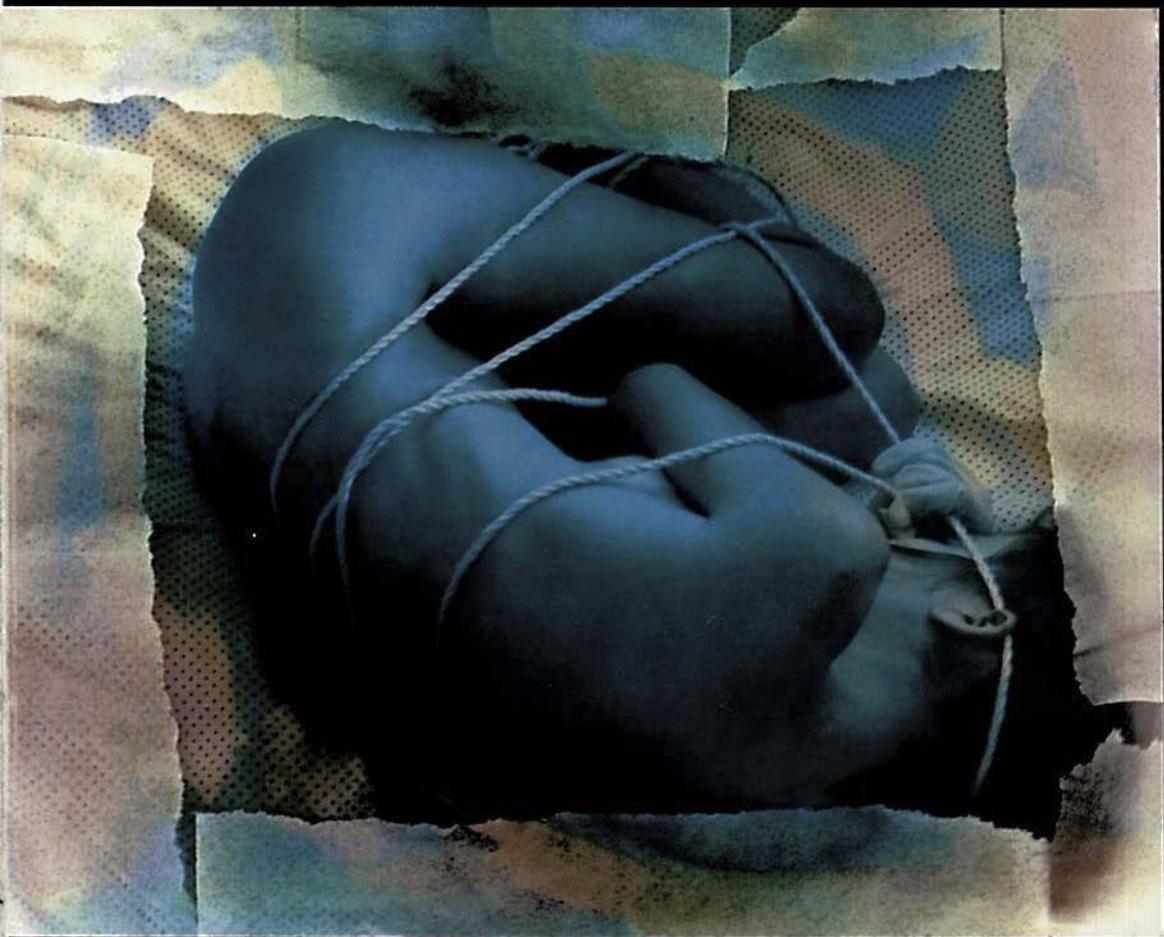
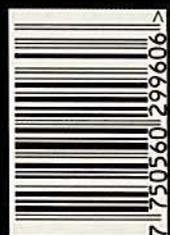


133

QUEHACER



Libertad
bajo sospecha



MECIC - 3/10

Compendio de los más importantes acontecimientos políticos y sociales a nivel nacional.

(Disponible sólo en versión electrónica)

TARIFA ANUAL NACIONAL Y/O INTERNACIONAL

(50 números) Precio único: US\$ 30.00

Paquete 2002

Deseo tomar () suscripción (es) anual (es) a **Resumen Semanal**

Nombre: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

País: _____

Tel./Fax: _____ RUC: _____

E-mail: _____

Forma de Pago:

- () Cheque a nombre de **desco**
- () International Money Order a nombre de **desco**
- () Abono en Cta. Cte. Del Banco Wiese N° 071-1222170 DESCO/PUBLICACIONES(*)

(*) Para suscriptores extranjeros: Los costos bancarios -tanto del país de origen como de destino- corren a cargo del suscriptor.

En caso de abono directo nacional o internacional, remitir a nombre de **Resumen Semanal**, vía fax o por correo normal, fotocopia de la nota de depósito. A vuelta de correo le enviaremos boleta o factura según requiera.

desco - Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo

León de la Fuente 110, Lima 17 - Perú

Tel. (51-1) 2641316 Fax: (51-1) 2640128

QUEHACER



TARIFA ANUAL

(6 números)

NACIONAL	S/. 75.00
INTERNACIONAL	
América Latina y el Caribe	US\$ 60.00
Resto del mundo	US\$ 80.00

Deseo tomar () suscripción(es) anual(es)

A nombre de

Dirección:

Ciudad: País:

Tel.: Apdo. postal

email:

Nacional:

Envío:

() Cheque a nombre de DESCO, o

() Abono directo a la siguiente cuenta bancaria:

Banco Wiese - Sudameris

Cta. Cte S/.

071-2568829 / DESCO - Publicaciones

Internacional:

Envío:

() Cheque a nombre de DESCO, o

() International Money Order a nombre de DESCO, o

() Abono directo* a la siguiente cuenta bancaria:

Banco Wiese - Sudameris

Cta. Cte. US\$

071-1222170 / DESCO - Publicaciones

* Los costos bancarios, tanto del país de origen como de destino, corren a cargo del suscriptor.

En caso de abono directo, nacional o internacional, remitir a nombre de la revista QUEHACER, vía fax o por correo normal, fotocopia de la nota de depósito.

desco

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo

LEÓN DE LA FUENTE 110 - LIMA 17 - PERU ☎ 264-1316 - FAX 264-0128

QUEHACER

Lima, noviembre-diciembre 2001



Anamaría McCarthy, responsable de las carátulas de la revista, ha publicado un hermoso libro de fotografías *Memoria del cuerpo*, coeditado por Blume y Peisa. Aquí la vemos en un pasacalle con el grupo artístico La Tarumba.

Director: Abelardo Sánchez León

Editor fundador: Juan Larco

Redactor: Martín Paredes

Coordinación: Mónica Pradel

Corrección: Annie Ordóñez

Foto de carátula: Anamaría McCarthy

Diseño de carátula y cuidado gráfico:

Anamaría McCarthy

Diagramación y composición:

Juan Carlos García M.

Dirección: León de la Fuente 110, Lima 17,
Perú. ☎ 264-1316. Fax 264-0128

Impresión: INDUSTRIALgráfica S.A.

Suscripciones: Cheques y giros bancarios a
nombre de DESCO.

Quehacer: Revista bimestral del
Centro de Estudios y Promoción del
Desarrollo, DESCO.

Consejo Directivo de DESCO:

Julio Gamero, Presidente; Mariana
Llona, Jorge Noriega, Carlos Reyna,
Alberto Rubina, Molvina Zeballos.

© DESCO, Fondo Editorial.

ISSN 0250-9806

Hecho el depósito legal: 95-0372

[http:// www.desco.org.pe/qh/qh-in.htm](http://www.desco.org.pe/qh/qh-in.htm)

e-mail: qh@desco.org.pe

Liderazgo y política

Un liderazgo por redefinir	4
Contra los héroes / <i>Carlos Franz</i>	6
Toledo: el liderazgo necesario de un gobernante / <i>Eduardo Ballón</i>	10
Para salir del entrampamiento / <i>Augusto Álvarez Rodrich</i>	14
Encuentro con Alain Touraine / <i>Fernando Carvallo</i>	18
Alan García y el APRA nunca mueren / <i>Sandro Venturo Schultz</i>	25
El movimiento indígena del Ecuador es protagonista / <i>Una entrevista con Luis Maldonado por Abelardo Sánchez León</i>	30
Liderazgos provinciales en un escenario de fragmentación política / <i>Carlos Vargas León</i>	36
El retorno de lo reprimido / <i>Javier Neves</i>	42

La televisión por dentro

La vida en joda de Beto Ortiz / <i>Una entrevista por Abelardo Sánchez León y Martín Paredes</i>	48
Jan Molacek y los tumbos de la Ceska Televize / <i>Rafael Drinot Silva</i>	58

Crónicas de la soledad

La vejez no se cura / <i>Alfredo Bryce Echenique</i>	63
--	----

Sensatez y sentimiento

Poemas	68
Cosa de hombres / <i>Una entrevista con Norma Fuller por Abelardo Sánchez León</i>	70
«Los mugres» / <i>Karina Vásquez Angel</i>	81
Poemas	84

