas más efectivas para ejecutar obras de tamaños medianos a grandes, tradicionalmente destinadas a empresas privadas. Cada consorcio tiene un número de cooperativas, en cada parroquia, con una nueva junta directiva colectiva conformada por miembros de todas las cooperativas del consorcio. Son seis parroquias en Caracas las que crearon consorcios, notariaron un documento que les permite fusionarse temporalmente en la figura de consorcio mientras dura el proyecto, sin negarles la posibilidad de operar autónoma e independientemente en otras obras a cada cooperativa por separado. Así se logra desarrollar frentes de obras más grandes. En la Parroquia Sucre, por ejemplo, hay 14 frentes de obras para la pavimentación de concreto, escaleras y caminerías.

135. El gabinete determina cuáles son las obras, igual como se hace con el presupuesto ordinario, se determinan las prioridades, lo que se va a intervenir, y las cooperativas se asocian en consorcios, nosotros los llamamos “Conboco” porque son consorcios bolivarianos de cooperativas. Y el consorcio

conforma una gerencia de construcción con los encargados de la ejecución por parte de cada cooperativa y sus respectivos ingenieros residentes, para la procura de materiales, planificación, programación y control del proceso de ejecución de las obras de todo el consorcio.

#### 17) EL SISTEMA Y LA ESTRUCTURA DE LA ALCALDÍA DIFICULTA TRATO CON COOPERATIVAS

136. Frenzel Hernández: El alcalde es el que ha dicho, dejen que este equipo de Proceso se mueva en esa dirección, por ahí es que tenemos que empujar toda la alcaldía, para darle mayor poder al pueblo, porque la propia estructura de la alcaldía, sobre todo los órganos de control te paran los contratos, te devuelven las valuaciones, te establecen los precios quiebra-cooperativas para las contrataciones. Te paran el ingreso del Personal comprometido. Contratar cuesta; mover, cuesta, tramitar cuesta. Te matan el proceso de transformación porque los cambios tardan en llegar. Esto te digo, un poco por lo que conversábamos con las propias cooperativas. A las cooperativas les han querido pedir los mismos papeles que a las empresas. Porque los controles no entienden que es un sujeto distinto, en un proceso distinto. A las cooperativas se les ha querido exigir las mismas garantías y avales que a las empresas, entonces ha sido difícil contratar. Esto lo hemos podido mover, rompiendo la estructura y avanzando con la propia fuerza de la gente, con el frente cooperativista. El sistema y sus estructuras impiden los cambios.

18) LA GENTE SE HA CONSTITUIDO EN VANGUARDIA COLECTIVA

137. Yoel Amaya: Esa dinámica es tan rápida que la misma estructura del Estado está anticuada, rezagada, la misma organización nuestra está rezagada, y eso ha llevado a que la misma gente haya sido vanguardia colectiva. ¿Cómo ha sido vanguardia colectiva?, porque no hemos podido darle respuestas a través de la Universidad Bolivariana, a través del Ministerio de Educación Superior, y la gente ha pasado un año con el Programa de Iniciación Universitaria, y ahora es que le hemos estado dando respuesta y van a tener un cupo, van a comenzar este año a estudiar. Ahora es que la gente ha comenzado a organizarse, vamos a armar las asambleas de la Misión Sucre, que las están haciendo en todos lados ellos mismos y se están creando redes. Vamos a seguir creando organización de la gente, a seguir trabajando en los gabinetes de obras locales.

## VII. LA CONTRALORÍA COMUNITARIA

1) TALLERES DE CONTRALORÍA SOCIAL

138. Frenzel Hernández: Se trabajó también este año en la parte de los talleres de contraloría social, que es la otra pata de la mesa. Para que la gente también controle y haga más transparente la gestión se requiere que la gente se involucre también en la contraloría social. También, en la UBV, se dictaron unos talleres este año para crear contralores sociales.

2) ENTREGAR CERTIFICADO DE CONTRALORES A LAS COMUNIDADES

139. Frenzel Hernández: Pero esa parte no la hemos activado plenamente, eso lo vamos a hacer en 2005: que es entregarle un certificado de contralores a las comunidades para que tengan acceso libre a que le entreguen la información, el presupuesto, la documentación; para que tengan una puerta abierta para entrar y exigir información para realizar el control. Esas son las dos fases adicionales que estamos desarrollando.

3) COOPERATIVAS DE PROFESIONALES PARA INSPECCIÓN LAS OBRAS

140. Luis Rosales: Es un elemento que nosotros introducimos allí, y aquí hay un elemento importante que son las inspecciones, son las inspecciones contratadas de cooperativas de profesionales que van a inspeccionar las obras de estos Conbocos. Entonces a las cooperativas de profesionales también les toca la tarea de trabajar la contraloría social con las comunidades, ellos van a seguir desarrollando los talleres en la práctica, la contraloría social, y algo que nosotros llamamos la sala de inteligencia de la contraloría social.

4) SALA DE INTELIGENCIA SOCIAL

141. En un gabinete o en una obra, se crea la sala donde está el presupuesto de la obra, donde están los análisis de precio, la memoria descriptiva, cómo se va a desarrollar, se les da talleres a la gente para que sepa que es lo que va a controlar en la obra y allí se crean las salas, allí cualquiera va a la sala y ve lo

que constituye la obra y si se está cumpliendo con los parámetros de calidad, de tiempo y de alcance de la obra, allí vamos a desarrollar algunas cosas nuevas, que no hemos desarrollado en lo que llamamos el presupuesto ordinario.

142. Frenzel Hernández: La sala de inteligencia social operativa es parte de lo que estamos desarrollando para este año, que te puede explicar Bolívar, quien es el coordinador de la Oficina de Comunidades. Él arrancó con el equipo inicialmente. Estuvo en la parte de inspecciones, y después se convirtió en el coordinador que ha venido empujando toda la parte de comunidades, que es esa oficina que ha estado montando los Goles, los coordinadores parroquiales. Luis Rosales es el director adjunto. Nosotros dos conformamos el equipo que ha venido empujando este plan.

#### 5) SALA DE INTELIGENCIA OPERATIVA

143. Frenzel Hernández: La parte que queremos desarrollar ahora este año es instalar en el propio gabinete una sala de inteligencia operativa. Es una sala desde donde se va a monitorear todo el proceso y tenemos allí toda una propuesta, tú la vas a ver con calma, donde la gente va poder ir llevando todo el proceso de control y seguimiento.

### **IX. EL ALCALDE, EL MEJOR ALIADO**

144. Frenzel Hernández: Lo otro es que nuestro mejor aliado en la Alcaldía, es el alcalde, porque dentro de la alcaldía existe

resistencia a los cambios, allí está la derecha también insertada, está la gente que cuando tú te mueves en el sentido revolucionario, para transformar las estructuras, cuando te alejas de la dirección en que se mueve esa estructura del estado burgués, para construir la nueva estructura del estado revolucionario, esta gente tiende a agarrarte, a pararte, a obstruirte, y a descalificarte con evaluaciones de gestión negativa: dicen que eres ineficiente, te miden por patrones de la propia estructura que tú estás intentando transformar. Como no te mueves en el mismo sentido de esa estructura, te terminan catalogando negativamente. Allí ha habido diferencias enormes y nuestro mejor aliado es el propio alcalde. Él aprueba el cambio y se arriesga por impulsar las transformaciones revolucionarias en su gestión.?