

CIUDAD – Centro de Investigaciones Ecuador

LIMA ES GOBERNABLE

UNA GESTION MUNICIPAL POPULAR Y DEMOCRATICA

Henry Pease García

Entre el primero de enero de 1984 y el 20 de enero de 1987 Lima fue gobernada por un alcalde y una mayoría de regidores pertenecientes a las filas de Izquierda Unida, alianza política que incluía un espectro amplio de partidos de izquierda y personalidades independientes. Fui el Teniente Alcalde de esa administración, a la vez que dentro de IU era el responsable político del trabajo municipal. Por eso hay en estas líneas algo de testimonio y mucho de visión retrospectiva.

Quiero comenzar explicando quienes somos los que escribimos este libro, pero eso exige primero referirnos a quienes éramos al momento de gobernar la ciudad. Si se trata de una administración municipal lo primero es la figura de su Alcalde, que preside el Concejo Metropolitano en este caso y encabeza la función ejecutiva. Alfonso Barrantes Lingán, abogado cajamarquino, político desde su juventud, era Presidente de la Izquierda Unida desde su constitución en 1980. Esta alianza política se formó poco antes de las elecciones municipales de 1980 e hizo entonces de Alfonso Barrantes primero su candidato y luego su presidente. Elegido Alcalde en 1983 fue candidato a la Presidencia de la República en 1985. La trayectoria política de IU estuvo estrechamente vinculada a Barrantes hasta 1989, en que se apartó de sus filas para inscribirse con otros partidos como Candidato a la Presidencia de la República por la alianza Izquierda Socialista.

Hoy no estamos juntos como lo estábamos entre 1984 y 1987 pero eso no altera nuestro reconocimiento a la valía personal de Barrantes y su rol, obviamente clave, en la gestión sobre la cual escribimos. Fuimos parte de un equipo que, con sus más y con sus menos, logró trabajar y dejar resultados. El alcalde Barrantes no sólo encabezó sino condujo ese equipo y destacó entre sus virtudes su capacidad de comunicación con el pueblo. El fue el actor principal y no dudamos en afirmar que fue una grata experiencia el trabajo que hicimos, cualquiera que fueran las discrepancias de ese momento o posteriores. No nos corresponde juzgar su gestión; pero sí nos parece importante ofrecer una visión retrospectiva de lo que ha sido la gestión colectiva de IU donde hubieron muchos aportes y varios roles complementarios.

Ciertamente no somos de los que pensamos que un gobierno municipal lo hace sólo el alcalde y que todo lo demás es complementario y hasta marginal. Esto no es cierto y lo es menos en municipios que intentan ser democráticos pues allí el rol del Concejo no es protocolar ni formal. Pero es indiscutible que el alcalde marca el rumbo, en este caso dentro de los términos de la fuerza política que ganó las elecciones.

IZQUIERDA UNIDA Y EL EQUIPO DE GOBIERNO

El gobierno municipal corresponde al alcalde y al Concejo Metropolitano formado por éste y 39 regidores, el primero de los cuales es el teniente alcalde. Este, junto con el alcalde y 20 regidores constituían la mayoría que la ley otorga en forma absoluta al ganador. La segunda fuerza política era el Partido Aprista con ocho regidores. Le seguía el Partido Popular Cristiano con siete y

Acción Popular con tres regidores.

Izquierda Unida aportaba una complejidad particular. Se trataba de un frente de partidos y por tanto entre los 22 habían diferencias. Cinco eramos militantes de IU no partidarios; los demás integraban los diferentes partidos que formaban Izquierda Unida. La variedad de componentes de IU se expresaba en la fracción municipal y si las cosas no se manejaban bien podía crear problemas al gobierno como unidad, llevando a que unos pacten por separado con otros regidores de otras fuerzas políticas, en contra o a favor del alcalde, como ha ocurrido en tantas administraciones locales. Pero esto no fue así. La fracción se organizó antes de asumir sus funciones, tuvo un secretariado de cinco miembros y fue coordinada por el Teniente Alcalde, siempre consultando las decisiones y haciendo reuniones previas para sincronizar iniciativas. Lo mismo se hizo para el trabajo cotidiano que se cumple fuera de sesión de Concejo y que por tanto se presta a más cruces. En tres años de administración solo se registraron dos "disparos" que fueron luego formalmente sancionados por las instancias de IU.

Esta tarea fue importante en la gestión porque aseguró la unidad de mando, indispensable en un gobierno. No es que no hubiera discrepancias. Era que éstas se procesaban democráticamente dentro de instancias que permitían dar solución a los problemas sin que la cosa estallara o se afectara a la administración. Obviamente costó trabajo amoldarse a un ordenamiento así y rechinaron en los primeros meses algunos mecanismos. Pero el resultado fue positivo y dejó una lección: el valor del trabajo de coordinación política, aún dentro de la fuerza que ganó una elección, está asociado a los mínimos de democracia interna con que se realiza. Esta tiene en nuestro medio una alternativa, el clientelismo, el intercambio de prebendas por silencios, de favores y hasta puestos por sumisión. Aunque hubieron quienes pretendieron ese camino, les fue mal, su resultado fue marginal, afectó pero no cambió el rumbo de lo principal.

Izquierda Unida trabajó desde mucho antes su programa de gobierno. Una comisión especial integrada por urbanistas y profesionales de distintas ramas con experiencia de trabajo urbano, elaboró propuestas que no sólo sirvieron para hacer la campaña electoral sino que tenían que enfrentar la prueba de su eficacia al llegar la hora de ser gobierno. Varios de los integrantes de esa comisión pasaron a ser parte del equipo de funcionarios de esta administración y, además, algunos de ellos fueron integrantes del secretariado que dirigía la fracción municipal, reuniéndose todos semanalmente con los regidores. El intercambio de puntos de vista daba lugar a encargos específicos para diseñar alternativas de política y estudios que luego engranaban bien en la función ejecutiva

Los principales actores desde el rol de regidor o desde el rol de funcionario, integrantes de ese equipo de conducción, son los que han trabajado este libro. No son todos pero sí todos ellos fueron parte de ese equipo en sus varias dimensiones, la de la administración y la de la gestión política institucional, la del plan de gobierno y la de la realización de los principales proyectos. Por eso el valor de este libro como instrumento de trabajo para diseños futuros, que ciertamente podrían ampliarse con otros regidores y funcionarios que realizaron una labor igualmente decisiva.