Liderazgo, educación y empresa

Sociedad, liderazgos y líderes / <i>Baltazar Caravedo</i>	86
Visión de líderes	96
Menos líderes, más ciudadanos / <i>Constantino Carvallo Rey</i>	107
Todo empezó en la Dos de Mayo / <i>Entrevista con Erasmo Wong</i>	113
La universidad o el arte de saber y de pensar / <i>Marcial Rubio Correa</i>	116
En busca de la calidad perdida / <i>Una entrevista con Manuel Burga por Martín Paredes y Eduardo Toche</i>	122
Los dueños del parque / <i>Karina Lerner</i>	128
Liderazgo en la escuela pública / <i>Ramiro García Quispe</i>	135
El deporte debe ser un juego serio / <i>Una entrevista con Eduardo Schiantarelli por Abelardo Sánchez León</i>	138



R. Brinkhoff

Un liderazgo por redefinir

La falta de un liderazgo horizontal, claro y democrático está haciendo agua al país. Desde los tiempos de Velasco, caracterizados por un sonoro mando militar, la democracia ha sido sinónimo de caos y empobrecimiento constante. Ni Fernando Belaunde, ni Alan García, ni Alberto Fujimori escapan a tan duro juicio. Los analistas nos recuerdan que en la década del cincuenta éramos más ricos que Japón y Corea del Sur. En Sudamérica no ocupábamos el vergonzoso lugar que nos ha tocado a principios del siglo XXI. En el extranjero no nos miraban mal ni éramos la peste para los vecinos. Colombia, es cierto, nos ha sacado una ventaja de unos cuarenta años y Chile ni qué se diga. El futuro luce sombrío y muchos conciudadanos ya no tienen el orgullo de ser peruanos ni besan desafortunados la bandera bicolor.

Después de la terrible década del noventa –mezcla insólita de logros en la lucha contra la inflación y el terrorismo, con una de las más amplias y complejas redes de corrupción política que la historia haya conocido– los peruanos ya no creemos en nadie. Hemos perdido la inocencia y estamos pagando caro el descuido de fomentar la vida civil y de no haber fiscalizado con atención el poder político. Asistimos, además, al manejo cínico de los hilos del poder clandestino desde el extranjero (Fujimori) y la prisión de la base naval del Callao (Montesinos), que fomenta una oposición interesada en los canales 4 y 5, cuyos propietarios, prófugos de la justicia, recibían ingentes favores del antiguo régimen. Y esa es una verdad visual indiscutible, porque todos los peruanos vimos por las pantallas de la televisión recibir costales de dinero a los Crousillat y a Ernesto Schutz.

Ha pasado medio año desde que el presidente Alejandro Toledo asumiera la presidencia de la República y todavía no se vislumbra un panorama diáfano en la conducción política del país. La concertación para garantizar la gobernabilidad del Perú está en ciernes, y políticos de la talla de Valentín Paniagua han afirmado, no hace mucho, que no existe interés por lograr acuerdos de mediano y largo plazo. El Congreso no se comporta a la altura de las circunstancias. El APRA ha visto renacer sus vanidades y juega al doble papel que ya resulta característico en su personalidad política. Lourdes Flores quiere ser la presidenta del 2006 y le lleva una bronca tan grande a Toledo que todos sus esfuerzos están orientados a no perder su perfil político de aquí a los próximos cinco años. Para ello cuenta con la figura confrontacional de José Luis Risco.

Pero nosotros sabemos que el liderazgo va más allá del ámbito político y de los recientes manuales que sobre el tema se manejan en las facultades de administración de negocios. En este especial de fin de año se aborda tan complejo tema desde variadas perspectivas y contamos con plumas y entrevistas de personas calificadas, que cubren los campos empresariales, educativos, deportivos y culturales. El año 2001 no podía irse así nomás para los lectores de **Quehacer**. Reciban este regalo en busca de mejores tiempos.



Contra los héroes

CARLOS FRANZ*

No ha cambiado en un siglo y medio. Está en el N° 24 de la calle Cheney Row, en el tercer piso de una de esas casitas victorianas estrechas y de empinadas escaleras, en el barrio de Chelsea, a pasos del Támesis. En este estudio frío, insonorizado, lóbrego como su dueño, Thomas Carlyle escribió algunas de las diatribas más apasionadas y elegantes que se hayan escrito contra el régimen de poderes compensados y líderes limitados que conocemos como democracia. Allí, en 1843, asediado por la pobreza, la impotencia y el malhumor, este victoriano eminente concluyó que «la democracia es la desesperación de no encontrar héroes que nos dirijan». Y para compensar imaginariamente esa desesperación se dio a una búsqueda de ellos cuyo resultado es un himno a las virtudes providenciales de los líderes, de los hombres fuertes sin los cuales la humanidad sería una masa salvaje condenada a la ab-

Carlyle escribió que «la democracia es la desesperación de no encontrar héroes que nos dirijan». (Escultura de: Leslie Haws. «The magician's way», 1992.)

yección y la anarquía. Desde Mahoma a Cromwell, desde Napoleón al Doctor Francia.

En su ensayo sobre el Doctor Francia Carlyle no sólo considera providencial –es decir, inevitable– a ese prototipo paraguayo del dictador latinoamericano, sino plenamente justificado por el fracaso de gobiernos más «suaves». Por ejemplo, el de Ambrosio O'Higgins. El irlandés gobernador de Chile, constructor de caminos de posta que los chilenos abandonan a la ruina cuando O'Higgins los abandona a ellos para asumir como virrey del Perú. Carlyle compadece a O'Higgins: «Qué bestias son los chilenos... qué difícil es gobernar a un pueblo compuesto de hombres, y de chilenos». En las jerarquías de Carlyle los chilenos ocupamos un puesto incluso inferior a los seres humanos vulgares, por quienes, como se sabe, no sentía gran estima. ¡Y eso para Chile, que en su época pasaba por ser la república modelo en Latinoamérica!

No es una coincidencia que el fúnebre panegirista de los héroes providenciales, de los líderes fuertes que fue Carlyle, haya sido también el escéptico de las libertades civiles y de la responsabilidad individual, el descreído de la democracia («el caos provisto de urnas electorales»). Y esta consecuencia entre el escepticismo democrático y la sed de líderes no es, por supuesto, sólo una manía prefascista europea, sino que es universal y humana. Para invertir la idea de Carlyle: la desesperación de la democracia conduce a pedir héroes que nos dirijan. Dondequiera que los hombres desconfían de la democracia, es decir de sí mismos, apelan a las artes providenciales y salvíficas de un líder. Latinoamérica

* Carlos Franz, es escritor chileno. Su último libro es el ensayo *La muralla enterrada*. Actualmente es profesor visitante en la Universidad de Cambridge, Inglaterra.

no sólo no es la excepción, sino que entre las cosas que ha aportado al mundo (la papa, el chocolate, y la palabra «mañana»), está la aclimatación feraz y el desarrollo febril (en esto no somos subdesarrollados) de esa idea. Acá, el concepto de líder providencial será ese «caudillo» que nos trajeron los españoles y que hemos devuelto al mundo convertido en mito, en literatura, es decir en héroe.

Un buen día el paciente Aureliano Buendía pierde la paciencia y amanece convertido en caudillo. Lo llama el pueblo para que acabe con sus «cien años de soledad», lo llaman las feroces injusticias de su país. Se alza en armas y promueve 32 guerras civiles y justicieras. Y al fin y al cabo su amigo, el general Moncada, tiene que decirle: «Lo que me preocupa es que de tanto odiar a los militares, de tanto combatirlos, de tanto pensar en ellos, has terminado por ser igual a ellos... A este paso... serás el dictador más sangriento y despótico de nuestra historia».

En realidad, quizá no necesitaríamos leer novelas si supiéramos –y quisiéramos– leer nuestra historia. Martí ya lo había advertido en su famoso ensayo de 1891, «Nuestra América». (Pero nuestros apasionados siempre han preferido leerle la arenga en lugar de la advertencia). «El hombre natural es bueno y acata y premia la inteligencia, mientras ésta no se vale de su sumisión para dañarle, o le ofende prescindiendo de él, que es cosa que no perdona el hombre natural, dispuesto a recobrar por la fuerza el respeto de quien le hiere la susceptibilidad o le perjudica el interés. Por esta conformidad con los elementos naturales desdeñados han subido los tiranos de América al poder, y han caído en cuanto les hicieron traición...» (El énfasis es mío; la desgracia, de nuestra historia. Si no, pensemos en Fidel, aunque no haya caído).

Entre nosotros, cuando el paciente hombre natural de la utópica Macondo pierde la paciencia y decide entrar en la historia, lo hace llamando a un líder; nuestros líderes se llaman caudillos; nuestros caudillos devienen en tiranos.

Pero, cabe preguntarse, ¿por qué nos ocurre esto tan a menudo, tan siempre?

