

## BRASIL

### EL PUEBLO SE APOYA EN SU ALCALDESA

MARTA HARNECKER

*Este trabajo se hizo cuando Telma de Souza era la alcaldesa de Santos, período entre 1988—1992. Al leer el mismo, podrá constatar por qué se considera que este gobierno petista inauguró una “posibilidad histórica” al lograr reunir a todas las fuerzas de izquierda para trabajar juntas en la ciudad, demostrando que, a pesar de sus diferencias, organizaciones que tienen principios semejantes pueden realizar una política común.*

*Fue publicado junto con otro texto en el folleto: **Alcaldía de Santos y Diadema De armonías y conflictos**, en la Colección: *Haciendo camino al andar*, 1ª ed. MEPLA—Alcaldía de Durango, México, 1993; 2ª ed. Alcaldía de Caracas, Venezuela, 1994*

#### INDICE

PRESENTACIÓN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
I. UTILIZAR ESPACIO INSTITUCIONAL PARA ARTICULAR LUCHAS SOCIALES .....	7
1. HUELGA GENERAL DE LOS PORTUARIOS .....	7
2. MODERNIZACIÓN SIN DESPIDOS.....	10
3. LA ALCALDÍA APOYA, MAS NO SUSTITUYE LOS SINDICATOS .....	11
II. POLÍTICAS DE LA ALCALDÍA EN DISTINTAS ÁREAS.....	12
1. TRABAJO DE SALUD MENTAL .....	12
2. POLÍTICA EDUCACIONAL: LAS DIFERENCIAS CON LA POLÍTICA DEL PDT .....	14

3. TRANSPORTE .....	15
4. HABITACIÓN.....	16
III. CÓMO TRABAJAR CON UNA MÁQUINA VICIADA QUE SE HEREDA.....	17
1. HACER CONCURSO PÚBLICO PARA CONTRATAR EL PERSONAL.....	17
2. FORMA DE MANEJAR LOS CONFLICTOS LABORALES CON SUS PROPIOS TRABAJADORES ...	18
3. RECURSOS VÍA IMPUESTOS PROGRESIVOS A LA RENTA.....	21
IV. INVERSIÓN DE PRIORIDADES.....	22
V. SER GOBIERNO DESPUÉS DE SER OPOSICIÓN .....	23
VI. MOTIVACIONES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO PARA TRABAJAR BIEN.....	24
1. VALORIZACIÓN DEL TRABAJADOR COMO CIUDADANO .....	25
2. CONTROL POPULAR DE LOS SERVICIOS .....	25
3. MEJORAMIENTO DE LOS SALARIOS.....	26
4. MEJOR RELACIÓN ENTRE LOS JEFES Y LOS FUNCIONARIOS .....	26
5. INDEPENDENCIA PARA CRITICAR, MOVILIZARSE Y EXIGIR.....	26
VII. COMUNICACIÓN ALCALDÍA—POBLACIÓN .....	27
1. ROMPIENDO EL CERCO INFORMATIVO CON VARIAS PUBLICACIONES .....	27
2. LO MÁS IMPORTANTE: LA PRESENCIA EN LAS CALLES.....	27
VIII. RELACIÓN ALCALDÍA—PARTIDO .....	28
1. LA ALCALDESA ESCOGE LOS CARGOS DE CONFIANZA .....	29
2. CONFLICTO MÁS SERIO CON EL PARTIDO: EL PROBLEMA DE LOS ASESORES .....	30
3. PARTIDO ACOMPAÑA ACTIVIDADES DE LA ALCALDÍA .....	31
4. LOS CUADROS DEL PARTIDO PASARON A LA ADMINISTRACIÓN .....	32
IX. GOBIERNO DE SANTOS INAUGURA UNA POSIBILIDAD HISTÓRICA EN CUANTO A LA POLÍTICA DE ALIANZAS ...	32
1. INVITADAS A PARTICIPAR EN EL GOBIERNO PERSONAS VALIOSAS DE OTROS PARTIDOS Y SIN PARTIDO ...	32
2. PRÁCTICA EJEMPLAR EN POLÍTICA DE ALIANZAS .....	34
3. NIVEL DE ACEPTACIÓN SOCIAL ALCANZADO POR TELMA .....	35
4. CORRELACIÓN DE FUERZAS EN LA CÁMARA .....	35
5. ¿TELMA, MUY PERSONALISTA?.....	36
X. OPINIÓN DE TELMA SOBRE LA POLÍTICA DE ALIANZAS .....	37
1. NO SUMANDO CARGOS NI VISIONES Y SÍ INTEGRANDO EN UN TODO ÚNICO AQUELLO COMÚN A TODOS ...	37

2. NO TENEMOS TODA LA VERDAD, SÓLO ACEPTANDO ESO PODEMOS PRACTICAR UNA POLÍTICA DE ALIANZAS .....	38
ANEXOS.....	39
CUESTIONARIO USADO EN EL TRABAJO DE LAS ALCALDÍAS PETISTAS .....	39
1. CAMBIAR LA MAQUINA O INSTALARSE EN ELLA.....	39
2. HACIA QUIENES Y CON QUIEN GOBERNAR.....	39
3. PARTICIPACIÓN DE LA GENTE .....	39
4. GOBIERNO Y PARTIDO.....	40
5. ¿ES POSIBLE LOGRAR UNA EFICIENCIA ESTATAL O HAY QUE IR A LA PRIVATIZACION DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO? .....	41
PARTIDO DE LOS TRABAJADORES (PT) BREVE RESEÑA .....	41
ANTECEDENTES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN BRASIL .....	42
EL PRESUPUESTO DE LAS ALCALDÍAS.....	44
ANEXOS: CUESTIONARIO USADO EN EL TRABAJO DE LAS ALCALDÍAS PETISTAS.....	38

## PRESENTACIÓN

Los militantes del Partido de los Trabajadores de Brasil, en su inmensa mayoría tienen muy arraigada una marcada cultura de oposición. Es natural, ese partido nace luchando contra el estilo sindical oficialista, la política económica antipopular y la dictadura militar de los años ochenta.

Esta cultura pervive aún hoy a pesar de su explosivo crecimiento. En algo más de 10 años de vida llegó a transformarse en una de las fuerzas políticas más importantes de Brasil. Luiz Inácio Lula da Silva —obrero metalúrgico y máximo líder del movimiento sindical brasileño en las postrimerías de la dictadura—, estuvo a punto de ganar las elecciones presidenciales del 89 y hoy está punteando en forma significativa en las encuestas de opinión como el candidato preferido para las elecciones presidenciales de 1994.

En el momento en que realizamos este trabajo —enero—julio de 1992—, el PT administraba veinticuatro gobiernos locales, cifra muy pequeña si se la considera con un criterio meramente cuantitativo, ya que Brasil tiene cuatro mil novecientos treinta y dos alcaldías, pero muy significativa si se toma en cuenta que ganó en tres capitales de estado, una de ellas nada menos que Sao Paulo, municipio de más de 11 millones de habitantes —tan grande como Chile o Cuba— y el centro económico más importante del país.

En las elecciones para alcaldes de 1993 esta cifra se elevó a 55, continuando la tendencia a ganar o avanzar electoralmente en las grandes ciudades. Una derrota dura fue, sin embargo, la pérdida de la Alcaldía de Sao Paulo y el revés sufrido en el ABC —zona industrial que rodea el corazón de

esta ciudad y cuna del Partido de los Trabajadores—, donde este partido había logrado conquistar todos los gobiernos locales en las anteriores elecciones.

Quienes, a nombre del PT, han asumido tareas administrativas en esos espacios institucionales, se han visto obligados a dar respuestas concretas a demandas que el PT levantaba como banderas de lucha cuando no tenía responsabilidades de gobierno y han comprobado en la práctica que es mucho más fácil ser oposición de izquierda que izquierda con posición.

Sin embargo, este aprendizaje de un cierto número de petistas no se ha generalizado al resto de la militancia partidaria, una parte de la cual —olvidando que ser gobierno no significa tener el poder, como lo demostró fehacientemente la experiencia chilena, y mucho menos si se trata de gobiernos municipales insertos dentro de un estado federal que realiza una política económica burguesa de corte neoliberal— ve con mucho escepticismo y desconfianza el desempeño de las administraciones del PT. Estos militantes consideran que la mayoría de los alcaldes del PT han sido "devorados" por el aparato de gobierno o se han "socialdemocratizado" abandonando sus posiciones revolucionarias originales.

Esto a su vez se refleja en la conflictiva relación que muchas veces existe en estos gobiernos locales entre los cuadros de la administración y los cuadros destinados al trabajo partidario o al movimiento social. Suele ocurrir que una buena parte de los conflictos que deben enfrentar los alcaldes son conflictos generados y dirigidos por sectores de la propia militancia petista.

Dar a conocer por dentro estas experiencias, mostrar tanto la evaluación que hacen los propios dirigentes administrativos de su gestión, como la valoración que con gran crudeza realizan en algunos casos las instancias partidarias y los dirigentes del movimiento social, profundizar en el origen de los conflictos, reflexionar acerca de las dificultades y los desencuentros, son los objetivos que me propuse al diseñar este trabajo.

Elegí, para comenzar esta serie<sup>1</sup>, cinco alcaldías petistas: Santos [la que a continuación damos a conocer], Diadema, Porto Alegre, Vitoria y Sao Paulo. Santos, por ser un municipio en el que existe gran armonía entre dirección administrativa, dirección partidaria y movimiento social, y porque, al mismo tiempo, es una mujer la que encabeza el gobierno. Diadema, por ser la única administración donde el PT ejerce su segundo mandato y porque se ha caracterizado por una extrema conflictividad en las relaciones entre militantes petistas de la administración, de las instancias partidarias y del movimiento social. Porto Alegre, Vitoria y Sao Paulo por ser los tres municipios cabeceras de estado en que el PT ha llegado a ser gobierno.

Como en muchos de mis últimos libros, y entre ellos el más reciente sobre el Frente Amplio de Uruguay, cedo la palabra a los propios protagonistas, buscando reunir en una misma mesa redonda a personas que reflejen diferentes puntos de vista sobre las materias abordadas, con el objetivo de que el lector disponga de las distintas versiones sobre un mismo hecho para que se forme su propio juicio sobre los temas tratados. Pero aspiro a algo más, pretendo también que la reflexión común,

---

<sup>1</sup>. Digo iniciar, porque si este trabajo se considera útil para la militancia debería continuarse con otras experiencias de municipios más pequeños y de otras regiones del país, como ya me han sugerido, o de los segundos mandatos de los municipios ya estudiados.

en un ambiente de respeto mutuo, contribuya a gestar un pensamiento más objetivo y, por lo tanto, más maduro en cada uno de los participantes de los debates.

En el caso de este trabajo no logré cumplir estos objetivos a cabalidad. No siempre pude reunir en una sola mesa redonda a todas las personas invitadas, esto me obligó a recoger los diversos enfoques a través de mesas parciales o entrevistas personales, para luego retomar la discusión en una segunda vuelta donde los principales entrevistados esta vez sí se reunieron a discutir sus divergencias o, al menos, tuvieron la posibilidad de responder a las observaciones, críticas o sugerencias recogidas se aquella manera. No es extraño, entonces, encontrar cabos sueltos en esta serie de trabajos, aunque algunos temas apenas esbozados en unos se encuentran más desarrollados en otros. Por otra parte, muchas interrogantes quedarán abiertas. Esto es un fiel reflejo de la vida misma del PT que, sin duda, como una parte importante de la izquierda latinoamericana, está hoy, haciendo camino al andar.

Por otra parte, no siempre la confrontación de posiciones que se dio en las mesas redondas que organicé permitió la gestación en la cabeza de los participantes de una visión global más completa, más madura de los problemas. Estoy consciente de que esto sólo puede ocurrir —como dice Telma de Souza, alcaldesa de Santos y una de nuestras entrevistadas— cuando cada participante parte aceptando que él no posee de antemano toda la verdad. Sólo entonces el diálogo de sordos que infelizmente es un hábito no completamente superado en la militancia de izquierda de América Latina y a lo cuál no es ajeno el PT, puede transformarse en un diálogo constructivo, en el que se vayan elaborando, en el transcurso de la discusión, respuestas nuevas a los nuevos problemas que hoy se le plantean.

A pesar de todas las limitaciones de este esfuerzo, puedo asegurar, sin embargo, que el militante encontrará en esta serie de entrevistas una visión diferente de las administraciones petistas a las que hasta ahora ha tenido acceso. Se sentirá interpretado por las preguntas, que muchas veces no han hecho sino recoger sus propias interrogantes e inquietudes, así como por lo que expresan algunos de nuestros entrevistados.

Estoy convencida, además, que si se inicia la lectura de este material con una actitud abierta y receptiva, se comprenderá mucho mejor la labor que han desempeñado quienes, en representación del PT, han debido asumir responsabilidades de gobierno en condiciones de gran precariedad: sin experiencia administrativa previa; sin un partido preparado para acompañar el trabajo de las alcaldías; teniendo, en muchos casos, que enfrentar una fuerte oposición dentro de sectores del propio PT; a lo que se agregan circunstancias nacionales e internacionales muy desfavorables.

Si este trabajo sólo sirviese para que la militancia de izquierda en América Latina comprendiese mejor los grandes desafíos que implica pretender realizar transformaciones sociales profundas haciendo uso de la institucionalidad heredada y se preparase mejor para enfrentar esos desafíos, este esfuerzo habría cumplido su papel.

No podemos terminar esta presentación sin agradecer a todas las personas que han hecho posible este trabajo, sea con su colaboración material, como con su apoyo moral: entre ellas nos cabe destacar a Grete Weinmann, Lourdes Rojas, Helio Dutra y muy especialmente a María Stédile

quien, además de realizar el arduo trabajo de transcripción de casi 50 horas de grabación, tuvo a su cargo la coordinación de las mesas redondas en los respectivos lugares.

Marta Harnecker  
La Habana, julio de 1993

## INTRODUCCIÓN

*“Comencé a entender verdaderamente la política de alianzas, cuando comprendí que mis verdades eran verdades sólo para mí; que las verdades son bastante relativas. Claro que yo voy a luchar esas verdades, voy a tratar de convencer a los demás, pero siempre con tolerancia, cosa que he logrado gracias al ejercicio de este cargo. Y cuando hablo de tolerancia, no estoy hablando de hacer concesiones, sino de saber hasta dónde tengo el derecho de exigir que el otro piense y actúe igual que yo. Yo no quiero que todas las personas sean petistas, eso no es inteligente. Una sociedad es siempre plural desde todos los puntos de vista. Eso es lo que caracteriza la democracia. Y yo creo que en Santos se consiguió esa tolerancia verdaderamente”.*

Estas palabras de Telma de Souza, alcaldesa de Santos, explican por qué Cecilio, uno de sus asesores y militante del PSDB, considera que este gobierno petista inauguró una *“posibilidad histórica”* al lograr reunir a todas las fuerzas de izquierda para trabajar juntas en la ciudad, demostrando que, a pesar de sus diferencias, organizaciones que tienen principios semejantes pueden realizar una política común.