Pero de entrada queremos explicitar que esa administración municipal se entendió y fue posible porque sintetizó el trabajo de muchos que no estaban en la municipalidad físicamente. Hablar de una gestión popular es hablar de presencia real y trascendente del pueblo organizado, en distintas áreas y dimensiones. En nuestro caso es también recordar el aporte de organizaciones no gubernamentales que por su experiencia acumulada en el trabajo urbano, pudieron contribuir a muchos de los programas realizados. Recordarlo no es sólo un deber de gratitud. Si se quiere que una experiencia sirva es importante evaluar sus elementos principales, no sólo por su repetitividad sino para comprenderla tal como fue. Y algo más, si algo diferencia una municipalidad del gobierno nacional e incluso del regional es que su gestión rebasa sistemáticamente los marcos de su administración. El alcalde es sistemáticamente un líder que convoca a partes de la ciudadanía y se apoya en ellas para actuar. No es un burócrata que maneja fríos instrumentos administrativos. Y si por defecto alguno actuara así -los hay- el municipio pierde parte de su esencia de dinamizador

de la actividad ciudadana que busca elevar, por acción de todos, la calidad de la vida en la ciudad.

¿PORQUE FIJARNOS HOY EN ESTA GESTION MUNICIPAL?

Han pasado varios años de nuestra gestión municipal. Es evidente que fijarnos hoy en ella, analizarla, no es sólo porque vemos que los problemas del gobierno de Lima van de mal en peor sino porque hay cuestiones rescatables en lo que hicimos, que tienen validez hoy y la tendrán mañana. Suele medirse a una gestión municipal por sus obras, pero aunque esta es una muy importante dimensión del trabajo municipal, pensamos que no es la mejor manera de hacerlo. No pretendemos listar ni evaluar obras. Ciertamente en toda la década de los 80 y hasta la actualidad ninguna gestión municipal ha dejado obras más importantes, medibles en metros cuadrados, por una parte, y en importancia social, por otra. Pero lo que se hace en una gestión tiene que ver con políticas globales, con la movilización de la iniciativa ciudadana, con la búsqueda de fuentes de financiamiento y, ciertamente, como siempre lo reconocimos, con gestiones anteriores. Por eso nuestra atención se centra primero en la gestión, con una visión de conjunto y luego en las políticas que, en los diferentes ámbitos de la ciudad, van perfilando la respuesta a los problemas urbanos principales y a las demandas poblacionales más sentidas.

En el gobierno municipal de IU, Lima contó con una experiencia de gobierno democrático, en las varias dimensiones que esta concepción supone. Como nunca antes el pueblo pudo identificar en el municipio su espacio de gobierno, pudo hacerlo desde una lógica de participación y no sólo desde la actitud espectante en un liderazgo. Pero la ciudad metropolitana requería de un gobierno a su nivel, que asumiera el conjunto de sus atribuciones y no sólo las que tradicionalmente conocía la administración municipal. Esto suponía tomar en serio la concepción presente en la Constitución y en la Ley haciendo de la municipalidad un gobierno metropolitano, con políticas de éste alcance que tuvieran capacidad de ser cumplidas. Es en estas tres dimensiones, de lo democrático, de la identidad popular y de lo que significa el intento de hacer un gobierno metropolitano en este Perú centralista, que mostraremos lo más saltante de esta gestión municipal, aquello que la caracteriza.

GOBIERNO DEMOCRATICO

No es suficiente que los alcaldes y regidores sean elegidos en impecables elecciones democráticas para que lo sean los gobiernos que ellos conducen. Es posible tener un inequívoco origen democrático y ejercer las atribuciones dentro de la lógica de un Estado vertical, burocrático y autoritario, que es la lógica del Estado peruano de la cual han bebido estilos y normas muchas municipalidades. Por eso resulta fundamental fijarse en la manera de gobernar y en las relaciones que se establecen con los ciudadanos hasta asegurar su participación en las decisiones y en la iniciativa.

Hablar de democracia local es hablar entonces de procedimientos democráticos para la toma de decisiones, en las cuales deben quedar involucrados, con participación efectiva, en primer lugar los miembros del Concejo, es decir a los regidores, que deben a su vez abrir canales a la participación ciudadana, adecuándolos a las distintas funciones de una ciudad compleja con muy distintas formas de organización. Una gestión democrática presupone también una relación abierta con funcionarios y empleados así como una actitud abierta a escuchar la iniciativa de la más amplia gama de instituciones y organizaciones existentes en la ciudad.

El punto de partida está en el hecho de que una municipalidad tiene como máximo órgano de gobierno al Concejo que preside el alcalde e integra un número variable de regidores. Estos no son funcionarios sino autoridades pero no tienen atribución ejecutiva sino cuando el alcalde la delega, a través del Concejo, es decir, con aprobación de éste. Pero aún sin atribución ejecutiva cada regidor es una autoridad con múltiples funciones relacionales: intercomunica la municipalidad con sectores sociales e institucionales diferentes, tiene derecho a iniciativa en ordenanzas, acuerdos y edictos así como plena capacidad de fiscalización. Puede ejercerla incluso a título individual. La capacidad del regidor de proponer normas en todos los ámbitos y niveles y hacerlas aprobar por el

Concejo muchas veces no es suficientemente explorada y se demanda funciones ejecutivas en mucho innecesarias. En materia de fiscalización el regidor tiene mayores libertades individualmente que las que tiene un parlamentario, pues no necesita acuerdo del Concejo ni nombramiento para investigar en cualquier campo.

Quizás por la amplitud de atribuciones pero ciertamente por estilos autoritarios en los alcaldes y los regidores, suele ser bastante conflictiva la relación entre éstos, es decir, entre alcaldes y los regidores incluyendo a los de su propia bancada, en todas las administraciones. Y estas relaciones están mediadas -sólo en parte- por la filiación política.

Hay siempre un número casi igual de regidores en el Concejo que no son parte de la mayoría y su función suele identificarse principalmente con la tarea de fiscalización. Pero son igualmente regidores, con todas las atribuciones. Participarán del gobierno dependiendo de la filosofía de la mayoría. Si ésta los convoca podrán hacerlo.