Especulo una razón (no peor que otras). La llaga del liderazgo, su riesgo y su maldición está en que el contrato entre el pueblo y el héroe no es simplemente un contrato social, como lo quería Rousseau, sino que es sentimental, como lo quería Carlyle. Y Latinoamérica, en estos asuntos, ha sido claramente más sentimental que social (más comunidad que sociedad; más *gemeinschaft* que *gesellschaft*). Nuestra necesidad de líderes —aún los comunes y corrientes— se caracteriza por esa nostalgia providencial y salvacionista, ese deseo de «heroísmo» que exaltaba a Carlyle y que se da más allá de la razón, en el terreno de la pasión. Nuestro sentimentalismo pervierte a nuestros líderes. Nuestro sentimentalismo es la droga del caudillo. El líder casi invariablemente se volverá adicto, si no lo era de antes, a nuestra sobredosis de necesidad, que es como decir de amor. Habrá llegado al poder aprovechando las circunstancias o la fe de sus partidarios —retórica machista del caudillo: él no necesita ser amado, sino que acepta con reluctancia el amor que le dan. Pero una vez arriba ya no podrá prescindir de nuestro deseo; aunque se lo retiremos llegará al convencimiento de que él es el único que lo merece, el indispensable, el providencial. Y no querrá irse; hasta que lo eche el próximo de nuestros líderes. «Por esta conformidad con los elementos naturales desdeñados han subido los tiranos de América al poder...»

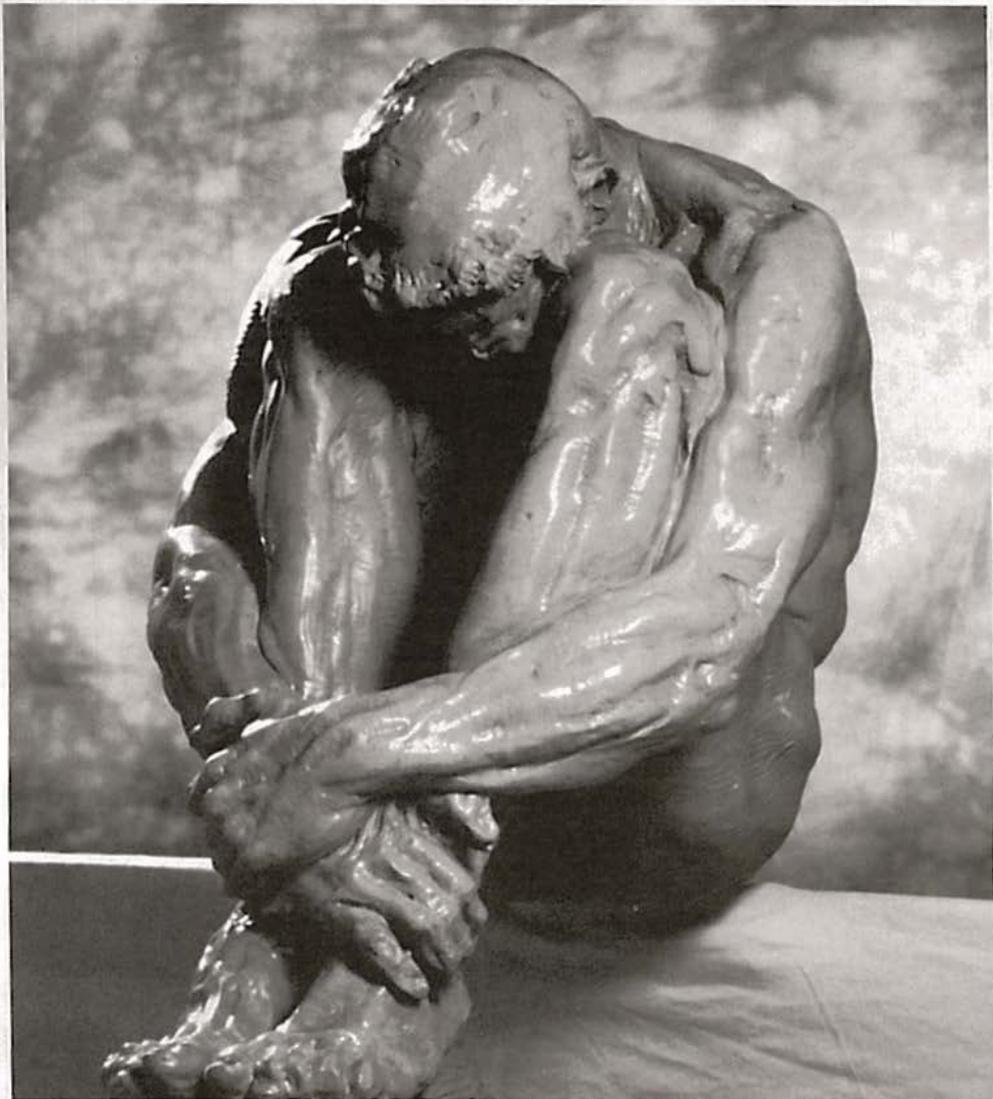
Pausa para reproches. Alguno de nuestros sentimentales ya dirá que a este ensayo le falta conducción, liderazgo. Dirá que habría que haber empezado por definir lo que entendemos por «líder». ¿No será que este novelista lo confunde con un dictador? Bendita sea esta

brusca prudencia en el léxico, y ojalá nuestros «intelectuales de lámpara», como los llamaba Martí, la practicaran más a menudo en la aduana de sus ideas. Por mi parte, sólo un par de reflexiones, ya que desconfío de las definiciones. La palabra «líder» es de importación reciente a nuestro idioma; lo antiguo es creer que sólo por usarla traeremos también a nuestros hábitos la tolerancia de los *leaders* parlamentarios británicos. Y en segundo lugar, la idea de líder ha caído en descrédito cuando no en franca vergüenza en algunos de aquellos lugares donde se la vivió más fondo. O si no diga usted *Führer* en Alemania, o *Duce*, en Italia, o Caudillo en España.

Todavía no es así en Latinoamérica. Incluso en nuestros más bien escasos períodos y países democráticos, el caudillo se esconde y pervive en esa nostalgia tan nuestra, tan peligrosa, tan perruna, por los líderes fuertes, los conductores. En esta sospechosa inquietud por el liderazgo perdido.

Hundidos cada tanto en el desorden, la amenaza de la barbarie, los latinoamericanos nos hundimos también en la trampa sentimental de pedir más liderazgo, más conducción, en lugar de ofrecer más ciudadanía, más participación. Fieles a nuestra tradición absolutista y teocrática (Carlos V y Atahualpa unidos jamás serán vencidos), en la confusión invocamos al líder; con lo que nos exceptuamos de nuestra responsabilidad individual, personal, diluyéndonos en la masa religiosa que espera algo de arriba: un milagro y el santo que lo haga. Y escogemos olvidar lo más grave: cada vez que llamamos al líder, sin saberlo tentamos al diablo, llamamos al lobo.

¿Para qué queremos líderes, si en Latinoamérica esa palabra siempre significó caudillo? ¿Por qué no ofrecernos, por una vez, nosotros mismos como simples, opacos, honestos, administradores? Por una vez, dejémosle al hombre gris, pequeño, y «natural» como nosotros mismos, gobernarnos. Gobernado él por el miedo a nuestro instinto de insurrección que ya será bastante control del suyo. Y

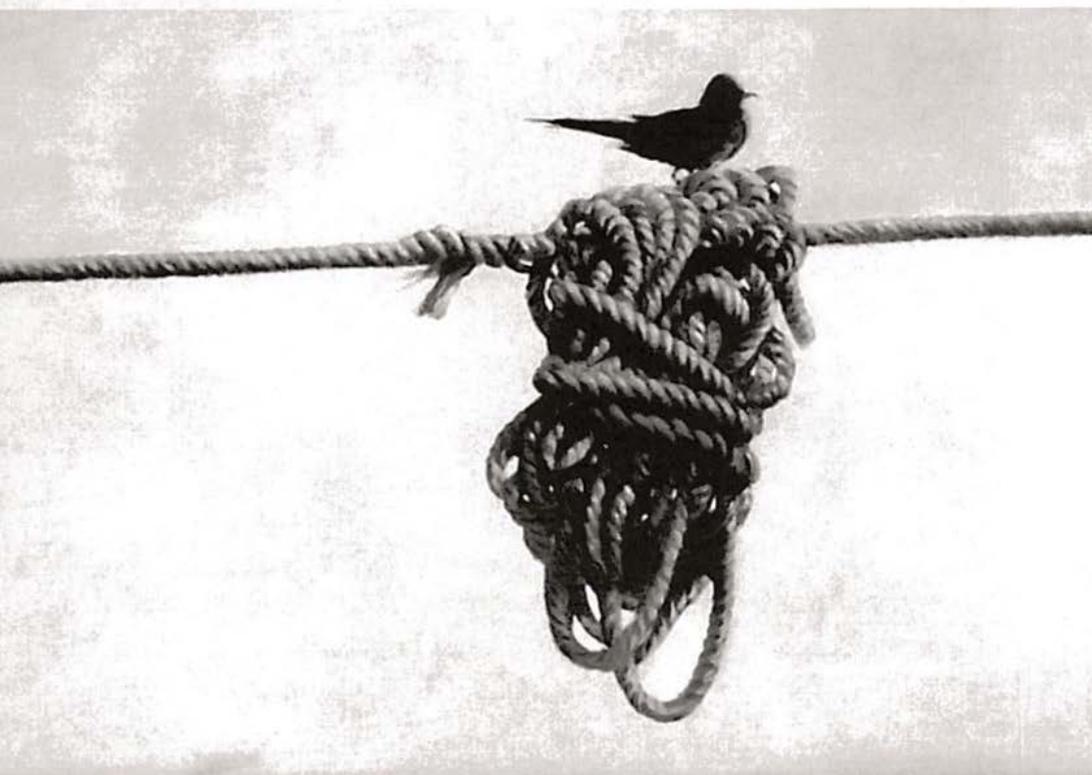


«¿Para qué queremos líderes, si en Latinoamérica esa palabra siempre significó caudillo? (Escultura de: Víctor Ochoa. «Zulo», 1991.)