Se debe aclarar que en este municipio el PT es bastante homogéneo y no ha habido esa conflictiva y, a veces, paralizante lucha de tendencias que se ha presentado en muchas otras alcaldías, siendo Diadema una de las más ilustrativas. Fue precisamente la armonía con que trabajaban en Santos militantes petistas del gobierno, del partido y del movimiento social, lo que determinó que escogiese este lugar como uno de mis objetos de estudio.

Sin embargo, la administración de Santos, uno de los más importantes puertos marítimos del país —llamada la Barcelona brasileña o ciudad roja, por el peso que en ella tuvieron los comunistas en épocas pasadas—, no sólo se ha caracterizado por una amplia y exitosa política de alianzas. A nivel militante, su mayor trascendencia se debe al papel que ha jugado la alcaldía al frente de la lucha social en su territorio.

El hecho de que Telma haya encabezado la lucha de los portuarios contra la privatización del puerto, hace que los petistas le perdonen gestos que son muy criticados en otras alcaldías, como que sea ella quien designe, de acuerdo a su criterio personal, quiénes desempeñarán los cargos de confianza: secretarios y asesores.

En el momento en que se realizó el trabajo, ya conocía el libro de David Capistrano Filho publicado en noviembre de 1991.<sup>2</sup> Tenía dudas acerca de si algo nuevo iría a salir de nuestra

---

<sup>2</sup>. David Capistrano Filho, *Mil días de gobierno popular*, Editora Brasil Urgente, 1a. Ed. novembro 1991.

conversación. Creo que el lector podrá darse cuenta de que el resultado es complementario. La existencia de un esfuerzo previo de sistematización de las actividades de la alcaldía nos permitió detenernos más en una reflexión colectiva muy enriquecedora, acerca de lo que significa ser al mismo tiempo gobierno y oposición, en un partido que fue creado para ser instrumento de lucha de los sectores populares.

En la mesa redonda, además de los temas señalados, se abordan otros, como la forma en que se debe trabajar con la máquina viciada que se hereda, uno de cuyos problemas más graves es el fenómeno de las “plantillas infladas”, con el agravante de que muchas veces esos trabajadores no tienen la preparación requerida para los servicios que deben prestar a la población. ¿Qué hacer entonces? El camino más fácil parece ser el despido, pero una alcaldía de los trabajadores no puede elegir ese camino. ¿De qué manera, entonces, racionalizar las plantillas, motivar al trabajador, mejorar los servicios? ¿Cómo modernizar sin producir desempleo? Estas y otras preguntas fueron respondidas a lo largo de la conversación que sostuvimos con: María Lucia Brandi, presidenta del Directorio Municipal de Santos del Partido de los Trabajadores y secretaria de Educación; Bartolomeu Pereira de Souza, obrero portuario, dirigente sindical cutista y militante petista; Alberto Pires Barbosa, asesor sindical de la alcaldesa y militante del PSDB; Cecilio Antonio de la Rocha Melo, asesor del gabinete y también militante del PSDB; Selma Rodrigues, Coordinadora de Asuntos Extraordinarios del gabinete y, por último, Altino Dantas, secretario general del Partido de los Trabajadores, concejal y líder del gobierno en la Cámara Municipal, que se integró a la reunión cuando ya ésta había comenzado.

Hubo una gran ausencia en las más de dos horas que estuvimos reunidos con nuestros entrevistados: la propia alcaldesa, que tuvo inesperadamente que afrontar un asunto de extrema urgencia y que sólo se hizo presente para poner un broche de oro final a nuestra conversación. Felizmente decidimos comenzar la reunión con los presentes, esperando la incorporación posterior de Telma. Y digo felizmente, porque creo que el trabajo resultó mejor gracias a su ausencia. Hablar de la obra de Santos es algo que está muy ligado a la forma en que la propia alcaldesa se ha ido desarrollando al frente del gobierno y, por eso, era preferible que ella no estuviese presente. Cuando afirmamos la importancia del papel personal de la alcaldesa, no pretendemos desconocer la importancia del trabajo colectivo del equipo que ella consiguió conformar. Sin ellos habría sido imposible conseguir los éxitos alcanzados.

## **I. UTILIZAR ESPACIO INSTITUCIONAL PARA ARTICULAR LUCHAS SOCIALES**

### **1. HUELGA GENERAL DE LOS PORTUARIOS**

—*Sé que en febrero de 1991 hubo una huelga general en el puerto de Santos que tuvo sus inicios en reivindicaciones salariales y que llevó al despido de más de 5 mil trabajadores*<sup>3</sup>. Yo

---

<sup>3</sup>. La huelga fue motivada por reivindicaciones salariales. Como la Compañía Docas del Estado de Sao Paulo (CODESP) se negaba a negociar las pérdidas salariales (calculadas en 158%) el movimiento fue juzgado por el Tribunal Regional del Trabajo, que se limitó

*quisiera que ustedes me contasen cómo fue que una alcaldesa estuvo al frente de ese movimiento social. ¿Cómo ustedes consiguieron paralizar el puerto y cómo salieron victoriosos en esa lucha? Cuéntenme un poco en qué consistió este movimiento, y para comenzar díganme cuál es el número total de portuarios aquí en Santos.*

**1. Alberto:** En este momento la plantilla de empleados es de una de siete mil trabajadores. Antes hubo más; llegamos a tener doce mil.

*—¿En el momento de la lucha cuántos tenían?*

**2. Alberto:** Teníamos 11 mil.

**3. Bartolomeu:** Estábamos negociando para determinar si entrábamos o no en huelga. La lucha era por reivindicaciones salariales. La CODESP aprovechó aquel momento para despedir, reducir la plantilla, con el pretexto de modernizar el puerto. Esa es la visión que ellos tienen: para modernizar hay que despedir. La alcaldía jugó un papel muy importante en la reversión de los 5 mil 372 despidos cuando, tanto el gobierno federal, como la propia dirección de la empresa, los consideraban irreversibles.

4. A partir de la actividad que ella desplegó, fue posible aglutinar un número muy grande de fuerzas. Con su entrada en el proceso la situación cambió. Los sindicatos recibieron esa actitud con gran beneplácito. La alcaldía se transformó en el cuartel general de los trabajadores. Fueron días inolvidables.

5. El día 28 de febrero, va a hacer un año, la ciudad de Santos se paralizó completamente. Yo, que he participado en innumerables huelgas en el 64, en el 63, en el 62, en huelgas generales que casi han paralizado la ciudad, no había tenido nunca la oportunidad de presenciar un movimiento igual a aquel. Santos se paralizó totalmente.

*—¿Los objetivos excedieron el interés gremial?*

**6. Alberto:** Sí, claro. Y la alcaldía utilizó los mecanismos que tenía a su disposición con mucha sabiduría. Por ejemplo: declarar el estado de calamidad pública, que le daba a la alcaldesa la facultad de disponer de fondos y la posibilidad de crear una situación política embarazosa hasta para el gobierno federal. Por eso el estado de calamidad pública no duró ni 24 horas; el gobierno federal enseguida retrocedió. Previó a tiempo la repercusión y las consecuencias que eso podría causar e inmediatamente —a través del ministro de justicia Jarbas Passarinho, portavoz del gobierno Collor ante la alcaldesa— actuó con inteligencia, negociando. La alcaldesa suspendió el estado de calamidad sólo después de un compromiso firmado por el gobierno federal.

---

a conceder los reajustes previstos por la medida provisional 295, integrante del flamigerado Plan Collor II. Los trabajadores, en sus asambleas, se negaron a suspender la paralización. En represalias, la CODESP, estimulada por el entonces ministro de la Infraestructura, coronel Ozires Silva, despidió 5 mil 372 obreros portuarios.



—¿Ese es un caso particular en que se unen los intereses de los trabajadores con los intereses de la ciudad, incluso de los empresarios, o no?

**7. María Lucia:** Sí, porque, además de los trabajadores que laboran directamente en el puerto, éste ofrece 40 mil empleos indirectos. Las actividades portuarias son prácticamente la base de la dinámica económica en Santos.

8. Partiendo de eso, la alcaldía, utilizando el espacio institucional, la organización sindical, y el Foro de la Ciudad<sup>4</sup>, consiguió movilizar a todas las fuerzas sociales —trabajadores, comerciantes, pequeños empresarios— y mostrar la gravedad del problema, problema que dejaba de ser sólo del trabajador, y pasaba a ser de toda la ciudad en la medida en que al disminuir el poder adquisitivo de la clase trabajadora, disminuían las actividades comerciales e industriales.

9. Esa fue la experiencia más novedosa para el PT: ser capaz de utilizar el espacio institucional para articular las luchas sociales en la ciudad.

—¿Ahí participaron todos los partidos?

**10. María Lucia:** Todos los partidos... Y otra cosa, en ningún momento la alcaldesa ocupó el lugar del sindicato. Es muy interesante destacar que hasta 1964, Santos tenía una tradición sindical muy fuerte y fue la ciudad más reprimida por el golpe de estado de 1964, y en el 69 perdió su autonomía como ciudad. Eso explica las grandes dificultades que se confrontaban en el sector sindical. Sólo recientemente la CUT está volviendo a activarse...

—¿La mayoría de los trabajadores está vinculada a la CUT?

**11. María Lucia:** No. Sólo hay un sindicato, el de la administración portuaria, que después de celebrar recientemente un plebiscito, decidió afiliarse. Los demás aún están en manos de la Fuerza Sindical<sup>5</sup>.

**12. Bartolomeu:** Existe una empresa única, la CODESP, y varios sindicatos. Esa división del movimiento sindical hace difícil su conducción. Yo pertenezco a uno de esos sindicatos, el de operarios. Alberto Barbosa, aquí presente, pertenece al de los Empleados de la Administración del Puerto.

—¿Ligado a qué central?

**13. Alberto:** En aquel momento no estaba ligado a ninguna central. Recientemente hubo un plebiscito y entonces mi sindicato decidió afiliarse a la CUT.

---

<sup>4</sup>. El Foro está compuesto por más de 60 personalidades representativas de los diferentes segmentos sociales de Santos, invitados por la Alcaldesa Telma de Souza. Organismo consultivo, discute grandes temas de interés de la ciudad.

<sup>5</sup>. Central sindical oficialista

—¿Y esa afiliación, en parte se dio por la forma como se manejó el conflicto?

**14. Alberto:** Sí. La administración municipal influyó mucho en esa decisión.

## 2. MODERNIZACIÓN SIN DESPIDOS

**15. Bartolomeu:** Yo quería señalar algo. Ese proyecto de la administración municipal para modernizar el puerto, también viene de una concepción capitalista, pero su base es el reciclaje de los trabajadores, y para ello mejorar la preparación profesional de los trabajadores y, por tanto, la modernización sin despidos, contrariamente a lo que ocurre con el proyecto del gobierno.

16. El proyecto tripartito<sup>6</sup> de la alcaldía —donde todas las partes interesadas administran el puerto— da un plazo de 6 a 10 años para el reciclaje de los trabajadores, para su profesionalización, para que no haya despidos. El proyecto del gobierno Collor, por el contrario, después de bombardear a la población a través de los medios de comunicación: “¡hay que privatizar!, ¡el puerto está subutilizado!, ¡tiene que producir más!”, termina presentando su única solución: despedir trabajadores, disminuir salarios, y dividir el puerto para entregarlo a los armadores...

17. Se ha demostrado que es posible que las empresas estatales modernicen sin despedir. A la hora de modernizar, el trabajador no puede ser condenado al desempleo después de dedicar toda una vida a su trabajo. Al contrario, debe ser reciclado, para que pueda ser tomado en cuenta como trabajador.

18. Si ahora el puerto está convertido en chatarra, y realmente lo está, no es culpa de los trabajadores. Los trabajadores también son aplastados por el sistema, tienen salarios bajísimos...

—Sobre este punto, a mí me interesa saber cómo se resuelve el problema de la racionalización sin despedir trabajadores, ya que racionalizar significa aumentar la productividad del trabajo y, por tanto, para producir lo mismo, se necesitan menos trabajadores. Ese es un problema que no se resuelve sólo con buenas intenciones. En Cuba, concretamente, Fidel dice que debería racionalizarse el personal; sin embargo, dice que no puede hacerse eso de inmediato en todos los lugares porque quedarían muchos trabajadores sin trabajo. Entonces ¿cómo se resuelve ese problema?

**19. Bartolomeu:** Precisamente es ahí donde entra el reciclaje. O sea, yo trabajo en el puerto hace 23 años, se lleva a cabo el proyecto de modernización, no tengo por qué continuar haciendo la misma tarea, puedo ser reciclado, o sea, destinado a realizar otra actividad, pero para eso hay que lograr una preparación profesional mejor.

20. Puedo citarte como ejemplo —dejando de lado la cuestión del Puerto— a la empresa del transporte municipal. Yo tuve la oportunidad de visitarla el primer día de administración y de

---

<sup>6</sup>. Se llama así porque participan los trabajadores, las empresas usuarias del puerto, y el gobierno de la Unión Pque ahora tienen el monopolio de la gestión portuariaP, del estado y de los municipios interesados.

hacerlo otra vez recientemente. Ahí ocurrió ese proceso, y no hubo despidos para modernizar la empresa.

21. Se llevó a cabo el reciclaje, se aprovechó al trabajador y se le reubicó en otra actividad. Yo recuerdo que la CSTC<sup>7</sup> no tenía departamento de relaciones humanas, no tenía nada. Pero ahora todo eso fue creado. La CSTC exige que los trabajadores presten un buen servicio al público, pero da condiciones para ello, haciendo que el trabajador se supere y motivándolo. El trabajador de la empresa estatal en la mayoría de los casos no tiene motivación. Y el gobierno central intenta aprovecharse de esto, para desmoralizar a las empresas estatales ante la opinión pública, y aplicar su proyecto neoliberal, justificando la privatización.

### **3. LA ALCALDÍA APOYA, MAS NO SUSTITUYE LOS SINDICATOS**

*—Alberto, tú eres asesor sindical de la alcaldía ¿en qué consiste esa asesoría?*

**22. Alberto:** La asesoría sindical pretende establecer un puente, entre la administración y los sindicatos. Cuando yo me incorporé, Telma me dio entera libertad, como a los demás compañeros, y estamos realizando un trabajo que ha dado resultados extraordinarios.