Esto es lo que ocurrió en el gobierno de IU y me tocó personalmente hacer las primeras coordinaciones desde antes de jurar nuestros cargos. Los concejales del partido aprista se negaron a aceptar presidencias de comisiones, que dentro del esquema antiguo era el único cargo importante a ofrecer. Nos vimos privados así de Pedro Coronado en la presidencia de la Comisión de Presupuesto. Coronado, luego Presidente del Banco Central de Reserva del Perú, era entonces un regidor con experiencia porque venía de serlo en la administración anterior. Fue nuestra propuesta inicial que presidiera esta comisión clave como lo fue que regidores del PPC y AP, que sí aceptaron, presidieran otras Comisiones importantes primero, y alguna de las secretarías municipales -una especie de ministerios de la ciudad- luego.

Todo el gobierno municipal se hizo con participación de los regidores de otras bancadas y no es cierto, como declaró falsamente uno de los nuestros, cuando rompió con IU, que eso era obra del alcalde, contra mi opinión o la de la mayoría de los regidores. Si hubiera sido así no se hubiera mantenido tanto tiempo con acuerdos unánimes de Concejo ni existieran resoluciones de nombramiento firmadas por mí, en ausencia del alcalde, aplicando estos acuerdos.

Es que hubo el convencimiento de que el camino era sumar esfuerzos y lo hicimos para muchas cosas, comenzando con el esfuerzo para reflotar las gestiones del Banco Mundial -hechas con las cabezas de cada bancada- y siguiendo con todo asunto importante. Hay, sin embargo, algo que expresa la manera en que concebíamos la labor del Concejo. Nuestra fracción tenía un acuerdo no público que significaba que debíamos convencer por lo menos a una de las bancadas de oposición para que una proposición nuestra fuera aprobada. Teníamos mayoría absoluta, podíamos hacerlo al carpetazo. Pero como sano método aplicábamos este procedimiento y sólo lo revisábamos cuando, impedida una aprobación, había algún indicio de maniobra política. Pero para eso había por lo menos que esperar a otra sesión. Por eso si se ven los acuerdos en el acta de las sesiones, la inmensa mayoría son por consenso.

Pero asegurada la participación de los propios regidores en la toma de decisiones -y esto supone que las comisiones funcionen, dictaminen, que los problemas se enfrenten, no se escondan ni evadan- lo democrático tiene que hacer referencia necesaria a la participación ciudadana. En Lima no era fácil hacerlo.

La lógica de la democracia directa, el Cabildo y la Asamblea, son muy difíciles en una ciudad de seis millones de habitantes. Pero hasta en las municipalidades distritales donde se recurrió a convocar asambleas y cabildos, los que efectivamente podían participar en ellos eran pocos. Porque la participación ciudadana no es participación en discursos sino en prácticas, en gestiones y en decisiones que sufren un proceso a veces tortuoso antes de tomarse formalmente. Por eso cuando en este libro se examine lo que significó la forma de realizar el Programa del Vaso de Leche desde una organización popular o lo que significó la formación de Juntas Distritales de Planeamiento, dentro de la Oficina del Plan de Desarrollo Metropolitano, para que en uno y otro

actuara el pueblo organizado, cuando se vea lo que significaron experiencias de participación en los programas municipales de vivienda, como el caso del programa de vivienda en Huaycán desde su momento inicial, entonces se verán los gérmenes de una manera alternativa de gobernar, donde las cosas se hacen desde abajo. No es este el lugar de describir cada mecanismo de los creados pero no podemos dejar de recordar las Agencias Municipales del Cercado. Estas fueron las formas de participación ciudadana más directamente vinculadas a la administración de rutina, a la municipalidad que todos conocemos, que hace los servicios antiguos de limpieza, registro civil, ornato, licencias, pequeñas obras en el Cercado, etc. Luego describiremos cómo estas formas de participación no eran unidades aisladas, ubicadas al lado de la organización tradicional, sino constituyeron la nueva forma de organización del Cercado de Lima, la forma de descentralizar la municipalidad en el propio distrito matriz para los servicios no metropolitanos.

En la experiencia de las Agencias Municipales se dieron todas las formas posibles de participación ciudadana y se llegaron a constituir hasta dos de las asambleas de ciudadanos, nivel final de organización de ese pedazo de la ciudad sobre el cual gobernaban. El paso siguiente debía ser designar un regidor a cargo de esa parte de Lima y ejercer efectivas funciones que ya la población había comenzado a asumir, ciertamente aportando, como lo hicieron los comerciantes de Lima Cuadrada cuando se trató de pintar y ocuparse del ornato. Pero el tiempo nos faltó para culminar esta experiencia.

Para nosotros democratizar fue una práctica antes que un proceso que comenzaba dando nuevas normas. Sin embargo algunas de las normas dadas como la ordenanza que norma el reconocimiento de organizaciones de pobladores, el Reglamento Interior del Concejo aprobado por Edicto 020, que precisa y hace aplicable la Ley en lo que se refiere a la capacidad fiscalizadora de los regidores y viabiliza la más amplia participación en la estructura municipal, y el Edicto 021 que aprueba el Reglamento Interior de la Municipalidad, donde se incluye la normatividad de las agencias municipales, constituyen normas que expresan los primeros pasos de este proceso que democratiza y a la vez moderniza la organización municipal. Se incluyen como anexos en este libro.

IDENTIDAD POPULAR

Los municipios son parte de la estructura del Estado y cuando en grandes ciudades como Lima han logrado acercarse efectivamente al pueblo ha sido más bien dentro de la lógica del populismo, es decir con clientelismo y poca participación efectiva. Hablar de un municipio popular es afirmar que el pueblo organizado ha logrado apropiarse de alguna manera de ese espacio que llamamos municipio, para gestionar al menos en parte los servicios que corresponden a sus necesidades. Ciertamente en una ciudad tan plural como Lima este es un objetivo difícil.

Sin embargo en la gestión municipal de IU la municipalidad asumió una bandera que antes no era propia de la tarea de las municipalidades, pero que sí respondía a una necesidad sentida como urgente por el pueblo de Lima. Me refiero a la alimentación de emergencia para la niñez y a los programas de salud primaria, lo que fue hecho no como una acción asistencial que el pueblo recibe pasivamente sino convocándolo para que éste se organizara y desarrollara su enorme capacidad de autoayuda.

El Programa del Vaso de Leche y el Programa de Salud, cogestionados por el pueblo organizado y la municipalidad, con protagonismo efectivo del primero, constituyen por su naturaleza, pero también por la manera de realizarlos, ejemplos de un paso muy importante en la concretización de la identidad popular de un municipio. Porque además de un servicio que corresponde realmente a las necesidades, objetivas y sentidas, se trata de un espacio ocupado por el propio pueblo, no de una acción asistencialista.