ayudémosle desconfiando de los líderes, de los héroes, de esos índices parados que hoy se vuelven contra el tirano de turno y mañana contra su pueblo.

Con todo, no obstante ser latinoamericano y chileno (o sea menos que un ser humano, según Carlyle), no soy pesimista. Algunos de nuestros líderes sin liderazgo, nuestros presidentes de hoy en día, me parecen, a pesar de los pesados del liderazgo, un paso en la direc-

ción correcta. De la Rúa, Cardozo, Fox, Lagos (elegido para líder y asumido como timorato administrador) son nombres que la historia apenas retendrá. Por suerte. No son héroes ni caudillos, no tendrán monumento ni picota. Y ese será su silencioso memorial: recordados entre una historia de exaltaciones y violencias, sus pálidas figuras de administradores resplandecerán. Por su propia, piadosa, medianía. ■



Toledo parece estar atado por incapacidad propia y por la eficaz ofensiva de la mafia montesinista, cuyo líder se pasea como un bacán en la prisión de la Base Naval del Callao. («Gypsy Cordia», de Julio Larraz, 1991.)

Toledo: el liderazgo necesario de un gobernante

EDUARDO BALLÓN E.

Transcurridos más de cien días del gobierno de Alejandro Toledo, las distintas encuestas y sondeos de opinión pública realizados a mediados de noviembre mostraron su rápido desgaste y una creciente desconfianza en los distintos sectores sociales respecto a su capacidad de hacer frente a los grandes retos y dificultades que afronta el país. Ajena a cualquier extremismo, la gente expresó su desencanto y su paulatina pérdida de entusiasmo por un gobierno que recién empezaba su gestión.

Entre las distintas explicaciones que dieron a esta situación políticos y analistas, la que aparece con mayor fuerza y aceptación es la que pone a Alejandro Toledo y su estilo de gestión en el centro del problema. La falta de liderazgo presidencial se encontraría en la base del desencanto ciudadano que paulatinamente puede trocarse en descontento; consistiría sustantivamente en cierta falta de orden y de iniciativa gubernamental, que parecen mayores que los pocos logros exhibidos en este tiempo. Reflexionar sobre las características del liderazgo que construyó Toledo en los últimos años puede resultar entonces un ejercicio interesante.

EL TOLEDO CANDIDATO Y OPOSITOR

Hasta antes de la crisis del fujimorismo, Alejandro Toledo era una figura poco significativa de la política nacional. Incluso se podría decir que poco atractiva. Alejado de la imagen del político carismático encarnada por Alan García, ajeno a la gran cultura política y a la discreción de Valentín Paniagua y distante del político tradicional, el presidente era casi un **outsider**. Carente de partido o de discurso propio, sin una historia anterior que lo vinculara significativamente a la cosa pública, elaboró trabajosamente su imagen de éxito personal: de la pobreza absoluta de Cabana a consultor exi-

toso de organismos multilaterales, pasando por la universidad americana; todo a partir de su propio esfuerzo.

Desde esa imagen se abrió lentamente un espacio menor en la política nacional durante la década del noventa, en la que persistió como aspirante al sillón presidencial. El derrumbe del fujimontesinismo, la recurrente crisis de los partidos políticos y la debilidad de los distintos liderazgos que competían con él, le abrieron un espacio significativo. Devino entonces en uno de los opositores más claros del régimen anterior, primero, y en la cabeza de la oposición, después, tras la marcha de los Cuatro Suyos.

A su imagen personal —un cholo originalmente pobre que arriesgaba su éxito personal al encabezar la lucha contra un régimen político autoritario y mafioso— le sumó su terquedad; contra viento y marea, Toledo denunció la falta de legalidad y de legitimidad del tercer mandato de Fujimori. La calle se convirtió en su escenario y en ella, lo que no es nada desdeñable para los tiempos que corren en el país, aprendió a concertar con otras fuerzas y sectores contra los señores de la corrupción.

Carente de un verbo florido o de propuestas muy precisas, se aprovechó de su empatía con la gente, de la fácil identificación de ésta con su figura y de la agonía de sus enemigos para terminar de posicionarse. Su triunfo en julio pasado no sorprendió a nadie. Por el contrario, la sorpresa y el susto los dio Alan García, quien con su carisma, su discurso fácil y fluido, su gestualidad y su sentido de la oportunidad, mostró una vez más sus dotes de animal político y de líder por extensión.

Así, mientras el liderazgo de García aparecía más anclado en su «seductora personalidad», el de Toledo encontraba sus bases en su biografía y en la relación que fue construyendo con la gente en la lucha contra Fujimori. El primero representaba la figura del «hé-

roe carismático», que ha entrado en crisis con la consolidación institucional de las democracias, mientras que Toledo expresaba la situación de un contexto político específico, lo que le permitió captar los suficientes votos a

rias y algunos gestos poco felices son parte del discurso cotidiano de sus críticos, que son muchos y variados, y van desde los protagonistas «heavy», y «light» del régimen anterior, hasta quienes legítimamente se disputan el



En el exterior la imagen del Cholo es mejor recibida que adentro. ¿Será profeta en su tierra? (Foto: Caretas).

pesar de su limitada oratoria y su paradójica locuacidad.

EL ESTILO DE TOLEDO PRESIDENTE

Hoy día se ha puesto de moda, no sin razón, cuestionar el estilo del presidente Toledo. La impuntualidad presidencial, su exagerada remuneración, la presencia reiterada y poco cuidadosa de las formas de sus parientes y allegados en distintos cargos de confianza, las declaraciones contradicto-

liderazgo en el variopinto espectro de la oposición.

En este escenario, lo accesorio y anecdótico de las formas presidenciales, que no dejan de ser importantes, dificulta el necesario debate político en el país, así como la definición de una indispensable agenda de prioridades. Asediado por sus críticos, cuya tarea se ve facilitada frecuentemente por sus yerros, el presidente estuvo, hasta no hace mucho, atrapado por la imagen del candidato. Su defensa, por que de

eso se trataba, se concentró en algunas inauguraciones y en contados actos públicos semi triunfalistas que buscaban acercarlo a las multitudes que se le alejaban. Nuevas promesas y ofrecimientos, como respuesta a las expectativas y demandas de amplios sectores de la población.

Jugar a lo que Wright Mills denominó el liderazgo de «rutina», es decir aquél que no crea ni reelabora ni su papel ni el contexto en que lo desempeña, cumpliendo únicamente un papel de guía, debilitó mucho a Toledo. Entre otras razones, más importantes que su propio estilo, porque el tipo de liderazgo que asumió como candidato opositor no es precisamente el que se requiere de un gobernante.

Mostrando algunos reflejos, en los últimos días el presidente parece decidido a intentar redefinir su papel, aprovechando su posición y sus capacidades. La reciente convocatoria a los distintos partidos políticos para construir una agenda nacional de largo plazo, que amplíe los alcances del ya lejano Acuerdo de Gobernabilidad parece ubicarse en esa perspectiva. La iniciativa de desarme y reducción del gasto militar, también se puede leer en esa línea. Por esta vía, el presidente aprovecha elementos importantes del capital y la experiencia que acumuló: disposición dialogante frente a las dificultades del país y un talante concertador.

Ello, sin embargo, no es suficiente. Toledo requiere recuperar su «plataforma de unidad» con la población. Y recuperarla supone una voluntad política muy clara en torno a cuatro grandes temas que marcaron buena parte de las múltiples ofertas electorales del candidato de ayer: la generación de empleo, la lucha contra la corrupción, la descentralización y el combate de la pobreza. Dicha voluntad política implica definir muy claramente el sistema de decisiones del gobierno que encabeza Toledo y que hasta ahora no genera mayores certidumbres.