23. Cuando la gente analiza estos tres años de administración, ve un salto cuantitativo y cualitativo muy positivo. El movimiento sindical en la Bajada Santista resurgió de las cenizas. El golpe del 64 lo dejó en escombros, lo desmanteló completamente. Después de largos años, viene una administración popular que intenta reconstruirlo todo, incluso el movimiento sindical. Esta ciudad fue destruida económica, social, política y sindicalmente también.

**24. Altino:** Santos es una de las ciudades —hay otras en Brasil— que más sufrió con el golpe militar.

*—¿Por qué era muy combativa?*

**25. Altino:** Claro. Tiene una historia, una tradición, era conocida como la “ciudad roja”. En el 69 Santos fue declarada área de seguridad nacional y vino a elegir alcalde sólo en el 84. En todo ese período hubo intervenciones de generales y de los políticos ligados a ellos. Durante 17 años Santos perdió su autonomía, la que sólo fue reconquistada en el 84.

26. Ahora, está claro que en el movimiento sindical hay dirigentes y sindicatos que se oponen a la administración. Responden a otros partidos políticos que le hacen oposición.

---

<sup>7</sup>. Compañía Santista de Transportes Colectivos.

—¿La asesoría sindical permite a la alcaldía adelantarse a la posibilidad de resolver conflictos?

**27. Alberto:** Es importante repetir, y María Lucia ya se refirió a eso, que la alcaldesa Telma jamás, en ningún momento, ha querido sustituir el papel de los sindicatos.

28. Los sindicatos saben que aquí encuentran apoyo, dirigentes que se disponen a oírlos, y muchas veces Telma es solicitada para mediar conflictos en el área de los trabajadores. Pero es importante señalar que la alcaldesa tiene un cuidado extraordinario con eso. El papel de los sindicatos es reivindicar los intereses de su sector y la alcaldía, claro, da su apoyo en la medida de lo posible, como lo hizo en la huelga general del 28 de febrero del año pasado.

29. Para concluir, yo diría que, a pesar de las dificultades del movimiento sindical, se está avanzando. Algunos sindicatos han hecho plebiscitos, como el gran Sindicato de los Metalúrgicos, o el de la Administración del Puerto, y se han decidido por la afiliación a la CUT. La influencia de la administración petista se nota claramente en esa decisión.

## II. POLÍTICAS DE LA ALCALDÍA EN DISTINTAS ÁREAS

### 1. TRABAJO DE SALUD MENTAL<sup>8</sup>

—¿Cuales son las áreas en que la alcaldía de Santos ha trabajado más?

**30. Altino:** Nosotros ganamos el gobierno con cuatro consignas: vamos a resolver educación, salud, transporte y vivienda. Esos eran los cuatro puntos centrales de nuestra campaña política. Yo creo que la salud está casi resuelta. Creamos un sistema nuevo de salud, que en Brasil es algo excepcional porque hoy, en el país esa área es un caos.

31. Ahora, por ejemplo, se está haciendo una verdadera revolución en el campo de la salud aquí en este municipio, con la instalación de las policlínicas. Todos los barrios de Santos tendrán en poco tiempo una policlínica totalmente gratuita, con atención de clínica general, pediatría, ginecología y obstetricia y un ambulatorio central de especialidades. La puerta de entrada es la policlínica. Si el médico constata que el paciente precisa de una consulta de especialista, lo encamina hacia el lugar correspondiente. Este es nuestro sistema integrado de salud. Fue aprobado en Brasilia, en la Conferencia Nacional de Salud. El sistema de salud es de responsabilidad del poder público.

32. Pero todavía tenemos un grave problema: no poseemos un hospital municipal. Cuando hay necesidad de internar un paciente, los hospitales privados, filantrópicos y estatales se niegan a recibirlo porque el INPS<sup>9</sup>, que tiene que transferir el dinero no la hace en la forma debida.

---

<sup>8</sup>. Sobre el tema de la salud ver: **Mil díasÚ** op. cit. pp.65P90.

<sup>9</sup>. Instituto Nacional de Previsión Social.

Entonces, lo que ocurre es que se niegan a atender los casos gratuitos que no pagan por el servicio.

33. En el campo de la salud, nuestro gran problema, y nuestro objetivo es tener un hospital general municipal. Consiguiendo eso, prácticamente resolvemos el problema de la salud en la ciudad.

34. Aquí, en Santos, hicimos un trabajo sobre salud mental que es mundialmente conocido: un trabajo que pretende acabar con el manicomio, recuperar la ciudadanía del paciente mental, permitirle vivir como todo el mundo nuevamente.

35. Cuando recibimos el hospital Anchieta<sup>10</sup> tenía poco más de 500 internos y en la actualidad sólo permanecen allí 120 ó 130; la mayoría están siendo tratados en su casa por la comunidad, a través de un sistema que se llama NAPS<sup>11</sup>, y que es llevado a cabo por un grupo de especialistas —siquiatras, asistentes sociales, enfermeros, psicólogos—. Por ejemplo, el NAPS de la zona noroeste atiende cerca de 180 personas y tiene apenas seis camas, sólo para casos de emergencia. También se crearon una serie de servicios en los que ellos trabajan: fábricas de bloques, etc.

*—¿Cómo ustedes consiguen que el médico trabaje en un órgano público con la misma calidad, con la misma atención que dedica a un consultorio particular? Porque ese médico, con seguridad, ejerce la medicina en un consultorio particular también ¿no?*

**36. María Lucía:** Al principio, el secretario de Higiene, David Capistrano, dio un plazo de un mes para que los médicos adecuaran sus horarios, porque sabía que, además del servicio público, ellos tenían sus consultas privadas. Cumplido ese plazo, se empezó a exigir el cumplimiento del horario. Pero no ha sido fácil lograrlo.

*—¿Existe alguna forma de control?*

**37. María Lucía:** Yo creo que el mejor control es escuchar a la población y dar respuestas inmediatas. Por eso, en todos los lugares en que se prestan servicio público, tenemos un libro de reclamaciones. Y tenemos también teléfonos. No es un mecanismo burocrático. Ante cada reclamación, inmediatamente se toman medidas. Además, se hace un trabajo de concientización con el empleado público, acerca de lo que significa su trabajo, a quién va dirigido, etc.

---

<sup>10</sup>. Ver: **Mil díasÚ**, op. cit., pp.24p28.

<sup>11</sup>. Núcleo de Asistencia Psicosocial.

## 2. POLÍTICA EDUCACIONAL: LAS DIFERENCIAS CON LA POLÍTICA DEL PDT

*—Sobre educación quería que María Lucia dijese cuál es el proyecto de educación del PT y por qué hay una polémica tan fuerte con el PDT sobre esta cuestión...*

**38. María Lucia:** La responsabilidad primera del gobierno municipal es garantizar la escuela pública para todos los niños de 0 a 6 años. Aquí en Santos —a diferencia de Diadema, Sao Bernardo y Sao André— el sistema de educación primaria abarca ocho grados<sup>12</sup>. De esa forma, atendemos prácticamente el 30% de la red de enseñanza pública y todo el preescolar.

39. Por otra parte, se ha conseguido valorar correctamente a los profesionales, no sólo salarialmente, sino también en vistas a su formación. Estos cuentan con cinco horas semanales dentro de la jornada de trabajo, para superarse: cursos de perfeccionamiento, discusión de los problemas de la escuela, etc.

40. Nuestra política pedagógica está basada en la línea del constructivismo de Emilia Ferrero, Paulo Freire, a diferencia de la de otros partidos que buscan una visión crítica, una visión de izquierda. Nosotros no. Partimos de la formación del conocimiento a partir de la realidad de cada uno.

41. No compartimos los métodos del PDT. La escuela no debe abarcar todos los problemas sociales, su función es pedagógica; la salud y los otros aspectos asistenciales corresponden a otros servicios.

42. En cuanto a la escuela de tipo integral, creo que es preciso primero asegurar la educación elemental a todos los niños que aún no tienen escuela y, sólo entonces, ir poco a poco ampliando los horizontes.

43. Tampoco somos partidarios de los CIEPS<sup>13</sup> y los CIACS<sup>14</sup>. A pesar de que estos centros se hacen cargo del cuidado de los niños el día entero, no han cambiado los métodos pedagógicos, tanto es así, que el índice de evasión de los CIESP es altísimo.

44. Para nosotros, lo más importante en la escuela es el aspecto pedagógico, aunque no descuidamos otras cuestiones. Ahora, no cabe duda que en los barrios periféricos es importante que los niños permanezcan más tiempo en la escuela, pero nosotros trabajamos esa cuestión en conjunto con la Secretaría de Acción Comunitaria. El niño permanece cuatro horas en la escuela y después se incorpora a los llamados centros de convivencia donde se

---

<sup>12</sup>. En Brasil, la enseñanza primaria consta de un Curso de Alfabetización y ocho divisiones llamadas "series" similares a lo que nosotros llamamos grado. Abarca desde los seis a los 14 años. El preescolar queda fuera de esta división.

<sup>13</sup>. Centros Integrados de la Educación Pública, creados por el gobierno de Leonel Brizola, en el Estado de Río de Janeiro. Los primeros CIEPS fueron creados en la gran construcción del sambodromo, en Río, usada anteriormente para desfiles de carnaval.

<sup>14</sup>. Centros Integrados de Asistencia a Niños (Crianças). Institución creada por el gobierno de Fernando Collor de Mello, con amplitud nacional. Tiene varias funciones asistenciales, además de la educación típica de la escuela primaria pública.

encuentra con varias opciones: repasar la lección, hacer teatro, música, artesanía. No se trata de que esté las ocho horas en la escuela.

45. Inclusive, cuando asumimos el gobierno, nos encontramos en las escuelas con médicos que no estaban prestando un servicio adecuado. Esos médicos fueron retirados de las escuelas, lo que provocó una gran polémica. Pero en la medida en que se implantaron los servicios de policlínica, la población comprendió que la atención médica a los niños debía brindarse en un lugar especializado y no en la escuela. Sin embargo, tenemos dentistas en algunas escuelas, porque el servicio estomatológico de la ciudad todavía no alcanza para atender a toda la población, pero en el barrio donde ya está implantado, la escuela ha dejado de brindar ese servicio.

### 3. TRANSPORTE<sup>15</sup>

**46. Altino:** Aquí en Santos estamos haciendo una verdadera revolución en el transporte, en ese campo estamos teniendo mucho éxito.

*—¿Ustedes conocen la experiencia de Campinas en el transporte?*

**47. Altino:** Sí, la conocemos, pero no creemos que sea la mejor forma de resolver el problema. Consideramos que el transporte es una obligación del estado, y luchamos porque los servicios del transporte sean brindados por una empresa pública. Consideramos que el transporte es una obligación del Estado, entendemos que considerarlo como medio de lucro es negativo.

*—Lo que explica el compañero de Campinas es que quiénes deben pagar el transporte son las empresas industriales, que necesitan que sus trabajadores usen el transporte para ir a trabajar. Yo estaba pensando que si en Santos la mayoría de las empresas son estatales ese esquema ya no es válido.*

**48. Altino:** Sí, claro, en Santos existe una sola gran empresa estatal, mientras que en Campinas hay varias.

49. En todo Brasil existe el llamado “vale transporte”, basado en que el trabajador no puede sobrepasar el 6% de su salario en gastos de transporte: el resto tiene que ser reembolsado por su empresa. De esa forma la empresa adquiere el vale y descuenta al trabajador hasta el 6% de su salario y paga la diferencia. Eso ocurre a nivel nacional, es una ley federal.

50. Lo que pretende la alcaldía de Campinas es que las empresas, industrias, comercios, los grandes consumidores de mano de obra, subsidien el transporte. Ese subsidio es recepcionado por una empresa que administra y alquila el transporte particular y paga por kilómetro rodado. Yo tengo mis reservas sobre ese tipo de solución, porque, a mi entender, acaba dándole facilidades a la empresa privada, a la que se dispensa de una serie de servicios que el estado

---

<sup>15</sup>. Ver: **Mil días** pp.53P56.

realiza. Ella presenta la planilla de kilómetros recorridos y el estado le paga. Yo creo que si el estado monta una máquina bien organizada, puede él mismo administrar directamente.

51. Con esto no digo que considere negativos los logros de Campinas. Como quiera que sea es un gran paso y ya se está intentando hacer lo mismo en otras ciudades. Pero yo creo que el objetivo final es que el gobierno municipal llegue a controlar el transporte. Nosotros entendemos que salud, educación, transporte son una obligación directa del estado.

52. Porque de lo contrario, se estaría en un escalón inferior con relación a lo que nosotros ya conseguimos: el estado realmente es más que un contratista de las empresas particulares. El monta un servicio que produce beneficios para la población, pero que, al mismo tiempo genera beneficios para el capital.

53. En cada municipio de Brasil, el transporte tiene sus propias particularidades. Por eso yo no niego el paso que Campinas ya dio, que Sao Bernardo, Sao Andrés ya dieron. Ahora, nosotros defendemos, como propuesta del PT, que sea el estado quien asuma la gestión del transporte. Por eso asumimos, como gobierno, la administración de una empresa considerada fallida, y hemos mantenido el transporte en la ciudad a 400 cruzeiros, mientras que la empresa particular lo tiene a 800 cruzeiros, o sea, el doble del nuestro. Y eso sin ningún subsidio, sólo con una administración racionalizada.

54. Tenemos un parque de cerca de 200 ómnibus, que lo consideramos suficiente para prestar un buen servicio, y de los cuales 130, o sea, más de la mitad, ha sido renovado en este período. Esa es la política que estamos llevando a cabo: retirar los ómnibus viejos y colocar ómnibus nuevos en su lugar, con el objetivo de entregar la administración con un transporte con una vida útil de 3,5 años. Eso en Brasil sería algo extraordinario. Aquí la útil media del transporte es de 5 a 7 años.

55. Todos estos logros han llevado a Santos a pasar del decimoséptimo lugar que ocupaba en 1990, al séptimo lugar en el transporte de todo Brasil.

#### **4. HABITACIÓN**

**56. Altino:** El cuarto punto, que es la vivienda, tal vez sea el más difícil, pues el presupuesto de la vivienda está en manos del gobierno estatal y federal.

57. Tenemos en la ciudad 26 movimientos de tomas de terreno y estamos consiguiendo darle respuestas. Ya tenemos algunas soluciones. Y vamos a terminar este año con la solución para esas tomas de terrenos. Hemos buscado esas soluciones en la autoconstrucción, en la concesión de terrenos para que ellos construyan... Pero sigue siendo aún el problema más difícil, porque el presupuesto no está bajo el control del municipio.



—¿Aquí ocurrieron movimientos que ocuparon terrenos de la alcaldía?