Pero hay otras iniciativas, desde la primera celebración de la Semana de Lima con el programa "el Perú canta a Lima" donde todas las sangres del Perú se dieron cita para saludar a su capital, esta

vez en un espacio apropiado por las diversas organizaciones culturales coyunturalmente reunidas y en iniciativas culturales posteriores que rescataron de la cotidianeidad aspiraciones de participación de los más sencillos ciudadanos, en la carpa teatro o en la campaña metropolitana de lectura. No son acciones de una élite cultural, que por otra parte también tuvo capacidad de expresarse. Son iniciativas que en muy contadas ocasiones tuvieron patrocinio real de la municipalidad y que estaban llamadas a convertirse en cuerpo central de las políticas municipales.

No se alcanzó este mismo avance en otros campos, como en la maquinaria que entregaba los títulos de propiedad en pueblos jóvenes -donde el clientelismo siguió presente por más que se hicieron cambios- o en relación al trabajo ambulatorio donde a pesar de buenas e importantes iniciativas -como una ordenanza hecha en gran medida por los propios ambulantes- nos rebasó la magnitud del problema y no llegó a plasmarse ese trabajo como un espacio apropiado por el pueblo que con eficacia pusiera sus términos en la política urbana.

Obviamente en estos y otros casos hay que tener en cuenta que en la ciudad las municipalidades tienen que enfrentar variados intereses y concertar salidas. Tener una opción no significa excluir ni tratar de resolver un problema significa ignorar u olvidar los otros problemas concomitantes, bastante graves en los dos últimos casos mencionados. Hay sin embargo una tarea pendiente, tarea de creación popular que tiene que hacer de los municipios espacios apropiados íntegramente por la ciudadanía que se organiza en áreas de interés o sectores sociales. Es la lógica de la participación que toma en cuenta los intereses particulares y colectivos y que tiene que expresarse en un diseño y propuesta para la ciudad aún por completar

GOBIERNO METROPOLITANO

Pero además de democrático y de popular afianzamos un gobierno metropolitano, no conformándonos con ejercer las atribuciones tradicionales de la Municipalidad de Lima, mirando la ciudad metropolitana como un todo y trazando las políticas para el Conjunto de sus 41 distritos. Esto es fácil de afirmar, siempre se ha hecho, pero más difícil de aplicar sobretodo cuando se tiene al frente a un gobierno reiteradamente centralista, más allá de cualquier definición constitucional.

Como toda provincia en nuestra legislación, Lima tiene un concejo municipal que gobierna a la vez el Distrito del Cercado -en la plenitud de sus funciones- y de acuerdo a Ley tiene las funciones reservadas para el Concejo Provincial, en este caso denominado Metropolitano, que son las propias de la ciudad como conjunto, es decir, principalmente el desarrollo urbano y el transporte. La herramienta principal de la municipalidad en la provincia es la formulación del plan de desarrollo que incluye a todos y en cuyos pasos todos deben participar. Pero en esa materia la función ha sido, por decir lo menos, poco práctica hasta que se ha logrado vincular a las demandas inmediatas y concretas de las diferentes partes de la ciudad.

La Municipalidad puede normar a través del Concejo Metropolitano cuestiones relativas a funciones que tienen más bien tradición distrital e incluso puede armar empresas comunes a los distritos. Es sin embargo muy débil la capacidad operativa metropolitana incluso en materia de limpieza pública donde, voluntades al margen, Lima tiene 42 autoridades diferentes en esta materia pues los distritos ejecutan autónomamente y cumplen muy poco de las normas metropolitanas porque la capacidad de imperio de la Municipalidad de Lima es casi cero.

Cumplir la función metropolitana significa, en el período que nos tocó regir Lima, asumir un rol de liderazgo de los gobiernos distritales en una serie de funciones. Así lo hicimos en la negociación de rentas, en la gestión por recursos y competencias ante el gobierno central, en la asignación de algunos recursos comunes y también en algunas iniciativas de limpieza pública. Pero la capacidad operativa es muy débil y recién logró comenzar a desarrollarse al organizarse como tales varias de las empresas metropolitanas, algunas de las cuales encontramos sólo en el papel.

La capacidad de gestión ante el gobierno central constituye sin duda el punto nodal de la capacidad

de constituir por ahora un gobierno metropolitano pues a pesar de que la Ley dispone que diversos recursos, entidades y hasta empresas pasen al gobierno de Lima, no lo ha permitido el Poder Ejecutivo. Este además ha retenido muchos mecanismos que atan de mano a los alcaldes en relación a los aumentos de sueldos y otras necesidades administrativas de rutina. Por tanto también en ese rubro conducir la ciudad como conjunto era encabezar la gestión, demandar la atención y hasta enfrentar con expresiones públicas al gobierno nacional centralista muchas veces entrometido en los fueros locales.

Viendo en perspectiva, aquí se encuentra una de las cuestiones principales que limitan el actuar de la Municipalidad de Lima y pensamos que se lograron avances significativos aún cuando no se consiguiera que las empresas de agua y luz fueran dirigidas por directorios nombrados mayoritariamente por la municipalidad, como manda la ley y aún cuando el fuerte proceso inflacionario afectara los recursos obtenidos. Pero en esta gestión no sólo se diseñaron y concretaron planes para Lima en conjunto, en vez de obras aisladas. Se desarrolló un proceso planificador que involucraba participativamente a los municipios distritales y a los dirigentes vecinales justamente para construir ese espacio colectivo que hace gobernable la ciudad como un todo. Se logró forzar al gobierno a firmar el préstamo con el Banco Mundial, que varias veces quiso abandonar y se aplicó en toda su vocación metropolitana; se asumieron también, en esta lógica, las nuevas funciones de transporte urbano y desde esa perspectiva se discutieron las alternativas de un tren, para Lima, afirmando la necesidad de un tren para la ciudad, en contraste con lo que sosteníamos buscaba el gobierno aprista: una ciudad para el tren. Tanto desde el punto de vista de las funciones como de las normas y de la gestión política, se afirmó el Gobierno metropolitano a pesar de las dificultades puestas por el Poder Ejecutivo.