EL LIDERAZGO POSIBLE Y DESEABLE

En sentido estricto, lo que necesitamos del gobernante es un liderazgo promotor, es decir aquel tipo de liderazgo en el que el líder recrea tanto su papel como el contexto en el que lo realiza. El presidente está en posibilidad de erigirse en el abanderado de un acuerdo de gobierno de mediano plazo y en el arquitecto de una agenda nacional de largo plazo. Está también en posibilidad de impulsar un cambio sustantivo e indispensable en las relaciones entre el Ejecutivo y el Legislativo, lo que supone, en primer lugar, la difícil tarea de ordenar la acción de Perú Posible.

Toledo está también en capacidad de cambiar su relación con la población. De dejar de ser el candidato que ofrece y promete, de dejar de ser el dirigente que se contradice por satisfacer a distintos auditorios. La terquedad y la consecuencia que contribuyeron a su arribo a palacio, deben ser aplicadas ahora a recuperar su relación con la población, haciendo de la participación y de la concertación estrategias de gobierno.

Aún está a tiempo el presidente de construir su liderazgo como gobernante. Podrá desarrollar muchas de sus virtudes y controlar sus defectos en la medida en que asuma cabalmente que gobernar supone, entre otras cosas, trabajar sistemática y responsablemente por establecer certidumbres sobre la gestión pública, comunicarse efectivamente con la población y mirar hacia adelante y no hacia atrás.

El desafío para Toledo, como para cualquiera, es muy grande. Máxime si observamos la cantidad y complejidad de intereses, legítimos e ilegítimos, que se oponen a su gestión. Aprovechar el sentido común que se generó y aún se mantiene en importantes sectores de la población y de la clase política sobre las bondades de la democracia, es su mejor oportunidad. ■

Para salir del entrapamiento

AUGUSTO ÁLVAREZ RODRICH

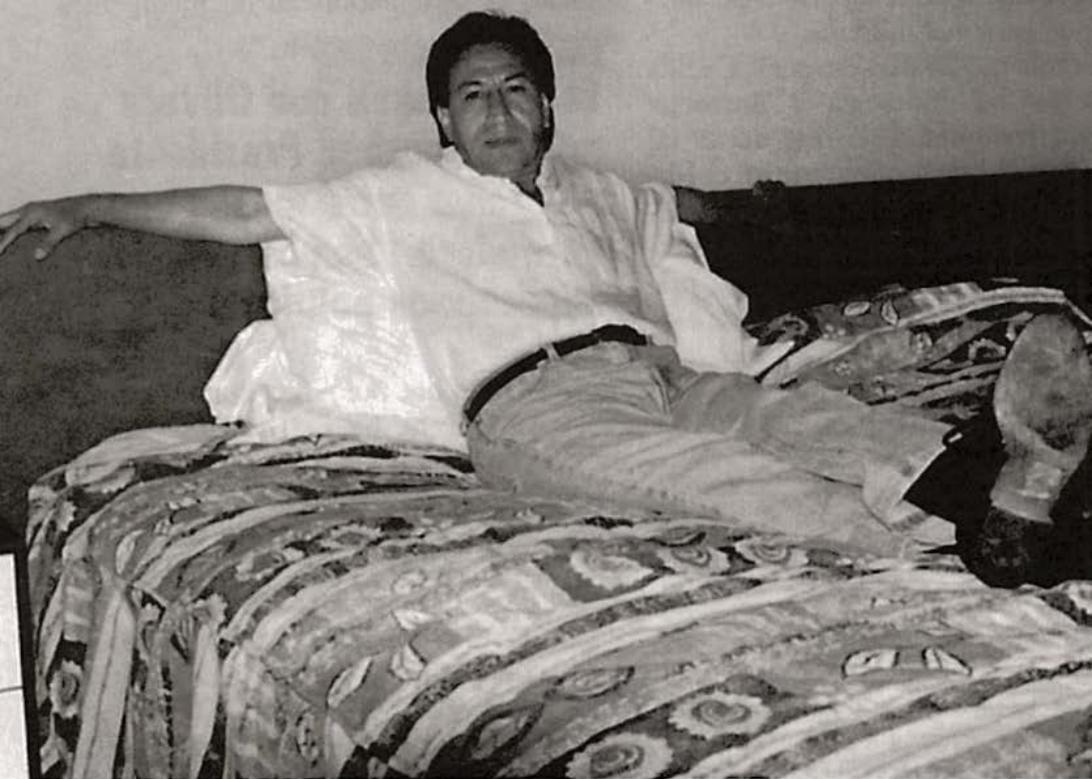
El momento actual se caracteriza por una sensación de crisis política que es resultado de la confluencia de varios factores: la caída en la aprobación de la opinión pública al Presidente de la República, hecho que, a su vez, refleja tanto la falta de sintonía con la población que está teniendo el estilo de gobernar de Alejandro Toledo como la dificultad para avanzar en el tema que concentra las expectativas populares: la reactivación económica, las crecientes tensiones entre el Ejecutivo y el Congreso, así como los primeros incidentes entre el Gobierno y las fuerzas armadas desde el colapso del régimen de Alberto Fujimori.

Las explicaciones que sustentan el descenso en la aprobación presidencial radican, por un lado, en diversas actitudes del Gobierno, que si bien pueden ser consideradas «anecdóticas», no por ello dejan de ser preocupantes (contratación de familiares del presidente en algunas entidades de gobierno, el elevado sueldo presidencial —lo cual debió ser corregido—, o viajes internacionales con una comitiva no oficial, entre otros). Ello quizá explique, en parte, que el 67 por ciento declare que «no le gusta» el estilo del primer mandatario y que, cuando se pregunta a la población por el principal logro de los primeros 100 días, se indique, como primera mención con el 22

por ciento, «la reducción del sueldo del presidente», lo cual no es sino la corrección de un error.

Asimismo, cuando se le pregunta a la población respecto a los principales aspectos negativos de la gestión del presidente, se destaca, en primer lugar, «sus inexactitudes y contradicciones». En este sentido, me parece que, más allá de aspectos específicos que han empañado la relación del presidente Toledo con la población, la principal razón que puede explicar la caída en la aprobación presidencial es la sensación de la opinión pública de que, en materia económica, aún no ve la luz al final del túnel y que, no obstante los «indicios de reactivación» señalados por el Gobierno, la gente aún percibe que la economía nacional está parada y sus bolsillos vacíos. Salir del entrapamiento actual es una prioridad, lo cual requiere de la colaboración de todos, empezando por el establecimiento de un indispensable liderazgo del Gobierno y, especialmente, del presidente Toledo. A continuación, ocho aspectos que pueden ayudar a lograr dicho objetivo:

1. *Definir un rumbo claro para el manejo de la economía.* Los primeros meses de la nueva Administración todavía no han traído un rumbo preciso para la política económica, en parte por la existencia de corrientes contrapuestas al interior del Gobierno respecto de cómo



¡Cría fama y échate a la cama! Toledo ha empezado a revertir la imagen de presidente relajado. (Foto: Caretas).

producir la reactivación económica, así como por la demora para definir esquemas específicos para áreas cruciales del quehacer gubernamental como la reforma del Estado o de las fuerzas armadas o la propia descentralización. Respecto de esto último, se sabe que el Gobierno ha estado avanzando en propuestas específicas cuya concreción debería culminar en breve. La discusión sobre cómo reactivar y sobre el sentido específico de las reformas a realizar debería culminar en breve y desembocar en el establecimiento de una agenda de gobierno bastante más precisa que la actual. Probablemente sería conveniente que el Consejo de Ministros volviera a presentarse ante el Congreso para solicitar un voto de confianza y respaldo para la ejecución de dicha agenda de gobierno.

2. Respaldo a un equipo ministerial acorde con dichas definiciones de

política. El recorrido de los primeros meses de gobierno permite concluir que se requiere realizar algunos relevos en el gabinete ministerial. Es cierto que una riqueza del primer Gabinete ministerial del gobierno de Perú Posible está constituida por la presencia de profesionales de reconocido prestigio, cuya pluralidad aporta la posibilidad de contar con diferentes enfoques para la solución de los diversos problemas que debe encarar un Consejo de Ministros. No obstante, un riesgo es que dicha pluralidad se convierta en una fuente de parálisis en la gestión de gobierno por la postergación de decisiones. En este sentido, se requiere un equipo plural pero reunido alrededor de una agenda básica que cuente con pleno respaldo. Pero también hay algunos ministros que no han demostrado competencia para el cargo. Asimismo, los relevos en el Gabinete deberían tener



Liderazgo a la peruana. Seducidos (en la campaña) y abandonados (en tanto presidentes). (Foto: Caretas).

en cuenta dos factores adicionales: la necesidad de otorgarle cierta consistencia a la bancada de Perú Posible en el Congreso (lo que demanda el retorno al hemicycle de los tres ministros congresistas) así como al proceso de concertación en ciernes, el cual podría considerar la inclusión de algunos nuevos ministros provenientes de otras fuerzas políticas o incluso de independientes

con juego político que ayuden a oxigenar el desempeño del Gabinete.