**58. Altino:** Sí. Esos 26 movimientos a los que me refería ocupan terrenos, de la alcaldía. Nosotros somos acusados por los enemigos del PT, de invadir terrenos que son públicos. Antes, cuando había una toma de terreno, se llamaba a la policía y así se resolvía. Nosotros nunca hemos llamado a la policía. Nosotros llamamos a todas las partes, conversamos, participamos, organizamos la situación a través de los militantes y de la propia administración y vamos buscando soluciones.

—Yo digo eso porque vengo de Diadema, donde hubo una ocupación y...

**59. Altino:** Sí, yo conozco el caso. Diadema es un problema muy complicado. Es el problema más complicado que tiene el PT. Ahí se ha dado una situación caótica en el partido y la administración. Sin embargo, paradójicamente, el partido crece cada año que pasa. Si observas desde el 82 hasta ahora, el partido ha tenido un crecimiento muy grande durante todas las elecciones.

### III. CÓMO TRABAJAR CON UNA MÁQUINA VICIADA QUE SE HEREDA

—¿Qué se hizo para depurar el aparato de gobierno que ustedes recibieron y cómo resolvieron el problema de los funcionarios públicos ineficientes heredados de gobiernos anteriores?

**60. Altino:** Nosotros nos encontramos con el aparato muy viciado. Eso lo sabe todo el mundo en Brasil. Un aparato que tiene 500 trabajadores que entraron por la influencia de un concejal, 600 que entraron gracias a otro concejal, 700 debido a un exalcalde, 800 debido a otro exalcalde... Y es con ese aparato con el que uno debe trabajar. Un aparato cuyo engranaje no funciona como funcionaría en una empresa privada. La relación es diferente, es una relación muy política porque está permeada por el poder político. Entonces, se trata de un gran desafío; y no creo que se pueda afirmar que ha sido superado, pero sí que estamos avanzando en el sentido de superarlo.

#### 1. HACER CONCURSO PÚBLICO PARA CONTRATAR EL PERSONAL

—¿Qué están haciendo concretamente para superar esa situación?

**61. Altino:** En primer lugar, para hacer admitir a los nuevos funcionarios, —en nuestra administración entró gente sin concurso, pero muy poca—; ya hemos hecho 170 concursos públicos. El funcionario que entra por concurso, a nuestro entender, es un funcionario con más conciencia, porque no debe a nadie su empleo. Puede hasta venir a cuestionarnos, porque él no nos debe ningún favor.

62. Salvo los cargos de confianza, es decir, aquellas contrataciones que nosotros tenemos el derecho de hacer por un determinado tiempo por ejemplo, por un año, seis meses, dos años,

todas las demás contrataciones de funcionarios públicos de nuestra administración fueron hechas por concurso, a todos los niveles. Han surgido inclusive algunas dificultades como por ejemplo, cómo hacer un concurso para ayudante general. Eso fue todo un drama para la gente. ¿Vamos a mandarlo a pintar una pared? Porque uno no puede exigir un determinado nivel de escolaridad para ser ayudante de picapedrero, para ser sirviente. Entonces le creamos diversas formas de entrevistas, de pruebas, una serie de cosas y, en algunas áreas, hicimos exámenes prácticos... El domingo recién pasado realizamos un concurso para diecisiete plazas en el área de salud y, debido a la crisis económica que vive este país, la cantidad de personas inscritas fue impresionante. Tenemos también una convocatoria para custodio municipal y ya hay seis mil inscritos para docientas plazas. Abrimos una convocatoria para cobrador de ómnibus y ya hay tres mil inscritos para cientocincuenta plazas. Hacen colas, es una verdadera guerra. Todos quieren ser funcionarios, porque nosotros valorizamos al funcionario. Cualquier pequeño anuncio publicado en un periódico convocando para un concurso provoca colas. Viene gente hasta de otras ciudades, de otros estados.

63. Entonces, yo creo que al final de nuestro proceso, al final de nuestro mandato, vamos a tener —no tengo ese dato exacto— más de la mitad de los funcionarios públicos elegidos por concurso. Antiguamente, si había 20 plazas para chofer y había 20 concejales, era una plaza para cada uno; si había 60 plazas, cada concejal tenía tres. Esa siempre fue la norma pero nosotros acabamos con esa práctica. Por eso ahora somos emplazados por los concejales. Ellos nos dicen: *“Nunca sobra ya nada para nosotros”*. Ahora eso se acabó. Ahora todo es por concurso.

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

*—Tú has insistido mucho en esa idea de la independencia del trabajador... Me parece interesante. Yo entiendo que el PT insiste mucho en que el movimiento social no sea correa de transmisión del partido...*

**65. Altino:** Yo siempre prefiero que el trabajador nos critique en cualquier momento, a que quede atrapado por un mecanismo formal.

## **2. FORMA DE MANEJAR LOS CONFLICTOS LABORALES CON SUS PROPIOS TRABAJADORES**

*—¿No se dieron aquí en Santos donde la mayoría de las empresas son estatales, problemas que han sido históricos de los gobiernos populares, de los gobiernos revolucionarios —ocurrió con Fidel, ocurrió con Allende—, que los trabajadores sienten que como el gobierno es popular, es un gobierno que defiende a los trabajadores, la tendencia inmediata es la de reivindicar mayores salarios? Generalmente son los sindicatos más poderosos, los que ya están en*

*mejor situación salarial que el resto de la población, los que reivindican eso... Fidel enfrentó políticamente esa problemática, no sé cómo se enfrenta aquí este problema. En cuanto asume un gobierno popular, vienen las reivindicaciones, y, a veces, no pueden ser satisfechos... ¿Hubo en Santos conflictos con los trabajadores de la alcaldía?*

**66. Altino:** Sí, y muy fuertes<sup>16</sup>. Hace sólo seis meses, por ejemplo, un grupo de funcionarios tomó la alcaldía, cerraron las puertas, les pusieron candados y el resto de los funcionarios no pudo entrar.

—¿Tomaron la alcaldía?

**67. Altino:** Sí. Evidentemente había por detrás de ese movimiento la influencia política de la derecha de la ciudad, tanto es así que ellos no consiguieron movilizar a todos los trabajadores, movilizaron sólo una pequeña parte, una parte minoritaria. Nosotros mantuvimos nuestra propuesta, no retrocedimos y no fuimos paternalistas.

—¿Cuál era la reivindicación de ese movimiento?

**68. Altino:** Buscaban aumento salarial. Y nosotros no podíamos aumentar más. Ya habíamos aumentado a partir de un acuerdo hecho con ellos. Aquí, siempre que la nómina de pago no sobrepase el 60% de la renta de la alcaldía, los funcionarios reciben su salario reajustado de acuerdo al índice de inflación<sup>17</sup>.

69. Para que tengas una idea, el año pasado estuvieron dos meses sin recibir el DIEESE porque la relación no coincidió. Los otros meses todos recibieron el DIEESE. El mes de enero, que es el mes más difícil de la administración, percibieron el 23,5%. Este mes de febrero, que es el mes de las discusiones colectivas, los trabajadores obtuvieron el 75%. El salario en la alcaldía va a incluir ahora el vale—refuerzo. El salario mínimo es de 400 mil cruzeiros por 40 horas.<sup>18</sup>

—¿Y el conflicto se resolvió?

**70. Altino:** Hubo una semana de huelga. Nosotros adoptamos la posición de no retroceder y los huelguistas sufrieron una derrota. Fueron replegándose, hasta que llegó un momento en que el 90% de los trabajadores habían regresado al trabajo.

---

<sup>16</sup>. Ver: **Mil díasÚ** pp.105p110.

<sup>17</sup>. En Brasil, en este caso, se dice que los trabajadores reciben el Dieese (Departamento intersindical de estudios socioeconómicos, creado por los trabajadores, mantenido por los sindicatos de trabajadores, pero con independencia en relación a los sindicatos, y es lo más confiable para los trabajadores. Este instituto hace un cálculo de la inflación y un cálculo del aumento de salario que deberían recibir los trabajadores para mantener su nivel de vida. Cuando se dice que reciben el Dieese pleno, quiere decir que reciben el salario estimado correcto por ese instituto.

<sup>18</sup>. Recordar que este trabajo es de febrero de 1991.

—¿Si era un grupo minoritario el que tomó la alcaldía, la mayoría dónde estaba? ¿En sus casas?

**71. Altino:** Por ejemplo, los trabajadores de la alcaldía no pudieron entrar, aunque lo hubieran querido. Estaba todo cerrado, por lo que se fueron para sus casas. Creo que, de diez mil funcionarios, consiguieron concentrar un poco más de mil personas en el momento cumbre de la huelga.

—¿Y la dirección de ese sindicato estaba en manos de la derecha?

**72. Altino:** No. Ese es el problema. El presidente de ese sindicato es afiliado al PT, pero en ese momento fue manejado por la derecha en términos corporativistas y de la reivindicación salarial economicista.

—¿Es de alguna tendencia?

**73. Altino:** No. No pertenece a ninguna tendencia. El se afilió y no tiene militancia, es un simple afiliado. Aquí nosotros no tenemos grandes problemas con las tendencias.

**74. Alberto:** Quiero sólo añadir algo a lo que dijo el compañero Altino. Después del tercer día de huelga, que en principio tenía derechos asegurados de forma legal —ellos batallaban por un reajuste salarial—, se notó un cambio en la conducción de la huelga por la interferencia de los partidos políticos que hacen oposición al gobierno municipal. De ahí que la huelga, que en los primeros días creció, a partir del tercer día comenzó a tener una curva descendente debido a la intromisión indebida de intereses partidarios en el movimiento. A partir de ahí, como señaló Altino, la huelga se fue debilitando paulatinamente hasta que llegó un momento, para nosotros hasta embarazoso, en que los trabajadores volvieron, y la propuesta de la alcaldía no fue alterada siquiera en un milímetro. Ellos se convencieron de que habían tomado parte de un movimiento errado.

**75. Altino:** Tanto es así, que ahora, en las discusiones colectivas, esas mismas fuerzas comenzaron a intentar la reivindicación de un aumento absurdo para ver si provocaban una nueva huelga. Y no ha habido movilización ninguna. Los trabajadores aceptaron nuestra propuesta con la mayor tranquilidad. Fue un mes en el que pudo darse un enfrentamiento bastante fuerte, pero no ocurrió así. Nosotros negociamos con los trabajadores todo el tiempo, y conseguimos resolver el conflicto tranquilamente, y dimos un aumento que está por encima del salario medio. Tanto en la región, como a nivel de las alcaldías es uno de los mejores.

**76. María Lucía:** Creo que lo primero es recuperar la dignidad del trabajador procurando pagar salarios justos, pero dejando claro también que un gobierno democrático popular tiene compromisos con todos los trabajadores y especialmente con las capas menos favorecidas de la población; que la nuestra es una política para todos los trabajadores y no sólo para los empleados públicos. La alcaldía —pese a que la constitución permite que hasta el 65% del presupuesto recaudado, sea gastado con la nómina de pago de los funcionarios—, gasta sólo el 60% en ese rubro, procurando mostrar que el compromiso de este gobierno es con todos los

trabajadores, incluyendo a los que no son funcionarios de la alcaldía, pero que precisan también de servicios públicos: escuelas, jardines de infancia, policlínicas.

### 3. RECURSOS VÍA IMPUESTOS PROGRESIVOS A LA RENTA

*¿De dónde salen los recursos para hacer las obras de la alcaldía?*

**77. Altino:** Cuando nosotros asumimos la alcaldía, el presupuesto estaba más volcado hacia el aparato administrativo que hacia los servicios. Era un presupuesto que, incluso, no cumplía algunos lineamientos de la constitución. Muy pocos recursos eran destinados a la educación, a la salud. Nosotros invertimos esa situación. Discutimos con la población y creamos una nueva política fiscal<sup>19</sup>, por la cual el 14% de la población, los más ricos, pagan el 70% de los impuestos; y el 86%, los más pobres, pagan el 26%. Creemos que todos deben pagar sin excepciones, porque eso es parte del deber ciudadano, pero nuestra política es que los pobres paguen la menor cuantía de la masa de impuestos. Esta es una política basada en la justicia social, que cobra más a quien tiene más y cobra menos a quien tiene menos.

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

*—¿Contaron con movilización para apoyarlos, o sea, existió alguna presión popular?*

**79. Altino:** La elaboración del presupuesto fue hecha, como yo te dije, mediante una serie de plenarios, de discusión es con la población, etc. El hecho concreto es que después de todos estos años, fue solo el mes pasado que los carnés de impuestos. Hay alguno que otro que viene a reclamar, pero casi no existe.

**80. Cecilio:** No alcanzan el 1%.

**81. Altino:** Cuando se propuso esa política, el periódico local publicó titulares diciendo que nosotros íbamos a aumentar enormemente los impuestos.

82. Eso hasta nos ayudó, pues la población estaba esperando recibir la notificación del pago de impuestos para protestar, y cuando recibió el carné vio que la cifra que debía pagar era mucho menor que aquello que el periódico decía... El primer año hubo algunas reclamaciones, pero la población acabó aceptando. Las obras que emprendió la alcaldía fueron un factor importante para lograr esa respuesta por parte de la gente. Nosotros abrimos 24 policlínicas en la ciudad, hicimos una serie de escuelas, abrimos varios jardines de infancia.

---

<sup>19</sup>. Sobre la reforma tributaria ver: **Mil díasÚ**, pp.48P50

—¿En qué porcentaje aumentó el presupuesto de la alcaldía con este sistema de impuestos?

**83. Altino:** Yo no tengo datos concretos, pero quisiera hablar un poco sobre eso. Y yo considero que nuestra Secretaría de Finanzas, desarrolló uno de los trabajos más importantes —aun cuando no sea un trabajo muy visible, se ve más desde adentro— para sostener económicamente a la alcaldía. La política económica que nosotros aplicamos aquí logró hacernos salir de la situación crítica inicial, y al final, obtuvimos recursos, aunque con muchas dificultades, para realizar una serie de cosas.

84. Y todo esto a pesar de que el gobierno federal nos cobró impuestos indebidos. Porque en la constitución se establece que no se puede cobrar impuestos entre gobiernos. Hicieron una fortuna a costa nuestra a través de la aplicación de impuestos a las operaciones financieras que alcanzó hasta cerca del 8% de nuestro capital invertido. Nos sacó de una sola vez 15 millones. Ganamos en los tribunales, pero sólo con el tiempo logramos recuperarnos.

85. Entonces, yo creo que aquí, logramos un éxito muy grande con esa política financiera, conseguimos realizar muchas cosas. Y esa fue la misma política aplicada en todas las alcaldías del PT.