Los tres rasgos que caracterizan nuestra gestión, democrático, identidad popular y gobierno metropolitano, constituyen en nuestro concepto rasgos deseables y necesarios en toda ciudad moderna. Aquí hay un referente necesario para los programas de hoy aún cuando los gobiernos que siguieron hayan alterado estos rasgos, o incluso como ocurre actualmente con el gobierno del Alcalde Belmont que sólo ofreció "obras", carezcan de perspectiva de conjunto de signo alguno.

LO QUE SIGNIFICA GESTIONAR LA CIUDAD, TESTIMONIO DE PARTE

He escrito que la ciudad se ha tragado a su alcalde, para graficar lo que me parece ha ocurrido con el Alcalde Ricardo Belmont en una urbe cuyos problemas lo superan por todas partes. Si bien este es un caso clamoroso, lo cierto es que no ocurre por primera vez. En muchos momentos los alcaldes de Lima han dado esa impresión porque estamos en una ciudad cuyos problemas son interminables, cuyos recursos son escasos y cuya municipalidad sólo tiene algunos recursos y algunas funciones, aunque la gente crea lo contrario. Si revisamos desde la década de los 80 ciertamente los dos últimos alcaldes, Del Castillo y Belmont, significan un fin del ciclo ascendente que significaron Orrego y Barrantes como administraciones que asumieron nuevos rumbos y aun representando concepciones distintas de ciudad y de gobierno municipal, fueron capaces de tomar iniciativa en nuevas e importantes direcciones. De alguna manera estuvieron por delante los problemas, no sumidos en ellos. Pero actualmente, quizás porque toda la concepción del Sr. Belmont se limitaba a ofrecer Obras, la sensación es la inversa.

GESTIONAR LA CIUDAD

Gestionar la ciudad implica administrarla, es decir resolver los problemas cotidianos que se presentan en su ámbito. Pero esa definición tendría la limitación de sumergir a la autoridad en la rutina, dejando la iniciativa al orden existente. En un medio como el nuestro la gestión tiene una dimensión así, pero exige en primer término la decisión radical de innovar, convertida en iniciativa política e institucional desde los más diversos ámbitos.

La rutina diaria del alcalde, del teniente alcalde y los regidores que hagan equipo con el alcalde, de los funcionarios que constituyen la cúpula municipal, es una rutina marcada por la necesidad de

responder a la mayor variedad de iniciativas por problemas que se presentan casi en todos los frentes posibles de gobierno. La Municipalidad de Lima cubre casi todos los ámbitos de la actividad -exceptuando Defensa y algunos sectores productivos, si comparamos con el gobierno nacional- pero no nos referimos ahora solo a funciones y planes bien definidos.

Es que la vida cotidiana de la urbe requiere de iniciativas, conexiones, gestiones y acciones por parte de su gobierno más cercano. Por eso las demandas son de muy diverso tipo, unas directas a través de varias horas diarias de audiencias, otras desde los medios de comunicación, otras directamente en movilizaciones, marchas y momentos de crisis.

Esa vida cotidiana es ocasión de contacto popular, pero sólo es la relación más fácil y menos eficiente. La autoridad tiene que escuchar, con oídos pacientes y muy grandes, buscando alternativas a problemas de sectores particulares, pero problemas reales, angustiantes, muchas veces fuera del ámbito municipal pero necesitados de una gestión ante alguna dependencia del gobierno nacional.

Muchas son las autoridades municipales que ya con ésto agotaron su gestión, que a lo más hicieron suyas algunas de las iniciativas surgidas en el magro ambiente de las audiencias y las reuniones solicitadas por todos los que demandan algo de la autoridad municipal. Pero, hay otra dimensión igualmente consistente, a veces insoportable de la gestión y viene encabezada por los directores. Se trata de hacer firmar resoluciones.

Al Alcalde de Lima hasta antes de la reorganización le hacían firmar resoluciones hasta para devolver 1,000 intis a un contribuyente que pagó de más o para dar vacaciones a un empleado subalterno. Esa presión con los papeles muchas veces va en desmedro del diálogo necesario con técnicos y funcionarios sobre las alternativas de solución a los diferentes problemas. Si la autoridad no es capaz de poner sus términos será llevado en medio de un mar de papeles y serán los funcionarios los que tomen las verdaderas decisiones. Pero en la municipalidad hay además un sinúmero de actos protocolares que ocupan hasta la mitad de la jornada útil del alcalde. Buena parte de la jornada de los regidores se va en representar al alcalde en mil y un actos que van desde las ceremonias del gobierno nacional -donde muchas veces se olvida que es la primera autoridad de la ciudad- hasta entidades de muy diferente y variado tipo que tratan de hacer sus actividades en los salones del municipio y quieren realizarlas con la presencia de la autoridad municipal. Como muchas veces las ceremonias se usan como vía de acceso de la prensa hay quienes les confieren mayor valor político. Lo cierto es que queda muy poco tiempo al trazado de políticas, al diálogo en serio con partes y representantes de la ciudad y del propio municipio.

Es que ciertamente lo central es contar con una visión de conjunto y un plan de acción dentro del universo limitado que son las competencias municipales. Porque gestionar la ciudad es resolver los problemas que son competencia del municipio, en primer lugar. Trazar la estrategia adecuada, gestionar los recursos y el apoyo ciudadano, comunicarse con la población interesada y con el conjunto de la población, son cuestiones que no pueden ser secundarias en la agenda de la primera autoridad de la ciudad. De no ser así o su gestión no prioriza la resolución de los problemas o su alcalde está fuera del lugar de mando.

Todo el que ha pasado por experiencia alguna de gobierno en este nuestro país sabe que agobia, que se lucha contra un mar de limitaciones. Pero la peor de ellas es la falta de un tiempo de reflexión y un equipo que colectiviza la evaluación y la iniciativa. Si hay resultados positivos en esta gestión es porque hubo tal equipo aunque el tiempo de reflexión fue escaso, por la necesidad de luchar hasta el último recurso y la última alternativa.

VISION DE CONJUNTO é VISION METROPOLITANA

Ya no es posible ser eficaz pensando una obra aisladamente. La historia de las obras faraónicas comienza así. La realidad exige ver la ciudad como conjunto, con problemas que se interrelacionan

y dentro de eso identificar los proyectos y las partes hasta llegar a individualizar las obras. Pero lo corriente es que se demanden obras en concreto, que algunos vecinos consideren que toda la eficacia de una gestión municipal pasa por la realización de una obra. Hay que respetar esta dimensión pero no hay que asumirla.