3. Resolver la fragilidad operativa en el gobierno. Los primeros meses han mostrado una fragilidad operativa en el Gobierno como consecuencia de un equipo de trabajo que se está afiatando, pero también por la demora en realizar nombramientos en cargos importantes, así como por la falta de mecanismos de

coordinación adecuados entre las diferentes instancias gubernamentales, y por la falta de planes específicos que orienten la actuación de las diversas entidades de gobierno. La Presidencia del Consejo de Ministros, como instancia de coordinación central, debe jugar un papel central en este proceso, lo cual debe incluir su fortalecimiento institucional.

4. Generar un liderazgo claro en el Congreso. La votación de la última elección determinó un esquema en el Parlamento en el que ninguna agrupación tiene la posibilidad de contar con los votos suficientes para obtener las necesarias decisiones congresales. Ello, sin embargo, no debe llevar a que el Congreso se convierta en un lugar caótico y en una fuente de inestabilidad para el sistema político, como lo es ahora. Evitarlo requiere, en primer lugar, que la agrupación política con mayor presencia, Perú Posible, coordine mejor su acción política en el Congreso; esto requerirá de un liderazgo que hoy no existe y que bien podría ser cumplido con el regreso a la plena función parlamentaria de Luis Solari, quien sí tiene un liderazgo reconocido en esta agrupación política. De otro lado, se debe avanzar en el desarrollo de la agenda de consenso ya aprobada en el Parlamento, en coordinación con el Poder Ejecutivo.

5. Concertación. El desarrollo de la acción política en el Congreso se vería facilitado por las consecuencias que tenga un proceso de concertación adecuadamente conducido y que se realice alrededor de una agenda básica de temas relevantes. La propuesta que en esta dirección ha planteado el presidente de la República debe ser respaldada por las diferentes agrupaciones políticas. Pero el Ejecutivo es quien convoca a la concertación, lo cual debe producirse, luego de las fotos con los apretones de manos, sobre la base de una agenda precisa de temas a ser concertados y en la cual el Gobierno debe tener una posición sobre cada uno de los temas a debatir. El Gobierno debe liderar la concertación.

6. Adecuada administración de las expectativas sociales. Una característica de los primeros meses de gobierno ha sido la proliferación de protestas sociales ocasionadas por comprensibles demandas insatisfechas de la población, agravadas en los últimos cuatro años en los que la economía ingresó a una recesión de la cual aún no se percibe indicios reales de que se esté por salir. Sin embargo, el manejo de dichas expectativas ha sido incorrecto por un exceso de promesas durante la campaña electoral, pero también por la continuación de dichas promesas durante los primeros días del gobierno. Una tarea central del presidente de la República en el contexto actual es dar una explicación realista a la población de lo que es posible alcanzar en los próximos años y del esfuerzo que ello supone.

7. Cambios en el estilo presidencial. Finalmente, la política se administra a través de símbolos. Los primeros meses han traído un deterioro en la relación del presidente con la población debido a errores que deben ser corregidos, algo que ya ha sucedido en parte con la reducción del sueldo presidencial. Esto no ocurrirá de la noche a la mañana, pero es perfectamente posible de lograr sobre la base de la demostración de un estilo austero y trabajador de ejercer la primera posición de la República.

8. Tolerancia a la crítica. La campaña terminó y ya estuvo bueno el argumento de «yo combatí a la dictadura» como escudo para evitar las críticas a la gestión gubernamental. No todos los que observan aspectos negativos son conspiradores. Uno de los requisitos de la democracia es el reconocimiento de que incluso el mejor príncipe se puede equivocar. Y de que la crítica constructiva no es herejía. Haría bien el presidente en escuchar menos a los nuevos ayayeros que, con el mismo estilo de siempre, alimentan el ego del presidente e inventan teorías conspiratorias. Así fue como Montesinos sedujo a Fujimori. ■



LAS CAVILACIONES DE UN
SOCIÓLOGO SIN FRONTERAS
EN BÚSQUEDA DE SÍ MISMO

Encuentro con Alain Touraine

FERNANDO CARVALLO

Alain Touraine es uno de los sociólogos más importantes de Francia y uno de los pocos cuya notoriedad desborda las fronteras del mundo universitario e intelectual. Nacido en Normandía en 1925, su adolescencia transcurrió bajo la guerra y la ocupación alemana, antes de iniciar estudios en la célebre Escuela Normal Superior de París. Decepcionado de la enseñanza impartida, prefirió viajar a Hungría en 1947, mientras la Unión Soviética preparaba el control de Europa Oriental y el lanzamiento de la guerra fría. A su regreso a Francia trabajó como minero, lo que le permitió descubrir el mundo obrero y decidirse a emprender un estudio sociológico de la sociedad industrial. Ajeno a la por entonces dominante teoría de las clases, articuló su obra en torno al concepto de

Escéptico frente a América Latina (salvo Brasil y Cardoso). Y respecto a la guerra en Afganistán, defiende la reacción de Estados Unidos, pero anticipa el fin de la «omnipotencia norteamericana». (Foto: archivo Quehacer).

actor social. El resultado le permitió anticipar la explosión social de mayo de 1968, durante la cual su alumno Daniel Cohn-Bendit jugó un papel protagónico. Entretanto, Touraine había descubierto América Latina y su matrimonio con una investigadora chilena le permitió seguir en detalle y desde adentro la evolución de nuestro continente. Minoritario en Francia, alejado por igual de comunistas y gaulistas, la influencia de Touraine en América Latina impulsó el desarrollo de la nueva izquierda, que aspiraba a reconciliar cambio social y democracia, individualismo y lucha contra las desigualdades sociales. Su síntesis sobre América Latina se publicó en 1988 bajo el título de **La palabra y la sangre**. Durante los años noventa ha contribuido al debate sobre la modernidad y la crítica del neoliberalismo. Su último libro (**En búsqueda de sí mismo. Diálogo sobre el sujeto**) recoge sus conversaciones con el sociólogo iraní Farhad Khosrokhavar, con el que pasa revista a las etapas de su autobiografía y a los temas principales de su abundante producción sociológica. Alain Touraine recibió a **Quehacer** pocas horas después de que el presidente brasileño pronunciara un histórico discurso en la Cámara de Diputados de Francia. Como la mayoría de abuelos franceses en día feriado, Touraine vigilaba a su nieta, lo que no le impidió prestarse al ejercicio despiadado de resumir sus libros ante un micrófono. Al salir de su domicilio, imposible olvidar su confesión de parte: «Tengo el sentimiento de haber sacrificado una parte demasiado grande de mi vida para hacer investigaciones y escribir libros, creyendo que mi obra debía ser la prioridad. Ahora tengo necesidad de mayor sensibilidad hacia los individuos, sus emociones y sus proyectos... Mi sociología me enseña que tengo que aprender a vivir de otra manera».

– Puesto que su obra reciente es un intento de formular una teoría del sujeto, permítame comenzar preguntándole cuál fue su reacción al escuchar el elogio que hizo de Ud. el presidente brasileño en la Cámara de Diputados.

– Entendámonos bien sobre la sesión de ayer. Fernando Henrique Cardoso quiso rendir homenaje a sus maestros en Sao Paulo, Claude Lévi-Strauss, Roger Bastide, Fernand Braudel, así como a sus amigos en Sao Paulo y en Francia, Claude Lefort, Cornelius Castoriadis y yo. Pero es cierto que entre todos ellos, yo soy el más cercano a él porque nos hemos tratado desde hace más de cuarenta años. Cuando me desempeñaba como profesor en la Universidad de Sao Paulo él era asistente y se me pidió preparar un plan para el instituto de investigaciones sociológicas, lo que me permitió recomendarlo como director. Nuestra amistad comenzó por entonces y se prolongó cuando estuvo exiliado en Chile. Después lo invité a venir a Francia. Más tarde fue él quien me invitó a pasar una semana en la sede de la Presidencia. Nos veíamos todas las mañanas y todas las noches para comentar lo que había hecho durante la jornada.

– Sin embargo, la camaradería profesional y la amistad no le han impedido ejercer su sentido crítico. ¿Qué ha sucedido con Cardoso en el poder? ¿Por qué esta gran figura del pensamiento social deja finalmente un balance inferior a lo que se esperaba de él?

– Habría que decir varias cosas. En primer lugar, creo que ha hecho más de lo que se dice. Ha consolidado las instituciones, lo que excluye la posibilidad de un retroceso. Y esto pese a que el retorno democrático no había comenzado bien: la muerte de Tancredo,

las presidencias de Sarney y Collor de Mello, etc. Pero también ha hecho progresos considerables en la educación, la salud pública y la vivienda popular. Brasil era un gran país de analfabetos y, sin que se pueda decir que eso ha terminado, estamos cerca de ver desaparecer el analfabetismo. Otro gran éxito fue el del Plan Real, que permitió aumentar el nivel de vida popular de manera significativa. La crisis económica pudo ser superada con relativa facilidad, pero es cierto que dejó huellas, en particular en los sectores populares. Las clases medias y los sectores intelectuales siguen estando contra él. Yo creo que su balance será considerado positivo, aunque no haya llegado a las fuerzas vivas y a los problemas centrales del Brasil. Otro aspecto negativo es que no ha logrado constituir un partido de gobierno. No sé de quién es la falla, pero es cierto también que Brasil carece de un sistema de partidos. En realidad, el único que existe es el PT, que ha mostrado su capacidad de administrar ciudades y provincias, pero me cuesta trabajo imaginar a Lula como un jefe de Estado. El PT llegará al poder, pero creo que no será esta vez.