#### **IV. INVERSIÓN DE PRIORIDADES**

**86. Altino:** En nuestra política se parte de lo siguiente: nuestro objetivo programático es invertir las prioridades. Cuando hablo a la población, acostumbro a simbolizar eso diciendo que nosotros nos preocupamos del trillo para acá; y del trillo para allá hacemos mantenimiento, porque en Santos hay un trillo que corta la ciudad en dos partes. Del trillo para allá está la orilla de la playa, que es la parte más rica de la ciudad. Entonces yo explico que, del trillo para allá daremos mantenimiento y del trillo para acá haremos lo que sea necesario hacer y que nunca fue hecho. Nuestras prioridades ahora son la zona noroeste, donde viven los trabajadores, y el morro, donde vive la población más pobre, es decir, las dos regiones más pobres de la ciudad.

87. Sin embargo eso no significa que nos despreocupemos completamente del sector más rico. Se han hecho trabajos volcados hacia ese sector, como despolucionar las playas, aunque de hecho ese tipo de medidas las disfruta toda la ciudad. Pero nuestras grandes obras se ubican en el lado pobre, aquel sector de la ciudad que estuvo siempre abandonado.

88. Otra cosa: en Santos había un dominio muy grande de las empresas contratistas privadas en el área de la construcción civil; nosotros conseguimos eliminar la participación de esas empresas en la administración pública. Y realizamos la mayoría de las obras con nuestros propios trabajadores.

89. Hubo una disminución violentísima. Ahora hay poquísimas obras que son realizadas por contratistas privados; sólo aquellas que nosotros no estamos en condiciones de realizar con nuestra propia tecnología. Santos había llegado a ser un paraíso para estas empresas: teníamos de 5 a 8 trabajando aquí. Cualquier murito, cualquier cosa se les asignaba a ellas. Nosotros acabamos con ese sistema, con lo cual aumentó nuestro presupuesto de forma real, porque

logramos hacer las obras con un costo más bajo al emplear nuestros propios recursos, aún cuando tengamos a veces algunos problemas de retraso.

## V. SER GOBIERNO DESPUÉS DE SER OPOSICIÓN

—¿Qué aprendió el PT al tener que aportar tareas de gobierno? Dicen que las personas cambian mucho cuando tienen que gobernar. La izquierda está acostumbrada a ser una izquierda de oposición, pero no a tener posición...

**90. María Lucia:** Creo que es una experiencia fantástica, para mí por lo menos, no sé para los demás compañeros. Cuando Telma fue electa, en el primer momento, sentimos incluso pánico; pero pronto entendimos que es preciso tener técnicos, pero que por encima de todo es importante tener claridad política. Yo creo que desmitificamos aquella idea de que el PT no tiene cuadros técnicos, porque donde no dispuso de ellos, supo buscar las personas adecuadas, reservándose para sí la dirección política.

91. Otro aspecto que nuestros gobiernos petistas debieron enfrentar fue el de ser gobierno a nivel municipal y ser oposición a nivel estatal y a nivel nacional, es decir, al mismo tiempo que se gobierna para la ciudad, ser capaz de organizar las luchas para avanzar a nivel estatal y a nivel nacional.

92. La oposición decía que antes de seis meses la ciudad sería un caos, se producirían innumerables huelgas, fallarían los servicios esenciales. Nada de eso ocurrió. Logramos gobernar sin perder el norte, nuestro principal objetivo político y, al mismo tiempo, administrar logrando avanzar en una serie de aspectos.

93. Se ha ido aclarando con el tiempo aquella polémica que se dio al principio, cuando ganamos las alcaldías acerca de para quién debe administrar el PT, si para toda la ciudad o sólo para determinados sectores. El PT debe administrar para toda la ciudad, invirtiendo prioridades y avanzando en las conquistas sociales. Esas cuestiones, por ejemplo, como la de dar mantenimiento a la ciudad, y mejorar la calidad de la vida de la población, que son cuestiones que deben ser mantenidas y ampliadas. Por eso, pese a que nuestras inversiones fueron mucho mayores en las áreas carentes, la alcaldesa no descuidó el mantenimiento de la ciudad. Y cuando ella dice: “Tres para allá y uno para acá”, eso significa que se invierte más en los barrios más pobres, pero que también hay preocupación por la otra parte. En este sentido hay algunas cosas importantes, como la cuestión de la cultura, del arte. La alcaldía tiene hasta un cine de arte, con pocos recursos, pero con creatividad.

94. Creo que con todo esto desmitificamos eso de que el PT sólo es oposición. Demostró concretamente que está preparado para gobernar. Eso es muy importante para el partido y para los brasileños en general.

**95. Altino:** Yo creo que ese es un problema que el PT aún no ha resuelto.

96. Yo personalmente, tengo dificultades. Tengo 32 años de militancia, siempre en la oposición, y ahora soy gobierno. La gestión en la cámara se me hace muy difícil en términos personales, porque lo que yo sé hacer es un discurso para criticar y exigir al poder y, de pronto, es a mí a quien se critica y se le exige. Ahora, en la cámara, yo, una persona que siempre criticó, ahora defiende. No es fácil asumir esa nueva situación aunque poco a poco vamos desempeñando mejor nuestro nuevo papel.

97. Esta dificultad general del PT para pasar de la oposición a su administración, es un problema que tiene que ver con nuestro aprendizaje político como partido. Es la primera vez, como ya dije, que nosotros somos administración en varias ciudades que tenemos una política nacional de administración, un proyecto de ser administración de ciudades, de estados y de ganarnos la presidencia de la República. Es un proyecto difícil porque la mayor parte de la militancia del PT, principalmente la militancia más antigua, aquella que adhirió al PT en los inicios y que es una de sus vertientes ha sido siempre de oposición y de repente se convierte en gobierno.

98. Entonces, el proceso por el que ha atravesado el PT en estos tres años, es difícil y creo que lo ha hecho madurar mucho, porque aprendió que ser gobierno no es exactamente lo que antes pensaba. “Llego al gobierno y voy a hacer esto, aquello y lo de más allá”. Las cosas no son así. Yo creo que ser gobierno es saber administrar con las posibilidades que existen, tener un proyecto para aplicar y responder de la mejor forma a esas posibilidades. Yo entiendo que es un aprendizaje para el Partido de los Trabajadores a nivel nacional. Es un aprendizaje que enriqueció mucho al partido en los lugares donde fue gobierno, pese a que esta situación también generó problemas e incluso algunos insolubles como la de Campinas.

99. En la ciudad de Campinas, antes de que llegara a ser administración, el PT era tal vez, uno de los partidos más fuertes de todas las ciudades de Brasil. Ahora, está destruido. Yo bromeo y digo que el PT tiene dos alegrías: cuando elige a un alcalde se sus filas y cuando lo expulsa<sup>20</sup>.

## VI. MOTIVACIONES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO PARA TRABAJAR BIEN

*—Es frecuente combatir a la empresa pública por ineficiencia, incapacidad, incompetencia... Esa es una idea que ha propagado la ideología neoliberal. ¿Qué ocurre con las empresas estatales en Santos?*

**100. Alberto:** Generalmente es el esquema del capital privado el que le da a la población esa imagen de la ineficiencia de la empresa pública. Aquí ocurre lo contrario, se está probando que una empresa pública bien administrada puede responder a los intereses de la población y a los objetivos de la empresa estatal.

---

<sup>20</sup>. Jacó Bittar, alcalde de Campinas, tuvo muchos problemas con el PT y terminó siendo expulsado.



## 1. VALORIZACIÓN DEL TRABAJADOR COMO CIUDADANO

—A propósito de que Altino está hablando de empresas estatales, ¿cuál sería la motivación principal que tienen los trabajadores de la alcaldía para trabajar bien? ¿Qué los motiva a ustedes para trabajar bien? Pregunto esto, porque es conocida la ineficiencia de los trabajadores del estado.

**101. Bartolomeu:** En primer lugar, es importante motivar en el trabajador una conciencia de que él también es ciudadano y que debe ser tratado como tal. Al compañero que trabaja en cualquier servicio público hay que reconocerle su trabajo, hay que valorarlo adecuadamente, hay que dar una mejor atención que la que existía en épocas anteriores.

102. Así, ese trabajador —funcionario público, funcionario de una empresa estatal—, pasa a sentirse una parte importante del engranaje y, a partir del reconocimiento de su importancia en el proceso, empieza a sentirse motivado.

—A mí me gustaría que tú me cites un ejemplo concreto de esa participación.

**103. Bartolomeu:** Por ejemplo, dentro de la administración existen los consejos de salud, consejos de educación... Son organismos donde los trabajadores municipales participan.

—¿Lo que tú estás diciendo es que los trabajadores participan no sólo en su trabajo, sino también en la propia vida de la ciudad y que eso se refleja en su trabajo?

**104. Bartolomeu:** Precisamente. Lucía puede hablar más sobre eso.

**105. María Lucía:** Creo que hay que considerar dos aspectos. El primero se refiere a que el trabajador participe, se sienta como un ser pensante, que también tenga propuestas y que no se limite sólo a recibir un salario. Que participe en la organización del trabajo, en la toma de decisiones y que cuando lo asuma sepa por qué lo está haciendo: su objetivo, su sentido. El otro aspecto se refiere al perfeccionamiento de los mecanismos de participación popular para que éstos permitan controlar la calidad del servicio prestado. Eso es de fundamental importancia.

## 2. CONTROL POPULAR DE LOS SERVICIOS

**106. María Lucía:** Por ejemplo, en la alcaldía nosotros tenemos un servicio a través de un teléfono, el número 156, al que continuamente está llamando la población, para hacer sugerencias y reclamaciones. Es muy importante que se tenga claro que el trabajador de la empresa estatal tiene que ser evaluado; que tiene que prestar un servicio de buena calidad, pues el objetivo primario de su trabajo es servir a la población. El es un ciudadano, pero, al mismo tiempo, está sirviendo a otros ciudadanos también.

—Si esta evaluación fuese negativa, o sea, si existen muchas críticas hacia ese trabajador, ¿qué actitud adopta la alcaldía?

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

### **3. MEJORAMIENTO DE LOS SALARIOS**

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

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

110. Ahora, está claro que esa es una contradicción permanente. De vez en cuando nos vemos envueltos en ella pero intentamos dominarla... Lo primero que nosotros emprendimos al frente del aparato de gobierno, dar la adecuada atención a los trabajadores del municipio. Darle aquello a lo que ellos realmente tenían derecho. Nosotros nos encontramos por ejemplo, con un gran número de trabajadores que recibían menos de un salario mínimo legal. Actualmente no tenemos ningún trabajador que reciba menos de 3,5 salarios mínimos. Ese es el salario más bajo que hay en la alcaldía. Eso por un lado.

### **4. MEJOR RELACIÓN ENTRE LOS JEFES Y LOS FUNCIONARIOS**

**111. Altino:** Por otro lado, al mismo tiempo que esta administración ha tenido la preocupación recuperar los salarios de los funcionarios, también se ha preocupado de que los jefes valoricen las jefaturas intermedias, y con ello empieza a existir otra relación entre los jefes y los funcionarios subalternos. Todo eso contribuye para que en el extremo de la cadena, el público se reciba una atención mejor.

### **5. INDEPENDENCIA PARA CRITICAR, MOVILIZARSE Y EXIGIR**

**112. Altino:** Por otro lado, es importante permitir que el trabajador tenga independencia para criticarnos y que pueda movilizarse contra nosotros para luchar por sus reivindicaciones.

## VII. COMUNICACIÓN ALCALDÍA—POBLACIÓN

### 1. ROMPIENDO EL CERCO INFORMATIVO CON VARIAS PUBLICACIONES

—¿Cómo se realiza la comunicación entre la alcaldía y la población? En el Congreso del PT—yo estuve aquí— lo que salió en la prensa no tuvo nada que ver con lo que yo presencié. La clase dominante controla la opinión pública a través de los medios de comunicación, establece una especie de cerco informativo en torno al PT, ¿cómo la alcaldía consigue romper ese cerco para comunicarse con la población? ¿Publican un periódico? ¿Qué espacio ustedes tienen en la prensa?

**113. Altino:** Ese es un problema. Hemos intentado varias formas de hacer frente a esa situación. Yo considero que la prensa escrita de izquierda perdió mucho su poder de penetración en las masas. La gente tiende a rechazar un periódico de la izquierda que habla de sí misma para sí misma, y te aclaro que yo también soy periodista.

114. Aquí en Santos hay un único periódico, periódico diario que es nuestro adversario férreo, aunque en la actualidad ha debido suavizar su actitud opositora, porque la realidad está ahí y él tiene que responder a sus lectores y no puede decir, por ejemplo, que la salud es un caos, cuando esa ha sido una de las mejores cosas que se ha hecho en esta ciudad; no puede decir que no hay transporte, porque el transporte está mejor que antes y la población percibe eso cotidianamente. El periódico ha atenuado un poco sus ataques, pero sigue siendo nuestro adversario.

115. ¿Cómo, entonces, llegar hasta la población? A nivel de partido hemos tenido dificultades financieras para publicar un periódico; a nivel de administración intentamos crear una serie de instrumentos, uno de ellos es el diario oficial *Urgente*. Para lograrlo tuvimos que dar una dura pelea en la cámara, porque intentaron bloquearlo. Ahora ya está consolidado, pero todavía no es un instrumento que resuelva todos los problemas. Se distribuye gratuitamente en la ciudad, y tiene una tirada, de 15 mil ejemplares para una población de 500 mil habitantes.

116. Tenemos otros instrumentos como el *Periódico del Pueblo*, que colocamos en las paradas de ómnibus y que da una breve información de lo que está ocurriendo. Además, una serie de folletos de las distintas secretarías que brindan informaciones, como los pequeños periódicos de la Secretaría de Abastecimiento, o el periódico y la revista de la Secretaría de Cultura...

### 2. LO MÁS IMPORTANTE: LA PRESENCIA EN LAS CALLES

**117. Altino:** Pero, es evidente que lo que ha tenido mejores resultados es nuestra presencia en la calle. Telma tiene una actividad muy intensa en contacto con la gente, va continuamente a conversar con la población, está presente cuando las obras se inauguran, se reúne con el personal y discute lo que hay que hacer... Cuando hicimos el presupuesto el año pasado, tuvimos 17 asambleas en la ciudad para saber cuáles eran las prioridades que la gente señalaba. La población indicó una serie de prioridades y tratamos de tenerlas en cuenta. Fueron fundamentalmente reuniones con las asociaciones de barrios... Ahora, estamos elaborando un itinerario para ir a todos los barrios a explicar una modificación que vamos a

hacer en el transporte: vamos a construir una terminal de ómnibus que va a facilitar la vida de la población.

118. Pero, aunque hemos avanzado mucho en este aspecto, creo que el problema de la comunicación en la población es un problema aún no resuelto totalmente. Nosotros no tenemos una comunicación ágil con la población, nos faltan instrumentos.

—¿Y radio no tienen?