Si la autoridad camina en la lógica de las obras puede que satisfaga, clientelísticamente o no, a buena parte de los vecinos, pero no va a resolver muchos problemas claves de la ciudad, salvo que tenga tal abundancia de recursos que pueda acometer casi todo a la vez. Y aún así tendría que priorizar por razones de tiempo y lugar.

Más aún, muchas demandas populares y hasta distritales muchas veces no pueden ser atendidas porque no son la manera de solucionar un problema o porque sólo podrían tener prioridad tras la realización de otras obras o acciones. Aquí es necesario el diálogo, la capacidad de convencer, pero también la flexibilidad. Pero lo que es más importante es comprender que las energías de la propia sociedad pueden ser orientadas por el municipio en función del proceso de planificación democrática y en vez de ser un pasivo receptor de demandas originadas en iniciativas ajenas se puede orquestar una participación organizada en decisiones colectivamente asumidas. Ocurre que el mismo celo con que algunas autoridades pretenden reservar para sí las decisiones revierte en incapacidad de atender la cantidad de demandas cuando la demanda aislada es la única forma de iniciativa y de participación posible.

Pero en las municipalidades las obras tienen una significación: si la gestión municipal no se concentra en éstas, físicas y de las otras, la gestión fracasa. Los planes son necesarios pero no suficientes. Una gestión no puede agotarse en el planeamiento ni en el trazado de políticas porque no será medida por documentos sino por resultados y porque la dinámica diaria confrontará a sus autoridades con conflictos que hay que resolver, para los cuales sirven los planes pero son insuficientes si no se concreta en obras, servicios y realidades tangibles. Esta perspectiva quiero también resaltarla.

En Lima esa visión de conjunto tiene que ser una visión metropolitana, aún para muchos de los problemas del Cercado que previamente requiere de una afirmación local. Muchos distritos de Lima no tienen otra razón de ser que la voluntad del legislador o del grupo promotor. No hay pues una racionalidad urbana ni correlación alguna entre recursos disponibles y administración distrital. La mayoría de ellos no está en condiciones de realizar obra alguna y apenas puede prestar contados servicios. Pero es desde una visión de conjunto y con participación de todos que tiene que orientarse la acción municipal hacia una visión metropolitana. En nuestra gestión los distritos fueron protagonistas de programas como el de emergencia, vaso de leche y salud; en la formulación del Plan de Desarrollo Metropolitano, integrando las Juntas de Planeamiento Interdistritales; en iniciativas para la gestión económica así como en la ejecución de obras vía el INVERMET. Pero fueron todavía instrumentos preliminares. La asociación tiene que venir con cambios que deben incluir revisiones en la legislación, fortaleciendo la Asamblea de Alcaldes Distritales, así como en la asociación para prestar - conjuntamente por áreas de la ciudad- algunos servicios como limpieza pública. Lo importante es asegurar a los actores locales que tendrán su espacio garantizado en el área metropolitana, es decir que actuar en conjunto con su municipio de la provincia es la mejor manera de enfrentar sus problemas distritales. Mientras no haya convencimiento en esta dirección siendo débiles los lazos, los que por otra parte deben fortalecerse de manera no burocrática.

ASUMIR LA ADMINISTRACION PARA TRANSFORMARLA

En la gestión municipal de IU pretendimos asumir la administración para transformarla, es decir nos proponíamos gestionar con la administración que existía, con el personal que ya trabajaba y que en número ya era superior a las necesidades, como en toda la administración pública. Pero eso suponía una necesaria transformación que no logramos plenamente.

En varias ocasiones mirando hacia atrás he sostenido que nos fue bien en todo aquello en que nos apoyamos en la organización popular y en organizaciones no gubernamentales pero que nos fue mal casi en todo lo que estuvo basado en la administración existente. Sin embargo me ratifico en que la alternativa no es la liberal, la que comienza despidiendo y pretende en teoría un Estado pequeño cuando lo que en realidad busca es un Estado débil para que sean beneficiados los grupos privados, y ciertamente los que pesan son los grandes y monopolísticos.

Se criticó que retuviéramos a la mayoría de los directores precedentes, primero con la antigua organización y luego reubicados en la nueva estructura más reducida en la cúpula y desconcentrada en secretarías municipales. Sostengo que fue uno de los mayores aciertos, que la municipalidad tenía personal de carrera capaz, con defectos y virtudes, como todo grupo humano y que fue posible hacer equipo en la mayoría de los casos. Pero lo que no cambió, porque la reorganización no pudo culminar ya que nos ganó el tiempo, fue el conjunto de la administración, desde el que da la cara al vecino en la ventanilla hasta el que operacionaliza un servicio.

No creo que ayudara tampoco la política sindical. Tuvimos que enfrentar más huelgas que el alcalde que nos precedió y que los dos que nos siguieron. Nos preguntamos si eso fue por ser de izquierda, es decir que cuando los dirigentes preven mano más dura flexibilizan sus presiones. Lo cierto es que esa manera de entender el sindicalismo se ha agotado en el Perú hace un buen tiempo. No permitió por ejemplo que nuestro objetivo de lograr cambios de fondo en la administración y el personal pudiera ser enfrentado. No menos de siete paralizaciones de largo aliento hubo que enfrentar y en la mayor parte de ellas me tocó personalmente hacerles frente. Con la perspectiva de hoy sostengo que no jugaron un rol de izquierda los que allí se denominaron izquierdistas. Fue el economicismo chato de siempre. Pero nos faltó a nosotros iniciativa para involucrar al conjunto del personal en una propuesta de conjunto, en parte porque la dinámica nos ganó y la primera huelga fue muy poco después de comenzar.

TENER EN CUENTA LA INICIATIVA CIUDADANA

Parte medular de una gestión, lo afirmamos ya, es escuchar la iniciativa ciudadana, de sectores muy discímiles. La autoridad municipal es más cercana al pueblo de carne y hueso y este se siente más libre de plantear sus problemas y sus críticas. Muchas veces he recibido en audiencia a personas u organizaciones que no pedían nada en concreto y muchas veces me han parado en la calle para criticar o sugerir algo. La variedad de actores de la ciudad hace que muchas veces esto se concentre en la persona del alcalde y este apenas pueda compartir con uno o dos más la carga. La antesala diaria es a veces interminable y sólo cambian las cosas si se toma la iniciativa en conjuntos más amplios, desplazándose por la ciudad, organizándose en los fines de semanas recorridos y actividades con pretexto de asambleas o inauguraciones.