- Usted ha visitado y escrito sobre América Latina desde 1956. En textos recientes aparece la diferencia entre países viables y otros que le inspiran más dudas.

- Es cierto que mi visión actual es esencialmente pesimista. El continente está en ruinas, muchos países atraviesan un período de descomposición, sin capacidad real de acción. México vive difícilmente, con un Parlamento opuesto al presidente. La situación en Chile no es maravillosa, pero hay nuevas exportaciones y el país supera a todos los demás en la integración con el Norte, por intermedio de su comercio con México. Brasil llega a vivir porque al disponer de un gran mercado interno depende menos de sus exportaciones. Pero, en todos los demás, ¡que son bastantes!, Argentina, Perú, Bolivia... son los mismos problemas de siempre.

A la vez, la situación internacional y los problemas internos. Mire usted el caso de Argentina; es cierto que hay graves problemas económicos pero aún más grave es la falta de voluntad nacional. Los brasileños son gente que quiere cosas, los argentinos no quieren. Y para mí eso es algo impresionante. ¿Qué quiere hacer Cavallo? Nadie lo sabe. ¿Qué quiere hacer De la Rúa? Todo el mundo piensa que De la Rúa ya no existe. Ahora, me preguntará usted cuál es la causa de esto. Yo siempre he dado como explicación que Argentina es un país que nunca se ha interesado en producir. Las vacas lo han hecho. Pero el país siempre ha dependido de sus exportaciones; cuando el trigo y la carne alcanzaban buenos precios las cosas marchaban bien. Pero entre un golpe de Estado y otro, el dinero continuaba saliendo.

- ¿Y cómo ve la situación del Perú?

- El Perú vivió algunos meses maravillosos durante el gobierno de transición, que supo restablecer la democracia y adoptar medidas sensatas. Eso quedará como un ideal, en particular después del período negro de Sendero Luminoso y del autoritarismo de Fujimori. Pero me resulta imposible saber lo que está sucediendo. Me temo que no mucho, por ahora no veo señales de inventiva. Pero es cierto que no se puede hablar de un gobernante sin conocer la coyuntura y las posibilidades que se ofrecen. En el mundo actual, muchos países no pueden hacer demasiado. Por eso vuelvo a decirle que la obra de Cardoso será reconocida con el tiempo.

- Al trabajar sobre la sociedad francesa y sobre América Latina, usted ha sido un hombre de dos mundos. Pero también se suele decir que de varias revoluciones.

- En mi trabajo hay tres etapas. La primera es el estudio de la sociedad industrial y de la conciencia obrera, **grosso modo** hasta 1968. A partir de ese año y hasta finales de los ochenta, me orienté hacia el estudio de los movi-



«América Latina está en ruinas, muchos países atraviesan un período de descomposición, sin capacidad real de acción.» («La victoria» de José Clemente Orozco, 1943.)

mientos sociales. Desde entonces intento desarrollar una nueva fase que se expresa en *Crítica de la modernidad*, ¿Cómo salir del liberalismo? y mi libro sobre la democracia: ¿Podremos vivir juntos? *Iguales y diferentes*. Desde el comienzo de mi carrera mi interés principal se ha dirigido a los actores, pero ahora los observo desde la óptica del sujeto. Mi evolución está ligada a la evolución general del pensamiento. Nadie cree hoy en las filosofías de la

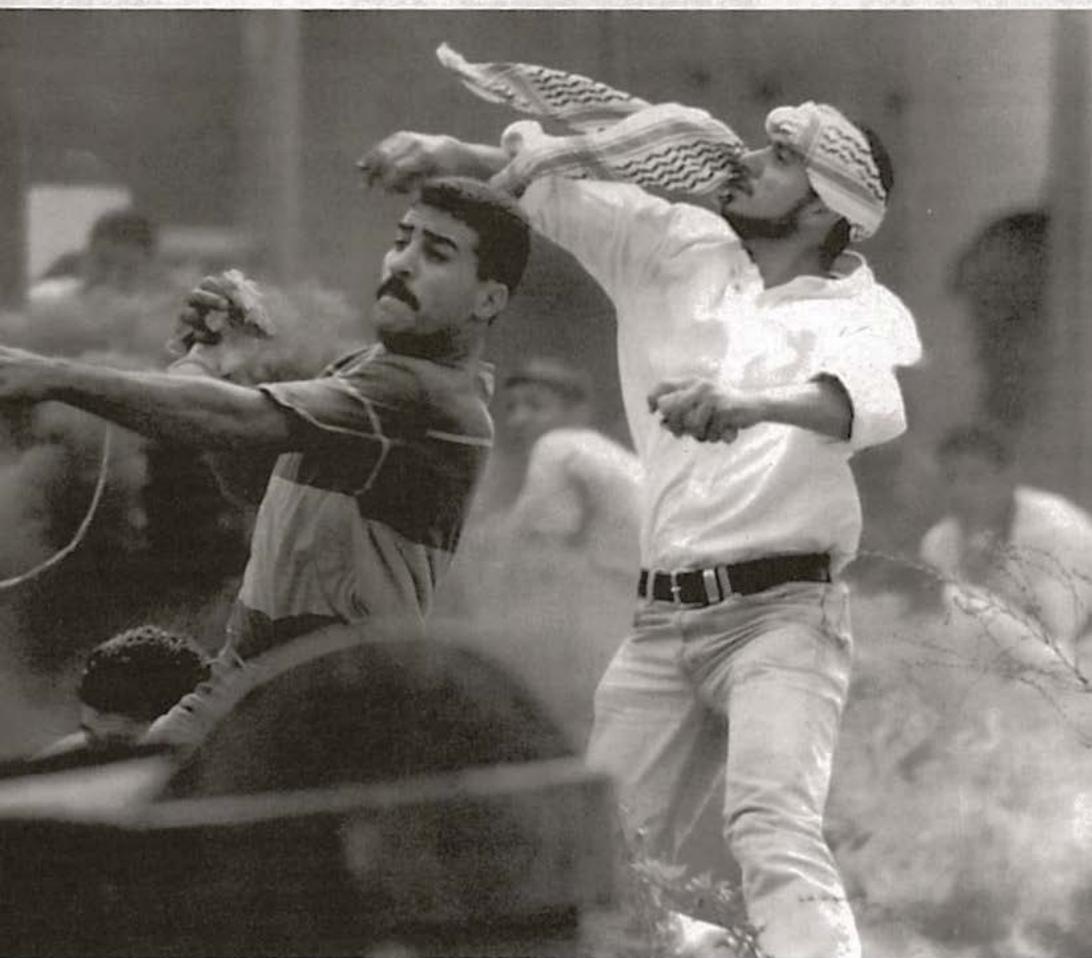
historia, pero todo el mundo es sensible al rol del individuo en las sociedades de masas. Yo defendiendo los derechos del individuo, el individualismo y la individuación. Mi interés actual por el sujeto sigue la línea de mi interés anterior por los actores sociales, y si bien marca una voluntad de profundizar no creo que se pueda hablar de ruptura.

– Usted ha tenido una actitud prudente frente a la política, pero en 1999 respaldó la lista ecologista dirigida

por Daniel Cohn-Bendit que preconizaba una «política más europea y más liberal».

– El partido ecologista no es la expresión de algunos radicales desorientados. Su vocación era representar a las clases medias cultivadas, que dis-

dora. ¿Ha escuchado usted hablar de los europeos durante la crisis desencadenada por los atentados? Poco, si exceptuamos a Gran Bretaña, que está ligada financiera y culturalmente a Estados Unidos. Cardoso lo dijo claramente ayer ante la Cámara de Diputa-



«Urgente necesidad de crear un Estado palestino que no sea la caricatura que se pretende.» Sobre todo después del reciente atentado palestino y la violenta reacción israelí contra el mismísimo Arafat. (Foto: Elizabeth Dalziel).

ponen de la seguridad del empleo y son capaces de criticar al Estado. Si se hubiera desarrollado como en Alemania, el partido socialista no hubiera necesitado el apoyo, algo ridículo, del partido comunista. La situación política en los países europeos es desalenta-

dos: América Latina se verá obligada a aceptar la zona de libre comercio propuesta por los norteamericanos. Él intentó inicialmente oponerse a ella, incluso en la reunión de Québec, pero se encontró solo. Lo único que le queda es apoyarse sobre el Mercosur, pero la

verdad es que a los europeos no les interesa. Ayer hablé con los ministros de finanzas y relaciones exteriores y he tenido que constatar que el asunto no les interesa.