**119. Altino:** Nuestra asesoría, produce programas para radio. Por ejemplo, el Hospital Anchieta tiene un programa en una emisora, que se llama *Radio Tantan*, donde realizamos grabaciones de cintas, hacemos pronunciamientos, diversas cosas, para las emisoras, y algunas pagamos. Tenemos un presupuesto apreciable para pagar espacios radiales, con el objetivo de poder transmitir nuestros mensajes, de comunicar nuestros proyectos, pero aún, a mi modo de ver tenemos dificultades que debemos superar.

—¿Y canales de Televisión?

**120. Altino:** Tenemos dos minutos en la TV Bandeirantes que se llama “Informa Santos”, que se transmite a la hora de almuerzo y por la noche, de lunes a viernes a nivel nacional. Nosotros elaboramos su contenido.

—¿Eso es gratuito?

**121. María Lucía:** No, es pagado.

**122. Altino:** Por eso yo te decía que nosotros gastamos mucho en eso.

—¿Ustedes se decidieron a hacer un esfuerzo especial por considerar muy importante esa comunicación?

**123. Altino:** Lo consideramos muy importante, fue una batalla que tuvimos que librar en la cámara y logramos ganarla. Ahora está aprobado en el presupuesto para ese objetivo. Fue una batalla muy dura, pero se aprobó.

## VIII. RELACIÓN ALCALDÍA—PARTIDO

—*Creo que ahora sería interesante encaminar la relación gobierno—partido. He sabido que algunos piensan que el alcalde debe ser un cuadro del PT, es decir, alguien que tendría que seguir la línea del partido, perdiendo de alguna forma su autonomía: ¿Cuál es la autonomía que debe tener el alcalde? ¿Qué es lo que el partido debe pedirle? ¿Cómo es la relación partido—administración en Santos?*

**124. María Lucía:** Yo diría que dentro del PT, una de las relaciones más armónicas entre el partido y la administración es la de la alcaldía de Santos, pese a que han existido momentos de

tensión. Tanto la alcaldesa como gran número de los secretarios eran, y continúan siendo, militantes del partido e incluso integran su dirección a nivel municipal.

## 1. LA ALCALDESA ESCOGE LOS CARGOS DE CONFIANZA

**125. María Lucia:** Desde el primer momento, la alcaldesa planteó que ella tenía el compromiso de cumplir el programa partidario, pero que ella tenía autonomía, por ejemplo, para elegir a quiénes debían ocupar los cargos de confianza. Inclusive, aquí ocurrió de manera diferente a otras alcaldías, porque la aprobación de los secretarios no fue discutida con la dirección del partido. Desde el primer momento Telma incluyó a personas de otros partidos, y a algunas inclusive sin partido, para integrar el secretariado.

126. Ahora, no cabe duda que ha habido momentos de tensión entre el partido y la administración, pero el partido considera positiva la gestión de la administración teniendo en cuenta principalmente que en la alcaldía se ha puesto en práctica del programa partidario: el programa de salud, educación, transporte, habitación. Esos lineamientos la alcaldesa los viene cumpliendo.

127. Y como Altino planteó, tal vez nuestra relación sea más armónica por el hecho de que nosotros no tenemos aquí en Santos tendencias. Es el partido más homogéneo.

128. Por ejemplo, en ese incidente del funcionarismo, el partido llamó a varios compañeros del movimiento sindical, a varios funcionarios, y allí se discutió todo, hasta la actuación de la alcaldía en ese movimiento. Hubo varias reuniones antes de que el partido llegase a aceptar la posición de la alcaldía. Pero no siempre las cosas son tan armónicas a veces hay incluso enfrentamientos.

—¿Podrías citar algunos de esos enfrentamientos?

**129. María Lucia:** Altino plantea la cuestión de los cargos de confianza.

**130. Altino:** Yo dije ahora que el partido tiene dos grandes alegrías: cuando elige al alcalde y cuando expulsa al alcalde. Eso era bromeando, porque lo que existe es todo un proceso de aprendizaje del PT en todos los aspectos, desde ser administrador, hasta la definición de la relación que se debe establecer entre el partido y la alcaldía.

131. Y nosotros tenemos claro ahora, no era así antes, que cabe al partido ser el fiscal de la aplicación del proyecto del partido, pero éste no puede inmiscuirse en las decisiones cotidianas incluso porque saldría perdiendo, porque la administración es mucho más ágil que el partido, es mucho más rápida para buscar soluciones. Es ella la que está en lo cotidiano, para fiscalizar quién fue contratado, por qué fue contratado, dónde fue contratado...

132. Y cabe al partido fiscalizar la aplicación del programa. Por ejemplo, ¿si la forma de enfrentar el problema del transporte está correspondiendo a aquello que el partido quiere? Si

es así, al partido no tiene por qué interesarse en saber si la administración nombró a dos fiscales y tres choferes, o si nombró a alguien como asesor.

133. Cuando nosotros asumimos la alcaldía, el número de asesores legalmente permitidos era muy pequeño. Por ejemplo, en la Secretaría de Educación se ponía sólo a la secretaria, y ella debía arreglarselas con los que estuvieran allí dentro.

## **2. CONFLICTO MÁS SERIO CON EL PARTIDO: EL PROBLEMA DE LOS ASESORES**

**134. Altino:** Y como nosotros no pensábamos desarrollar una política de crear empleos en forma indirecta de traer gente a la alcaldía por otros medios, el gobierno necesitaba tener la potestad de nombrar Asesores. Hicimos una ley para lograrlo, y fue a la cámara para su aprobación, pero ahí tuvimos un conflicto con el partido. Una parte del partido se puso en contra, e incluso una de las concejales fue pasada a la comisión de ética porque no cumplió la decisión del partido. En ese momento hubo críticas de compañeros que dijeron que el gobierno había caído en el juego de los nombramientos, que era un “tren de la alegría” y todo eso. El conflicto tomó tal envergadura que decidimos retirar el proyecto de la cámara antes de que fuera votado.

135. Buscamos otra fórmula, porque entendimos que ese método estaba creando conflictos, estaba generando desgaste y era preferible evitarlo. Y para resolver esta necesidad, nos basamos en una ley que permite la contratación temporal.

136. A mí me gustaría llegar a una situación ideal en que el aparato administrativo fuese un aparato independiente, con cuadros, y que el alcalde pudiese entrar y no precisase nominar a casi nadie, que bastara nombrar a los secretarios y el aparato continuaría funcionando. Hay algunos países desarrollados en los que la cosa funciona más o menos así. Pero, esa no es nuestra situación, porque en nuestro país el aparato está debilitado por la presencia de adversarios, está copado en toda su amplitud. Hay, por ejemplo, concejales que consiguen fotocopias de expedientes que uno no sabe cómo los consiguió, cómo llegaron a sus manos...

137. Nosotros tenemos necesidad, para poder administrar bien, para poder cumplir con nuestro proyecto, de tener en varias áreas personas de confianza del gobierno, eso implica poder nombrar asesores de nuestra confianza. No era posible, por ejemplo, que la alcaldesa trabajara en su gabinete con personas del aparato anterior que nosotros no conocemos. Necesitábamos nombrar personas de nuestra confianza, porque si no hubiera sido imposible trabajar, se habría trabajado en forma muy tensa, desconfiando de todo el mundo.

138. Entonces abogamos por la idea de que es necesario tener un número razonable de asesores que puedan desarrollar el proyecto de la alcaldía. Creamos una serie de asesorías: asesoría sindical, ampliamos la asesoría de prensa, creamos nuevos asesores para poder facilitar y desarrollar el trabajo. Puedo garantizar que esos asesores trabajan más que los otros, porque son cuadros que nosotros escogimos, tanto dentro del partido, como fuera del partido, como es el caso de Barbosa y Cecilio, o sin partido, como Selma. Esa situación ahora está

resuelta, pero hubo momentos de duros conflictos. Fue tal vez el conflicto más grave que pudo haber tenido lugar entre el partido y la administración.

139. Hubo conflictos, discusiones, vaivenes, pero siempre conseguimos dar en el clavo. Creo que el partido ya superó esa fase, él tiene confianza en el gobierno, ahora está preocupado de que su proyecto sea viabilizado y en eso, yo creo que nosotros tuvimos pleno y total éxito.

### 3. PARTIDO ACOMPAÑA ACTIVIDADES DE LA ALCALDÍA

*—Decían ustedes que mantienen un gran contacto con la población, que van a los diferentes lugares a visitar a la gente. ¿Cómo maneja el partido esa relación con la población? Porque yo he constatado que en otros lugares, es el alcalde quien hace el trabajo...*

**140. María Lucia:** El partido ha apoyado la movilización cuando se dan los grandes enfrentamientos. Por ejemplo, en la cuestión del transporte, se hicieron varios actos públicos y ahí el partido estuvo presente apoyando la política del gobierno. Yo diría que estamos también en un momento difícil de movilización popular, y a veces la administración consigue movilizar más a esos movimientos, que, a mi entender, tienen que ser atendidos por el partido. Pero el partido está siempre junto a la administración... La alcaldía también creó varios consejos de administración popular, a través de conferencias municipales como la conferencia municipal de salud, la conferencia municipal de educación, y los militantes del partido están presentes, en esos consejos, intentando ganar hegemonía en el sentido de implementar la política partidaria.

*—¿Ha crecido el partido en Santos?*

**141. María Lucia:** Si, bastante. Tanto es así que ahora estamos con el 30% de preferencia en la ciudad.

*—Eso es con respecto a la opinión pública, yo pregunto sobre los militantes...*

**142. María Lucia:** Creció bastante también.

**143. Altino:** Nosotros tenemos una política de no abrir el partido a la afiliación, porque cuando nos convertimos en administración hubo muchas solicitudes para afiliarse al partido, y tuvimos miedo concretamente del oportunismo. Tanto es así que si se contara el número de afiliados que el partido tenía antes y el que tiene ahora, el crecimiento es normal. Nosotros teníamos dos mil y tantos afiliados, ahora tenemos tres mil y tantos, pero eso es debido a nuestra política interna.

*—En el fondo ustedes están cumpliendo ese proyecto, posibilitando que las personas se incorporen al proyecto sin necesidad de aumentar la militancia...*

**144. Selma:** Yo creo que eso es así y lo digo porque yo no soy del partido. El hecho de no tener militantes con ficha, no significa que el partido no haya crecido en la ciudad, porque los

simpatizantes que apoyan la política de la administración, son muchos más hoy que hace cuatro años atrás.

**145. Altino:** Creo que un hecho concreto son los datos de esta encuesta (lee). *“El partido tiene ahora 3 mil afiliados y el 30% de la preferencia popular, el PMDB tiene 40 mil afiliados y está en el 8% de la preferencia popular”*.

#### **4. LOS CUADROS DEL PARTIDO PASARON A LA ADMINISTRACIÓN**

**146. Altino:** El PT es muy joven como partido, vive su primera experiencia de gobierno y tiene una falta de cuadros muy grande. La administración absorbió los que tenía. Los cuadros del partido están todos metidos en la administración. Por ejemplo, Lucia es secretaria de Educación y es presidenta del partido; yo soy líder en la cámara y soy secretario general del partido; el tesorero es secretario de administración. Entonces tenemos que desdoblarnos para cumplir las dos tareas. Lo ideal sería que el partido tuviese una dirección que no estuviese en la administración para, inclusive, preservar la autonomía entre partido y administración.

*—Sé que ese es un problema mundial... Yo creo que en el socialismo hubo intenciones de separar ambas cosas. En Cuba, hubo intenciones de separarlas...*

**147. Altino:** Yo sólo constato un hecho, para que la gente tenga conciencia de que existe: la carencia de cuadros del partido.

### **IX. GOBIERNO DE SANTOS INAUGURA UNA POSIBILIDAD HISTÓRICA EN CUANTO A LA POLÍTICA DE ALIANZAS**

#### **1. INVITADAS A PARTICIPAR EN EL GOBIERNO PERSONAS VALIOSAS DE OTROS PARTIDOS Y SIN PARTIDO**

*—Veo que ustedes trabajan con personas de otros partidos y sin partido también. Eso es muy importante, porque yo conozco la experiencia de la Unidad Popular, en Chile. Nuestro gran error, fue aquello que llamábamos “el cuoteo”<sup>21</sup>: cada partido tenía una cuota en el gobierno. El ministerio de Economía tenía un ministro que era socialista, un viceministro que era comunista, un secretario que era del MAPU, etc. Entonces, cada uno, en lugar de hacer la política del ministerio, hacía la política de su partido, así era imposible dirigir...*

**148. Altino:** En cuanto a ese aspecto creo que nosotros avanzamos bastante. En realidad, los secretarios que pertenecen al PT, constituyen la mayoría, pero no es por eso que el partido es hegemónico, lo es porque teníamos más gente preparada para esas tareas. También hay secretarios de otros partidos y sin partido. Y tenemos auxiliares y personas de partido que no son parte de la coalición aún.

---

<sup>21</sup>. Destinar una determinada cantidad de cargos a cada partido.



149. Tal vez me meta en otro asunto que sea de tu interés, pero la situación político—partidaria del Brasil es muy compleja. Nosotros tenemos una gran cantidad de partidos sin ninguna significación y, al mismo tiempo, hay sectores de la sociedad que están fuera de todos los partidos, que son progresistas y que tienen peso y que nosotros no dudamos en invitarlos.

*—Ese fue uno de los problemas de la Unidad Popular, al existir una coalición de partidos, las personas sin partido no tenían lugar...*

**150. Altino:** Yo creo que nosotros ya superamos ese aspecto.

*—Una cosa que yo estoy constatando es que la izquierda más madura ha empezado a comprender que la hegemonía no se mide por la cantidad de personas que pertenezcan al partido y sí por personas que coincidan con el proyecto. Lo que interesa es buscar a las personas que mejor puedan desempeñar los cargos, no importa si son o no militantes, lo que no impide es que estén identificadas con el proyecto. ¿Cómo el compañero Alberto se sintió cuando lo invitaron para ser asesor?*

**151. Alberto:** Yo diría que mi proceso de incorporación a la administración fue largo, lento, no fue fácil. Yo estuve aproximadamente nueve meses decidiendo si ingresaba al gobierno. Fue un parto. La alcaldesa Telma tenía intención de crear una asesoría sindical. Eso era extremadamente importante y necesario en este gobierno, porque es un gobierno popular, de acciones extremadamente populares. Y ella fue a buscarme, a pesar de que yo militaba en el PSDB. Entonces, se discutió el asunto mucho tiempo y finalmente se tomó la decisión: aceptamos. Ya hace un año y cuatro meses que yo estoy aquí en el gobierno...