La esencia es la misma: escuchar y convocar. Lo primero puede hacerse pasivamente, por ejemplo en las audiencias. Pero eso crece y desborda, no hay agenda que lo aguante. La convocatoria es importante y la cuestión es que toda la estructura de la municipalidad debe actuar en ésto. Por ejemplo, cuando ya comenzaron a funcionar, en vía de ensayo, las agencias municipales del Cercado, disminuyeron grandemente las audiencias desde esta parte de la ciudad. Pero las reuniones con las agencias, en sus todavía vetustos locales, con vecinos que se organizaban para ayudar, participar o simplemente para reclamar, eran un reemplazo colectivo en el cual parte de la administración, algunos regidores, el teniente alcalde y en su momento el alcalde cumplían una función colectiva que desconcentraba la tarea y le daba una mayor funcionalidad.

Las funciones metropolitanas son más complicadas para cualquier estructura participatoria. Deben combinar la mediación distrital y diseñarse programas con equipos adhoc que atúan centralizadamente pero a partir de los distritos. En el Vaso de Leche se dió una buena relación con los distritos, por ejemplo. Pero es dentro de la lógica del Plan Director de la Ciudad que la formación de las Juntas de Planeamiento Interdistrital que reunían a concejales distritales, dirigentes vecinales de áreas articulables de la ciudad (conos norte y sur por ejemplo) adquieren

una función importantísima porque sirven de orientación tanto a la municipalidad metropolitana como a los distritales con una instancia única de participación, compartiendo iniciativas. En nuestra administración llegamos incluso a experimentar asignando recursos para obras previa iniciativa articulada en estas instancias, potenciando la participación en todos los niveles.

LA GESTION DE LA CIUDAD: TAREA COLECTIVA

La gestión de la ciudad es tarea colectiva, sin lugar a dudas. Las concepciones caudillistas que centran en una persona, el alcalde, todo el protagonismo, no sólo corresponden al pasado sino son incapaces de dar cuenta de la compleja red de instancias e interrelaciones que supone una ciudad grande. Por eso una de las virtudes más estimadas del alcalde es su capacidad de articular y comunicar, no la de absorber o reemplazar, menos aún la visión excluyente del sectarismo de cualquier tipo.

Una relación difícil es la de todo alcalde con el teniente alcalde. No pocos desconocen este rol, normado expresamente en la Ley, cuyas funciones pudieron ser ampliadas en el Reglamento Interior pero expresamente propuse dejarlo en el mínimo de modo que cada alcalde optara. Porque es una función parecida a la de un vicepresidente, adicional a las funciones comunes de regidor, pero que en un espacio tan amplio de entidades y servicios puede tener mucho margen de juego. No es preciso describir la función que se ejerce al reemplazar al alcalde porque son las mismas funciones del alcalde. El único criterio que me parece válido sostener y que apliqué en las veces que ejercí la alcaldía - más de 22- es tener en cuenta que se actúa por otro y por consiguiente que uno tiene que seguir el mismo curso político o el curso colectivo del equipo.

Sin embargo los problemas de una alcaldía hiperconcentrada no se resolverían ni con varios teniente alcaldes que actuaran como segundos especializados del alcalde, como ocurre en España, por ejemplo. De lo que se trataba era de desconocer y ese fue el primer objetivo de la reorganización que realizamos. Porque la administración muchas veces concentra por simple inseguridad de los funcionarios y como en la municipalidad éstos tienen 40 regidores fiscalizando prefieren no ser responsables de otra cosa que de visarle al alcalde las resoluciones para que sea éste el que deba dar las explicaciones. Pero hay cosas significativas y cosas que no lo son. Convertir a la autoridad en firmante de trámites es una manera de que deje de ser autoridad.

Entre el papeleo y la desconcentración optamos por la desconcentración y también por dar prioridad a nuevas formas de participación. Pero en la reorganización hecha fue importante el abrir cauce para que áreas consistentes se articularan entre sí, para que en la municipalidad hubieran cinco grandes secretarías - el alcalde del Castillo crearía dos más- en vez de un número de direcciones generales cuatro veces mayor, desarticuladas entre sí, con un solo director municipal que en teoría coordinaba asuntos técnicamente muy diferentes, a pesar de ser considerado cargo técnico.

La lógica de una gestión colectiva se acentuó así al actuar alcalde y teniente alcalde -gruesamente en la misma dirección- dentro de una nueva organización que desconcentraba sin dispersar, formando cinco grandes unidades y las articulaba al rol de los regidores. Porque corrigiendo la lógica de la organización anterior procuramos facilitar y no restringir la función normativa y fiscalizadora de los regidores. En el Edicto 020 propiciamos incluso que dentro de las cinco comisiones básicas encabezadas por cada secretario municipal (un regidor elegido por el Concejo a propuesta del alcalde) se especificaran las áreas específicas que los demás regidores asumirían de modo que se tuviera un regidor en cada asunto prioritario de una administración.

La función del regidor es muchas veces incomprendida, por los propios regidores y ciertamente por la administración. No son parlamentarios que agotan su tarea presentando proyectos de ley y debatiendo grandes temas políticos porque las normas municipales son específicas y exigen conocimiento concreto y porque los debates políticos, que los hay, tienen también un basamento que o parte, de la realidad concreta o no sirven para nada.

Muchos regidores desprecian la función fiscalizadora, salvo cuando son opositores y quieren figurar. Los que son mayoría suelen aspirar sólo a reemplazar al alcalde en funciones parciales (ejecutivas). Pero lo esencial de su tarea es una función relacional (de la sociedad al municipio y viceversa) y desde allí debe venir la propuesta de normas, la investigación de problemas, el diseño de alternativas. Una norma puede ser todo lo específica que se pueda si al serlo es eficiente y la fiscalización incluye evaluar hasta lo que hace el mismo alcalde. Cuando los regidores pueden cumplir con amplitud su función se concreta la gestión colectiva y aunque puntualmente puedan haber roces con el alcalde o con la administración, o entre regidores, lo importante es que gana el municipio siempre que no se pierda el liderazgo de conjunto. El valor del Concejo no se da sólo en su sesión semanal sino en toda la dinámica cotidiana y en los aportes que vienen si todos se involucran en la gestión, con sus diferentes y hasta encontradas perspectivas.