*—Antes de continuar, ¿por qué las dudas?*

**152. Alberto:** Exactamente porque no sólo existen problemas entre el PT y el gobierno del PT, existe también problemas entre el PT y los demás partidos. Son grandes dificultades por superar. La gente discute mucho los caminos que el PT persigue y los que otros partidos también persiguen. Y eso ha provocado grandes discusiones. Hay razones para que sea un proceso lento y tú debes saber cuán difícil es practicar una correcta política de alianzas.

153. Yo quiero decir delante de todos —y tengo suficientes años<sup>22</sup> para hacerlo—, que esta es la mejor administración pública que ha tenido la ciudad de Santos. Yo no soy del PT y, por lo tanto, no lo digo por compromiso con el partido. Yo soy de otro partido, tengo mi origen en el Partido Comunista Brasileño. Mi perfil y mi vida fueron forjados dentro de ese partido. Por cuestiones que no viene al caso abordar ahora, me fui al PSDB, pero aún me siento marxista. Soy marxista de punta a cabo. El objetivo principal de mi vida es el socialismo, aunque reconozco que tengo que ver lo que está ocurriendo en el mundo, lo que está ocurriendo en nuestro país; repensar, reflexionar, pero eso no significa que me aparte de las enseñanzas que

---

<sup>22</sup>. Alberto tiene alrededor de 60 años.

yo aprendí. Continúo siendo marxista, tal vez no tanto leninista, pero aún leninista, no creo que los principios del marxismo—leninismo deban ser cambiados, deben ser adaptados...

154. Lo que yo quería decir es que el compañero Cecilio y yo somos personas progresistas, de izquierda, con una formación ideológica definida y eso nos aproxima más al PT y las cosas se hacen más fáciles. El compañero Cecilio tendrá oportunidad de hablar algo más sobre eso.

## 2. PRÁCTICA EJEMPLAR EN POLÍTICA DE ALIANZAS

**155. Cecilio:** Yo no tengo casi nada que añadir, Barbosa ya lo dijo todo. Yo suelo decir que este gobierno abrió una posibilidad histórica en esta ciudad.

156. ¿Por qué? Porque consiguió reunir de cierta forma a todas las fuerzas de izquierda de la ciudad, sea en los cargos de secretarios, sea en los cargos directivos, o incluso en el Foro de la Ciudad. De cierta forma, este gobierno representa la posibilidad histórica de demostrar que en Brasil es posible juntar fuerzas que tienen principios semejantes, aunque tengan divergencias entre sí, para encaminar una política única, independientemente de las divergencias que puedan surgir dentro del gobierno.

157. Como Barbosa, yo también puedo hacer una declaración de principios. Yo también me considero marxista—leninista, más marxista que leninista, porque últimamente no se puede seguir la práctica leninista dentro del PSDB. Yo tengo un origen diferente del de Barbosa, Barbosa vino del PCB al PSDB; yo vine del MR8 para el PSDB.

158. Considero que la importancia de este gobierno se va a verificar de aquí a algunos años; no será necesario un distanciamiento histórico demasiado grande para poder observarla. Existe aquí una sociedad civil horizontalmente muy bien organizada. Esa sociedad civil, al inicio, era hostil al gobierno y sin embargo, ahora, una parte de ella está ganada para la política del gobierno; otra parte está neutralizada y otra parte, extremadamente minoritaria, en las investigaciones de opinión pública alcanza apenas el 7% del conjunto de la sociedad civil santista, hace aún oposición a la alcaldesa.

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

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

161. Esta administración democrática y popular está influyendo en los trabajadores. Y nosotros nos sentimos muy contentos de participar de este gobierno. Dentro de poco enfrentaremos nuevas elecciones para la alcaldía y para la cámara de concejales, y tenemos la certeza de que si se continua aplicando esta política de alianzas, vamos a ganar esas elecciones<sup>23</sup>.

### 3. NIVEL DE ACEPTACIÓN SOCIAL ALCANZADO POR TELMA

—¿Cuál es el nivel de aceptación de la alcaldesa en las pesquisas de opinión pública?

**162. María Lucia:** Hay una pesquisa del IBOPE<sup>24</sup>, del día 2 de febrero de 1992. Bien reciente. Indica que el 66% de la población de Santos valora al gobierno como óptimo y bueno; el 29% lo valora como regular; el 1% lo considera pésimo y el 2% no sabe o no opinó. Entonces, el 95%, si incluimos el porcentaje regular aprueba el gobierno. Es un índice altísimo. Y el Partido de los Trabajadores, surge como partido preferido con el 30% y después sigue el PMDB con el 8%, y todos los demás con menos que eso.

163. Si las elecciones presidenciales fuesen ahora, en Santos, donde Lula perdió las de 1990, éste tendría el 55% y Collor el 13%.

### 4. CORRELACIÓN DE FUERZAS EN LA CÁMARA

—¿Cuál es la correlación de fuerzas en la cámara de concejales?

**164. Altino:** De total de 21, tenemos cuatro concejales, 3 del PT y uno de la coalición. Hay dos del PSDB que no son propiamente concejales oficialistas, por tanto, a veces votan a favor, otras veces no, pero; que en lo fundamental, han estado con nosotros, lo que equivale a 6 concejales. Por lo tanto, hay que negociar cada proyecto para que la cámara lo apruebe. Por ejemplo, hay una cosa en la que nosotros somos derrotados sistemáticamente en la cámara, porque el poder contrario es más fuerte que nuestro poder de presión: el problema del transporte.

165. Nosotros expulsamos de la ciudad a una empresa particular y monopolizamos el transporte a través de la empresa pública de Santos, que es la CSTC; sin embargo, esa empresa particular tiene una concesión y continúa pasando por Santos, con un trayecto intermunicipal, que es igual al nuestro. Sao Vicente y Santos son prácticamente la misma ciudad. Ella tenía una parte municipal, esa es la que nosotros le quitamos. Ese conflicto es uno de los más duros que nosotros hemos enfrentado, hubo intervención y terminó con la muerte de compañeros, fue una lucha muy difícil. Finalmente nosotros vencimos, pero la empresa continúa presionando para que nos derroten y ella tiene la expectativa, de que si somos derrotados en las elecciones,

---

<sup>23</sup>. En el momento de terminar este trabajo las encuestas decían que el candidato del PT, David Capistrano hijo, tenía las mayores posibilidades de ser elegido.

<sup>24</sup>. Instituto Brasileño de Opinión Pública.

ella volverían para acá. Los dos candidatos adversarios ya declararon que si ellos ganan, la empresa del transporte vuelve. ¡Eso significa financiamiento para ellos! Esa es una de las dificultades con la cámara no conseguimos que nada que sea para transporte se apruebe.

## 5. ¿TELMA, MUY PERSONALISTA?

*—Una pregunta que yo quisiera hacer. Cuando comenté por ahí que iba a hacer una mesa redonda en Santos, como un ejemplo positivo de la relación partido—sindicato—gobierno, me dijeron que no todo era positivo porque había un sector del PT que criticaba a Telma por ser muy personalista. ¿Qué opinan ustedes sobre eso? Además, eso es una crítica que se hace a la mayoría de los alcaldes. Dicen que ellos son como dictadores, que dirigen todo, que manejan todos los recursos...*

**166. Altino:** Yo creo que existe un hecho que es real: la compañera Telma obtuvo más votos que el PT. La lista de candidatos a concejales obtuvo 39 mil votos y Telma obtuvo 73 mil. Entonces, no hay una coincidencia entre la votación del partido y este liderazgo personal. Sobre esta cuestión podríamos discutir... Este fenómeno es fruto de la estructura partidaria brasileña, fruto de una serie de situaciones...

*—¿De dónde viene Telma, cuál es su militancia anterior?*

**167. Altino:** Telma tiene una larga historia en esta ciudad. Ella una profesora muy conocida y sus padres fueron políticos tradicionales; ambos fueron concejales. Y ella comenzó su vida política con el PT, es un producto del PT, no tuvo militancia política anterior. Fue concejal por el PT en el 82: y la segunda más votada en la ciudad; en el 84, en la primera elección de alcaldes, fue candidata y sorprendió a todos: quedó en tercer lugar. Fue algo inesperado. El PT era aún muy débil, nadie pensaba que podía sacar esa votación: el alcalde electo obtuvo 73 mil votos y ella 30 mil. Eso la proyectó en la ciudad. Después, como diputada, fue la más votada en el 86. En el 88, en la campaña para la alcaldía también fue la más votada en una situación peculiar: no hubo dos rondas, como sucederá este año. La derecha se dividió, tuvo dos candidatos; uno obtuvo una votación muy cercana a la suya: 72 mil y otro 57 mil votos. Nosotros ganamos la alcaldía con el 30% del electorado.

168. El liderazgo personal de Telma es muy fuerte. Y eso, choca con el criterio de algunos dirigentes del partido que consideran que es necesario controlar a sus alcaldes, a sus concejales, y genera conflictos. Hay compañeros que realmente critican a Telma por personalista.

169. Ahora, el partido como un todo y la propia Telma reflexionan sobre la relación de poder en el Brasil: el poder ejecutivo tiene un poder muy grande. La dictadura militar descaracterizó al legislativo, éste aún no recuperó todo su poder, recuperó una gran parte, de él pero no recuperó todo el poder que tenía antes.

170. Existe una reglamentación que restringe mucho la actividad de los concejales. Ellos no puede legislar nada que origine gastos —si se propone un proyecto de ley que pueda originar un nuevo gasto es vetado— y eso fortalece el poder del ejecutivo. De ahí surge toda una

discusión acerca del parlamentarismo, de la necesidad de compartir más el poder con el legislativo. Claro que eso tiene repercusiones en la forma de actuar de los alcaldes, terminan siendo figuras solitarias y acaban decidiendo todo ellos solos.

171. Aunque la compañera Telma tenga consejeros políticos, tenga una serie de asesores, algunos compañeros aún hacen esa crítica.

## **X. OPINIÓN DE TELMA SOBRE LA POLÍTICA DE ALIANZAS**

### **1. NO SUMANDO CARGOS NI VISIONES Y SÍ INTEGRANDO EN UN TODO ÚNICO AQUELLO COMÚN A TODOS**

*—Estando por terminar nuestra conversación se incorpora la alcaldesa a la reunión y a ella dirigimos la siguiente pregunta: ¿cuál es la política de alianzas que se está aplicando en la alcaldía de Santos?*

**172. Telma:** El PT tomó la determinación de incrementar las alianzas. En el V Encuentro Nacional en 1985, de eso ya hace siete años, y sin embargo, son pocas las alcaldías que consiguen hacer un bloque de alianzas verdadero. Yo creo que ese es uno de los terrenos donde el PT enfrenta más dificultades para llevar a la práctica sus decisiones.

173. Cuando yo hablo de bloque verdadero estoy queriendo decir que no se trata simplemente de yuxtaponer los diversos partidos que componen la coalición. No se trata de sumar un pedazo del PT, un pedazo del PSDB, un pedazo del PCdoB, un pedazo del PCB, un pedazo del PSB. Yo no entiendo así la política de alianzas. Yo creo que las alianzas tiene que darse integralmente en aquello que existe común a todos. Y lo que existe de diferente tiene que ser mantenido de esa manera. No se trata tampoco de una división mecánica de cargos o una división mecánica de empleos. Al contrario, es construyendo juntos las reflexiones políticas. Es así como uno puede lograr crear un centro bien amalgamado con lo que es común a todos los que forman parte de la coalición.

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

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

que la alcaldía tiene en la población. No sé si te hablaron de la encuesta última. Nuestra administración ha logrado concitar el apoyo casi unánime de la ciudad, debido, creo, a nuestra capacidad de desenvolver políticas de interés común.

176. Doy un ejemplo concreto: el año pasado se produjo la huelga general relacionada con la cuestión del puerto. Nunca había habido una huelga general en esta ciudad y las huelgas generales que el PT se propuso hacer con los partidos aliados con las centrales sindicales, no tuvieron un resultados muy satisfactorios a nivel nacional.

177. El año pasado, la cuestión del puerto, que comenzó por una cuestión salarial, por una lucha exclusivamente de trabajadores, de trabajo versus capital, en una semana fue más allá del concepto de lucha de clases, porque pasó a afectar diversos intereses económicos. Cuando empezaron a percibir que el trabajador sin empleo o el trabajador con salario bajo, disminuye su poder adquisitivo se dieron cuenta que así no podía comprar. Y si el poder adquisitivo disminuye, el comercio no funciona. Por otra parte, si el puerto se cierra, las materias primas no llegan; y las industrias tienden a parar. La ciudad comprendió así, en una semana, que ella, que es el polo central de una región económica, precisaba reaccionar porque se corría el riesgo de que su economía quebrara.

178. Cuando eso sucedió el eje central de la lucha se pasó de la lucha de los trabajadores por el salario, a la defensa de las condiciones económicas de una región. Y en ese contexto se dio la huelga general. Fue algo que se aprendió en la práctica. Pienso que es eso lo que nos está ocurriendo.

179. Alberto Barbosa no es mi asesor sólo por satisfacer al PSDB, yo pongo real atención a lo que él me dice, porque, si bien él tiene principios diferentes de los míos, de los del PT, tiene también conocimientos muy amplios y una trayectoria en el puerto que yo no puedo ignorar. Si yo quiero efectivamente tener poder —y no sólo quiero gobernar, y no sólo quiero administrar—, debo saber cuál es la carga de poder que yo recibo y cómo siendo alcaldesa hago una carrera de relevo para llevar el batón al futuro, sin despreciar la experiencia pasada de los compañeros en una época en que el PT ni existía.

## **2. NO TENEMOS TODA LA VERDAD, SÓLO ACEPTANDO ESO PODEMOS PRACTICAR UNA POLÍTICA DE ALIANZAS**

**180. Telma:** Y para terminar, yo creo que es importante que partamos de la base de que no poseemos toda la verdad. Muchas veces pensamos que nosotros tenemos toda la verdad, pero los demás no piensan así. Y si nosotros no entendemos eso, no podremos construir la democracia. El proceso democrático se produce dentro de la gente. Yo comencé a entender verdaderamente la política de alianzas, cuando comprendí que mis verdades eran verdades sólo para mí; que las verdades son bastante relativas. Claro que yo voy a luchar por esas verdades, voy a tratar de convencer a los demás, pero siempre con tolerancia, cosa que he logrado gracias al ejercicio de este cargo. Y cuando hablo de tolerancia, no estoy hablando de hacer concesiones, sino de saber hasta dónde tengo el derecho de exigir que el otro piense y

actúe igual que yo. Yo no quiero que todas las personas sean petistas, eso no es sabio. Una sociedad es siempre plural desde todos los puntos de vista. Eso es lo que caracteriza la democracia. Y yo creo que en Santos se consiguió esa tolerancia verdaderamente.●

## **ANEXOS**

### **CUESTIONARIO USADO EN EL TRABAJO DE LAS ALCALDÍAS PETISTAS**

#### **1. CAMBIAR LA MAQUINA O INSTALARSE EN ELLA**

*1. ¿Creen ustedes que lograron cambiar la máquina de gobierno o fue la máquina la que los cambió a ustedes? ¿Cuáles son los riesgos que corren los militantes petistas que asumen responsabilidades de gobierno y cómo evitar que se caiga en deformaciones, burocratismo, corrupción, etc? Pero antes de responder a esta pregunta central que podríamos dejar para el balance final abordemos temas más concretos.*

#### **2. HACIA QUIENES Y CON QUIEN GOBERNAR**

*1. ¿Se puede hablar de gobiernos petistas si, como parece haberse demostrado en la práctica, para realizar una gestión exitosa es necesario construir una correlación de fuerzas claramente mayoritaria o, lo que algunos han llamado "bloque social amplio" que apoye y se sienta comprometido con dicha gestión? Se que hay quienes piensan que sería más conveniente hablar de gobiernos populares que de gobiernos petistas...*

*2. ¿Cómo lograr ampliar el apoyo a la gestión del nuevo gobierno?, ¿tratando de neutralizar a la oposición dejando de asumir medidas que puedan afectarlas negativamente o tratando de fortalecer prioritariamente la actual base de apoyo del PT en los sectores populares?*

*3. ¿Cuál debe ser la política de alianzas que un gobierno del PT debe tratar de lograr? ¿Qué es lo que más dificulta llegar a lograr este objetivo? ¿Qué experiencias positivas y negativas tienen ustedes respecto a esta cuestión?.*

*4. ¿Influye de alguna manera la forma en que se realiza la campaña electoral en la gestión de gobierno? ¿Qué cosas crees que deberían evitarse en una futura campaña y por qué? ¿Cuáles deberían, en cambio, incluirse en futuras campañas?*

*5. ¿Cómo se puede gobernar cuando la mayoría de los concejales es de oposición? ¿Se ha logrado neutralizar esta oposición en algún caso concreto? ¿De qué manera?*

#### **3. PARTICIPACIÓN DE LA GENTE**

*1. El PT se planteó la idea de conformar consejos populares en las alcaldías en las que gobernara? ¿Podrían explicarme en qué consiste y de dónde surgió esta idea? ¿Y qué ha ocurrido en la práctica? ¿Han logrado conformar estos consejos? ¿Cuál ha sido su aporte? Y si*

*no han logrado este objetivo, ¿ha qué se ha debido? ¿Cuál es el balance que ustedes hacen de esta cuestión luego de tres años de gestión gubernamental?*

*2. Piensan ustedes que la actividad institucional que ustedes han desarrollado ha logrado —como Lula plantea en El Manifiesto de septiembre del 91— potenciar la organización de la sociedad en los lugares donde ustedes ejercen el gobierno? ¿De qué manera?*

*3. ¿Cómo lograr que la población se sienta corresponsable de la gestión de la alcaldía? Señalar la experiencia más destacada que has tenido al respecto.*

#### **4. GOBIERNO Y PARTIDO**

*1. ¿Qué sentido tiene para ustedes la afirmación de que el alcalde debe gobernar para la ciudad y no para el partido? ¿No se contradice esto con el hecho de hablar de gobiernos petistas?*

*2. ¿Cómo aplican en la práctica esa afirmación? ¿Qué papel debe jugar la orientación partidaria en la actuación de los alcaldes? Me parece que en el fondo el problema se reduce a cómo lograr mantener la autonomía y al mismo tiempo hacer un gobierno que no entre en contradicciones con las orientaciones del partido...*

*3. Entiendo que ha habido muchos desencuentros, y más aún, conflictos, entre las direcciones regionales del PT y los alcaldes petistas, ¿a qué se debe esto? Existe una queja bastante generalizada de que los alcaldes tienen mucho más poder que la dirección regional y que hacen gobiernos a su manera, sin consultar ni apoyarse en el partido. ¿Tiene alguna base esta crítica? ¿A qué atribuyes estos conflictos? ¿De qué manera podrían resolverse en el futuro?*

*4. ¿Creen ustedes que es correcto que los dirigentes del PT critiquen públicamente a sus alcaldes? ¿Ha ayudado concretamente alguna de estas críticas a rectificar errores en la conducción de sus gobiernos? ¿Cuáles son las críticas que ustedes estiman positivas y cuáles creen que son destructivas?*

*5. ¿Qué papel juegan y deberían desempeñar los dirigentes políticos y sociales de sus regiones en su gobierno?*

*6. Entiendo que en muchos casos han funcionado los llamados consejos políticos en diferentes esferas de la administración pública, ¿cuál es el balance que ustedes hacen de estos organismos? ¿Cómo compatibilizan las consultas políticas con la necesaria agilidad para enfrentar respuestas rápidas?*

*7. He sabido que la Dirección Nacional ha estado bastante alejada de la gestión de las alcaldías, ¿es correcta mi información? ¿Cuál creen ustedes que es el papel que ésta debe desempeñar respecto a los gobiernos petistas?*

*8. ¿De qué manera contribuyen ustedes al financiamiento del partido? ¿Es posible que se les considere a ustedes como profesionales del PT y que éste les pague un salario y el que ustedes devengan vaya a la caja del partido? ¿Cuál sería la fórmula más correcta y justa, según ustedes, de contribuir financieramente al partido?*



9. He oído críticas de que mientras el partido no tenía un masivo órgano de prensa nacional, muchas alcaldías sí tienen sus órganos de prensa, ¿qué dicen la respecto? Quizá para contestar esta pregunta sería importante conocer a través de qué medios se comunica la alcaldía con la población ¿Cómo se informa la gente de las actividades de su gobierno? ¿Qué papel desempeña la gran prensa y la televisión?

10. Hay quienes opinan que deben perder el mandatos quienes rompan con el programa para el que fueron electos o pierdan la confianza del partido, ¿qué opinan al respecto?

11. Luego de la experiencia que ustedes han tenido, ¿con qué criterio deberían ser elegidos los candidatos a alcaldes y concejales?

## 5. ¿ES POSIBLE LOGRAR UNA EFICIENCIA ESTATAL O HAY QUE IR A LA PRIVATIZACION DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO?

1. La ideología neoliberal pretende convencer a la gente de que toda gestión estatal es ineficiente, que sólo se puede obtener buenos servicios privatizando las empresas. He sabido, sin embargo, que ustedes en lugar de privatizar los servicios han asumido el control estatal de algunos de éstos. Luego de la experiencia de tres años de gobierno ¿creen que fue correcto adoptar medidas como éstas? ¿Cuál es la mejor forma de oponerse al proyecto federal de privatizaciones?

2. ¿De qué depende que una empresa estatal sea capaz de dar un buen servicio a la población? ¿Cómo logran motivar ustedes a los empleados públicos para que éstos se sientan responsables del centro donde trabajan y busquen dar un mejor servicio a la población? ¿Cuál es el tipo de motivación que hay que buscar? ¿Se resuelve el problema por vía del salario? ¿Basta con pagar salarios tan altos o mejores que en el sector privado?●

## ANEXOS

### PARTIDO DE LOS TRABAJADORES (PT)

#### BREVE RESEÑA

En el Brasil de la segunda mitad de la década de los años setenta, van a coincidir como expresión de la crisis del régimen militar, un auge de los movimientos sociales, una fuerte campaña por la amnistía de los inculpados por la Ley de Seguridad Nacional y el palpable fracaso de la política económica del gobierno, elementos éstos que hicieron que la cúpula castrense optara por una apertura lenta y gradual hacia la democracia.

Se configuraba así un nuevo escenario que exigía de un reordenamiento en el plano político hasta entonces dominado por el bipartidismo de Arena y MDB, de forma tal que se ajustase a la democratización que iría a producirse en el país y diera posibilidades de expresión a la oposición democrático—popular y a las fuerzas socialistas que reaparecen. A partir de 1978

comienza una creciente ola huelguística que involucra al año siguiente a más de un millón de trabajadores de distintos gremios. Es en estos enfrentamientos que se consolida y alcanza dimensiones nacionales la figura de Luiz Inácio Lula da Silva —más conocido simplemente como Lula—, líder del Sindicato de los Metalúrgicos en Sao Bernardo y Diadema y el más destacado dirigente del nuevo sindicalismo que nace en el país en esa época.

Ante la amenaza de un bloque opositor que se aglutinaba en torno al MDB y que día a día adquiría más fuerza, la dictadura decide eliminar los dos partidos políticos existentes y permitir el surgimiento de nuevos partidos bajo exigencias que resultaban muy rigurosas para las organizaciones de izquierda. Se requería, entre otras cosas, tener el 10% de los representantes en el parlamento o un gran número de inscripciones a lo largo del país. En febrero de 1980, después de un rico proceso de discusión en todo Brasil, se funda el Partido de los Trabajadores (PT). En su constitución van a tener un peso importante, destacados líderes sindicales de distintos gremios y regiones, muchos de ellos sin experiencias partidarias previas, pero que le garantizarían la base de masas que el partido ha tenido desde entonces.

También fundaron el PT diferentes agrupaciones políticas de izquierda que lograron sobrevivir en el país o en el exilio a la represión militar. Estas llevaron al interior del Partido de los Trabajadores sus propias experiencias, tanto de orden teórico como práctico. Donde hubo más divergencias de criterios fue en el carácter del nuevo partido, pues había quienes se autoconsideraban la vanguardia o “el” partido y por lo tanto, sólo concebían al PT como un frente político.

Sin embargo, ni el Partido Comunista Brasileño (PCB), ni el Partido Comunista del Brasil (PCdoB) apoyaron la nueva experiencia. No concebían otro partido de la clase obrera que no fueran ellos mismos. Al mismo tiempo, Lula era visto con recelo por las dirigencias de estos partidos, entre otras cosas porque, en los inicios, su figura fue levantada por la gran prensa burguesa y sus discursos se alejaban del lenguaje tradicional de la izquierda.

Miembros de las comunidades eclesiales de base y de distintos movimientos populares, así como figuras destacadas en el las artes, las ciencias y las letras también estuvieron presentes en los orígenes del PT. No faltaron tampoco adhesiones entre personalidades de la izquierda y parlamentarios comprometidos con la resistencia antidictatorial.

Esta diversidad desde su mismo surgimiento, es una de las características más acentuadas que hasta hoy ha definido al PT como un partido pluralista, en el cual han convivido diferentes tendencias, que le han dado al mismo tiempo riqueza y conflictividad.

Camilo Doménech

## **ANTECEDENTES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN BRASIL**

Como unidad administrativa, el municipio se remonta a los tiempos del Brasil colonial. El poder

político era ejercido por las cámaras municipales o senado de la cámara. En las elecciones para la administración colonial sólo poseían derecho al voto los llamados "hombres buenos" es decir, los propietarios. El patrimonio y los recursos de las cámaras eran independientes del erario real. Poseían tierras donadas en el momento de la creación de la villa; además de eso la cámara percibía dos tercios de la renta municipal y el tercio restante era para el erario. La administración colonial era confusa, era difícil establecer cuáles eran los límites de la administración general y la local. Las leyes eran incoherentes y yuxtapuestas.

Después de la proclamación de la independencia en 1824, las elecciones se tornaron indirectas y en dos vueltas. El sistema exigía que los electores fuesen varones, mayores de edad y con una renta correspondiente a lo que serían tres salarios mínimos de los actuales. Curiosamente, el voto no estaba restringido a los analfabetos. Después de la proclamación de la República en 1889, fue convocada una Asamblea Constituyente para la elaboración de la Primera Constitución Republicana. Según ésta, los Estados Unidos del Brasil quedaban compuestos por veinte estados (antiguas provincias) y por el distrito federal (antiguo municipio neutro) organizados sobre bases republicanas, representativas federativas y presidencialistas.

Durante la república, la principal modificación en el sistema electoral fue la exclusión de los analfabetos. En 1934, la mujer obtuvo el derecho al voto. Y la más importante novedad incluida en la Constitución del 16 de junio de 1933 fue el carácter secreto del voto. Los alcaldes eran escogidos de forma indirecta y hasta 1928 se les denominaba intendentes. Pasaron a ser llamados alcaldes a partir de 1929, pero seguían siendo electos por voto indirecto.

En la época del varguismo se promulga una nueva constitución en 1934 que refuerza el poder federal y suprime la autonomía de los estados y municipios. En 1937 elimina la consulta electoral prevista para 1937 y anuncia el nacimiento del *Estado Novo*. La nueva constitución establece teóricamente los fundamentos de un estado corporativo, pero en la práctica el gobierno de Vargas fue más populista que fascista. Se restringen severamente las actividades políticas.

En 1945 se celebraron nuevamente elecciones libres. Sale elegido el general Eurico Dutra. Durante su mandato se promulga la Constitución de 1946. Se modifica el código electoral y se retorna al sistema electoral anterior a Vargas: voto universal y secreto, y obligatorio para mayores de 18 años. Esta constitución devuelve la autonomía a los estados y municipios. Los alcaldes son escogidos por voto directo, en sufragio universal. A partir de entonces y hasta 1964, hubo una secuencia de elecciones perturbadas a veces por golpes y contra golpes.

Con el golpe militar, fue adoptada una nueva constitución en 1967, en la cual 68 municipios fueron considerados áreas de seguridad nacional y, por lo tanto, no podía elegir directamente a sus alcaldes. Esos municipios eran las capitales de los estados, balnearios, puertos internacionales y municipios de fronteras internacionales. De conjunto puede decirse que más de la mitad de la población no elegía directamente a sus alcaldes.

En 1988 fueron restablecidas las elecciones para alcaldes en todos los niveles.

### **EL PRESUPUESTO DE LAS ALCALDÍAS**

El presupuesto de la prefectura está constituido por las recaudaciones a nivel municipal y por las partidas que da el estado y la unión. Los impuestos municipales son: impuesto sobre la propiedad territorial y urbana (IPTU), impuesto sobre la compra-venta, impuesto sobre las ventas minoristas de combustibles líquidos y gaseosos, excepto Diesel, impuesto sobre servicios de cualquier naturaleza excepto los servicios de transporte interestatal e intermunicipal, y de comunicación. El gobierno federal debe asignar al municipio (fondo de participación de los municipios) el 22,5% de la recaudación del impuesto de rentas obtenido en el municipio; y el 50% de la recaudación del impuesto territorial relativo a los inmuebles situados en el municipio. Los estados deben entregar a los respectivos municipios el 25% de los recursos producto de la recaudación del impuesto sobre productos industriales (IPI).

#### 1) CIFRAS

Brasil tiene actualmente 4 932 municipios.

El Partido de los Trabajadores eligió alcaldes en 55 municipios en las elecciones de 1992, principalmente en las grandes ciudades.