Como después me ha tocado encabezar la oposición por tres años al gobierno aprista del alcalde Del Castillo (1987-90), puedo afirmar que ésto es así desde los dos lados aunque ciertamente depende mucho de la política global del alcalde y la fuerza política que representa. He enfrentado al alcalde Del Castillo, pero también he hecho propuestas, he alcanzado soluciones y hasta algunas fueron escuchadas a pesar de que era un gobierno con otras características donde la democracia interna quedó bastante resentida desde el comienzo. Creo sin embargo, que aún cuando no fueron las mismas condiciones de participación sirvieron las mismas estructuras creadas para hacer más colectiva la gestión. Pero eso aunque al principio combatieron las secretarías municipales creadas durante la gestión de IU y la estructura del Edicto 020 y 021, no les hicieron luego modificaciones fundamentales.

LA EFICIENCIA ES LA MEDIDA FINAL

Todo lo dicho sobre la gestión de la ciudad tiene al fin de cuentas una unidad de medida en el ciudadano que es el elector y el que tiene el derecho de juzgar: resultados. A una gestión municipal se le piden resultados, que como hemos dicho no son una colección de obras aisladas sino una ciudad que funciona mejor, donde la calidad de la vida se ha elevado de alguna forma. Esto a veces tiene que ver con lo ofrecido en la campaña electoral. Otras veces cambia en el camino.

Tiene que haber una evaluación constante de resultados porque si algo es muy bueno e interesante como procedimiento pero no hay resultados para la ciudad, no sirve. En último término me atrevo a afirmar que ni siquiera podrá justificarse un alcalde sólo por el hecho de haber dado amplísima y democrática participación a todo el pueblo, si no hay resultados en lo que son los objetivos municipales, que no son sólo los tradicionales servicios sino muchos más que atañen a la calidad de la vida.

Aspiramos a que nos limpien la ciudad, a que haya agua y luz a tiempo y a que las calles y plazas estén bien cuidadas. Pero aspiramos a eso al mismo tiempo que lo buscamos dentro de un orden de justicia, es decir que no queremos esos servicios dados imperativamente y buscamos que nuestras iniciativas sean escuchadas y nuestros reclamos atendidos. Queremos, en fin, una ciudad solidaria y no una suma yuxtapuesta de individualismos.

La eficacia es la medida y sostengo que la participación ciudadana es condición de eficacia, no sólo por los enunciados anteriores sino por muchas experiencias prácticas. En nuestra ciudad carente de recursos esa capacidad de participación provee de iniciativas invalorable.

En la gestión de IU son modelo de eficacia la gestión con el Banco Mundial tanto en su parte externa como en la aplicación del préstamo por INVERMET, donde el propio Banco reconoció la agilidad del equipo municipal y donde los PPJJ pudieron ver de inmediato sus avenidas troncales mientras los técnicos trazaban los planes de las obras más grandes, luego paralizadas por mérito lamentable del partido aprista. Toda la gestión del INVERMET fue de gran eficacia ejecutando un importante plan de obras para Lima y sus distritos.

Fue eficaz la gestión de rentas: en esta administración hubo la capacidad de multiplicar más de diez veces los ingresos que encontramos. Los recursos del municipio se orientaron fundamentalmente a obras y servicios, no a nuevo gasto burocrático. En esta gestión no hubo ingreso masivo de nuevos empleados y obreros al municipio y, ser de IU no era necesariamente buena carta de presentación para ocupar un puesto público.

Fue eficaz la gestión, cuantitativamente hablando, en materia de títulos de propiedad, superando la barrera de los 100,000 que nadie había alcanzado, a pesar del atoro encontrado y fue eficaz y de grandes proyecciones lo logrado en desarrollo urbano, en particular lo que corresponde al plan director. Además del Plan de Estructuración Urbana aprobado unánimemente por el Concejo, que en maniobra inelegante el alcalde Del Castillo impidió publicar, a pesar de los acuerdos del Concejo. Hay aportes metodológicos sustanciales de esta experiencia que se ven en otras partes de este libro.

Ciertamente no fuimos eficaces en todos los ámbitos. Los logros en disposición final de la basura, excelentes tecnológicamente, de la Empresa de Limpieza no llegaron a quitar la imagen de una Lima sucia. Porque siempre vemos algo sucio y lo seguiremos viendo mientras no haya una única autoridad de limpieza, en vez de 42, y tengamos los recursos para hacerlo bien. No fuimos eficaces en mercados y los resultados en comercio ambulatorio son magros a pesar de buenas iniciativas que se intentaron. La misma reorganización que dió buenos frutos no continuó sus pasos en la segunda etapa correspondiente a la descentralización presupuestal y al personal administrativo. Así el listado seguirá y desde otras ópticas lo agrandarán o empequeñecerán. Pero lo importante es que allí están los resultados.

Hay cambios necesarios en la relación de la municipalidad con el gobierno central. Lima es víctima del centralismo, más que cualquier provincia. No es sólo autonomía lo que se requiere sino el trato especial que corresponde a una capital. Una capital que tiene que gobernarse con conciencia de que en el país hay que priorizar las otras regiones para no crecer macrocefálicamente pero que no puede calcutizarse Lima mientras todos nos cruzamos de brazos.

En el tránsito, el comercio ambulatorio, el transporte, los ruidos molestos y muchos otros asuntos es imprescindible dotar a la autoridad metropolitana de algo que no tiene: autoridad efectiva. Es fácil paralizar la acción de un alcalde, como nos paralizó un juez corrupto, en el momento preciso, la organización del campo ferial Las Malvinas desmontando una obra importante. Es fácil incumplir las disposiciones municipales por que jueces y policías pueden bloquear lo que hace el alcalde aunque la ley diga lo contrario, porque lo dice genéricamente.

LIMA ES GOBERNABLE

Mucho tiene que cambiar pero Lima es gobernable. No es cierto que se traga a todos los alcaldes. Es posible una gestión democrática, popular y con efectiva autoridad metropolitana. Con equipo y con participación ciudadana se avanza. Hay demasiados testigos en las madres del vaso de leche, en los ciudadanos que participaron en las agencias municipales o en los programas de vivienda popular, hechos casi sin recursos pero alternativos a la invasión caótica. Ellos escogerán las opciones políticas que mejor encajen con cada momento de su vida pero, lo hemos comprobado, aún en la gestión que realizan con autoridades municipales de otro color político, utilizan como herramientas las ideas, iniciativas, propuestas que surgieron del trabajo conjunto de este tiempo fértil que estoy seguro ha de volver, cualesquiera sean las personas que estén al frente.