– En su último libro usted aborda la religión y se muestra crítico de la Teología de la Liberación.

– Distingamos lo que se llama Teología de la Liberación. Yo respeto mucho al padre Gustavo Gutiérrez, al que he visto hace poco y muchas de cuyas ideas comparto. Es un hombre que honra al Perú y me alegro que pueda vivir provisionalmente con los dominicos en la ciudad de Lyon. No me resulta difícil imaginar lo insoportable que debe ser tener que ver con el actual arzobispo de Lima. En América Latina, durante mucho tiempo ha existido una corriente dominante pro-castrista y pro-guerrilla. Yo lamento que la Teología de la Liberación haya podido representar un apoyo a esta corriente, que ha mostrado que no lleva a ninguna parte, ni en América Central ni en el sur del continente. Pero esta crítica a su función política no elimina mi respeto y aún mi admiración por su valor como movimiento de Iglesia, sobre todo ahora que cuentan con la oposición del Papa.

– Su vida profesional ha estado marcada por el doble rechazo a las fuerzas políticas mayoritarias en la Francia de la posguerra: los comunistas y De Gaulle.

– Desde el comienzo de la guerra fría, a fines de los años cuarenta, la gente de mi generación fue marcada por la aspiración a la reconstrucción nacional y a un programa de cambios sociales. Mi generación ha vivido con la sensación de la carencia de todo lo que pudo hacerse después de la Liberación y que no fue hecho. Pero desde mi juventud he aspirado a abrir un camino que fuera más allá de las fuerzas dominantes, lo que me ha llevado inevitablemente a estar siempre en minoría. Me imagino que en América Latina la situación es todavía más difícil, lo que no impide que existan inte-

lectuales y políticos que buscan un camino análogo al mío. Yo no vacilaría en poner en la lista a Cardoso y a Ricardo Lagos. Yo no soy un hombre desesperado sino un sobreviviente de treinta años de estructuralismo, posestructuralismo, compromisos con la guerrilla, etc. Todas estas corrientes, junto a la derecha, han ocupado una gran parte del espacio, pero quizá hoy el espacio se haya ampliado y yo me esfuerzo en defender mis ideas con el sentimiento de no haber cambiado en las orientaciones generales de mi pensamiento. En cualquier caso, ni los Estados revolucionarios ni los Estados reaccionarios me aportaban soluciones, precisamente porque en ambos casos se apoyaban constantemente sobre el Estado. En mi camino encontré Mayo del 68, la revolución de Praga, no todo el Chile de la Unidad Popular, pero una parte de él, Solidaridad en Polonia, y en Francia la corriente de Michel Rocard en el partido socialista. La política no era mi trabajo, sino la defensa de lo que yo creo verdadero. Y como digo en mi libro, todo lo que quiero es hacer cosas que a mis ojos tengan importancia intelectual.

– Precisamente, ¿en qué está trabajando actualmente?

– Mi próximo libro será un trabajo sobre las mujeres, su relación con los hombres, su representación de la sexualidad, etc. Para mí se trata de una gran corriente cultural que va en el sentido de una moral del sujeto. El tema adquiere una significación particular en algunos países latinoamericanos, porque las mujeres, con frecuencia solas, hacen frente a todas las carencias materiales a la vez que son capaces de hablar de su vida personal y sexual. Los latinos deberían desconfiar de la idea del hombre como autoridad y de la mujer como amor.

– Algunos de sus colegas franceses destacan la importancia de los movimientos indígenas latinoamericanos. Otros señalan el riesgo de la fragmentación comunitarista.

– En cualquier caso, el zapatismo ha sido y yo quisiera que pueda seguir siendo, uno de mis grandes entusiasmos. Las guerrillas movilizaban a jóvenes de las clases medias urbanas que iban a medios rurales con la idea de Debray de derrotar al Estado. Pero ahora se trata de campesinos que dirigen una acción, basada en la defensa de una comunidad y en la lucha contra las carencias de la democracia política. Y es lo contrario de la guerrilla. El movimiento indígena mexicano puede ser factor de cambios positivos, aunque el optimismo, en México como en otras partes, no garantiza nada. Y a nivel de América Latina los movimientos indígenas representan, junto a los grupos que militan por preservar la memoria, fuerzas positivas. La preservación de la memoria es tanto más importante cuanto contribuye a reforzar sentimientos antiautoritarios, que mucha falta hacen en el continente. El tema es sobre todo relevante en Argentina y yo espero contribuir a él completando la investigación sobre los archivos del Plan Cóndor en Paraguay, para lo que he aceptado formar parte de una comisión de la Unesco.

– En su libro, usted afirma que le hubiera gustado estudiar otra región del mundo, como Asia.

– Cuando uno es sociólogo, resulta necesario tener puntos de comparación fuera de su propia sociedad. Por eso he consagrado parte de mi trabajo a América Latina y a Polonia. Ahora vemos que Asia es quizá el continente donde se están operando más cambios. El año pasado realicé un viaje a China, que me suscitó muchas críticas, pero resulta apasionante comprender cómo pueden mejorar las cosas ahí. Todo el mundo se asombra al descubrir la realidad de Afganistán, que en verdad no existe como país. Fue una zona de enfrentamientos entre Rusia e Inglaterra. Sigue siendo una sociedad feudal dominada por señores de la guerra reforzados por el narcotráfico. Ya veremos si en el futuro se tratará de gas o petróleo. Pero no hay que escamotear

un problema de fondo: después de los atentados del 11 de septiembre, la réplica era normal. Que Estados Unidos derroque al régimen talibán, que representa todo lo que yo abomino, también me parece justificado. Pero así como defiendo la reacción norteamericana, no puedo dejar de criticar que mientras Estados Unidos ejerce su hegemonía en el mundo, las desigualdades aumentan y con ellas el número de los excluidos.

– Usted es uno de los primeros intelectuales franceses que se ha pronunciado sobre la crisis desencadenada por los atentados del 11 de septiembre.

– Lo que he hecho es interpretar algo que afirman todos los especialistas del mundo musulmán. A saber, que el movimiento islamista político se halla en retroceso porque ha fracasado la alianza entre las nuevas «burguesías nacionales» y los pobres de las ciudades. La tentación de esa alianza ha sido barrida por la fuerza de atracción de la economía globalizada bajo dominación norteamericana. El islamismo político cae, pero lo reemplaza el islamismo guerrero. Y nadie puede dudar que los atentados de Washington y Nueva York constituyen una declaración de guerra. Hemos entrado a una guerra de sombras, como si el mundo entero se hubiera vuelto un inmenso País Vasco.

– ¿Podremos salir de este nuevo tipo de guerra?

– Sí, pero no con los métodos empleados en Argelia, Vietnam o Palestina, sino dando a las sombras que se esconden una visibilidad y un reconocimiento reales. Lo que en términos concretos implica la urgente necesidad de crear un Estado palestino que no sea la caricatura que se está proponiendo. Pero desde ya, una conclusión se impone: la omnipotencia norteamericana ha llegado a su fin. Muchos norteamericanos ya lo sabían y lo deseaban desde hace tiempo, pero su gobierno actual no es el más indicado para aceptar esa verdad. ■



La insoportable levedad de Alan García. Dicen que ha cambiado tanto, que engaña hasta al propio Mario Vargas Llosa. (Foto de Ernesto Jiménez).

NUNCA DIGAS NUNCA

Alan García y el APRA nunca mueren

SANDRO VENTURO SCHULTZ'

QUEHACER

UNMSM-CEDOC

Como bien sabemos, el desprestigio de los políticos no es un fenómeno privativo del Perú ni es un asunto reciente en el mundo. Aquí y más allá, cada vez que un «independiente» busca develar un intento de manipulación o de corrupción, sólo tiene que acusar «un interés político» y punto. La opinión pública toma nota. La política es y seguirá siendo para la gente una estafa, y allí estaba la memoria del gobierno de Alan García para demostrarlo.

EL DESIERTO

Sin embargo, que García haya logrado durante las últimas elecciones aplacar parcialmente ese desprestigio tan bien ganado durante su gobierno es, sin duda, un triunfo. Un triunfo moral y, a la larga, un triunfo político. Que hoy esté disputando el liderazgo del no-oficialismo —o de la oposición, según cómo se mire— desde una dramaturgia responsable, resulta desconcertante para quienes el recuerdo de su trayectoria política es aún imborrable. García viene fluctuando en los últimos meses entre la oposición de «dos cañones» (constructiva en las alturas, confrontacional en las bases) y el coqueteo táctico con el actual oficialismo. Y parece que no le va nada mal.

¿Cómo fue posible que Alan García triunfara en las elecciones pasadas si para muchos representaba lo más selecto de los cadáveres políticos de los años ochenta? Pues bien, comencemos analizando cuál fue el escenario electoral previo a su reaparición.

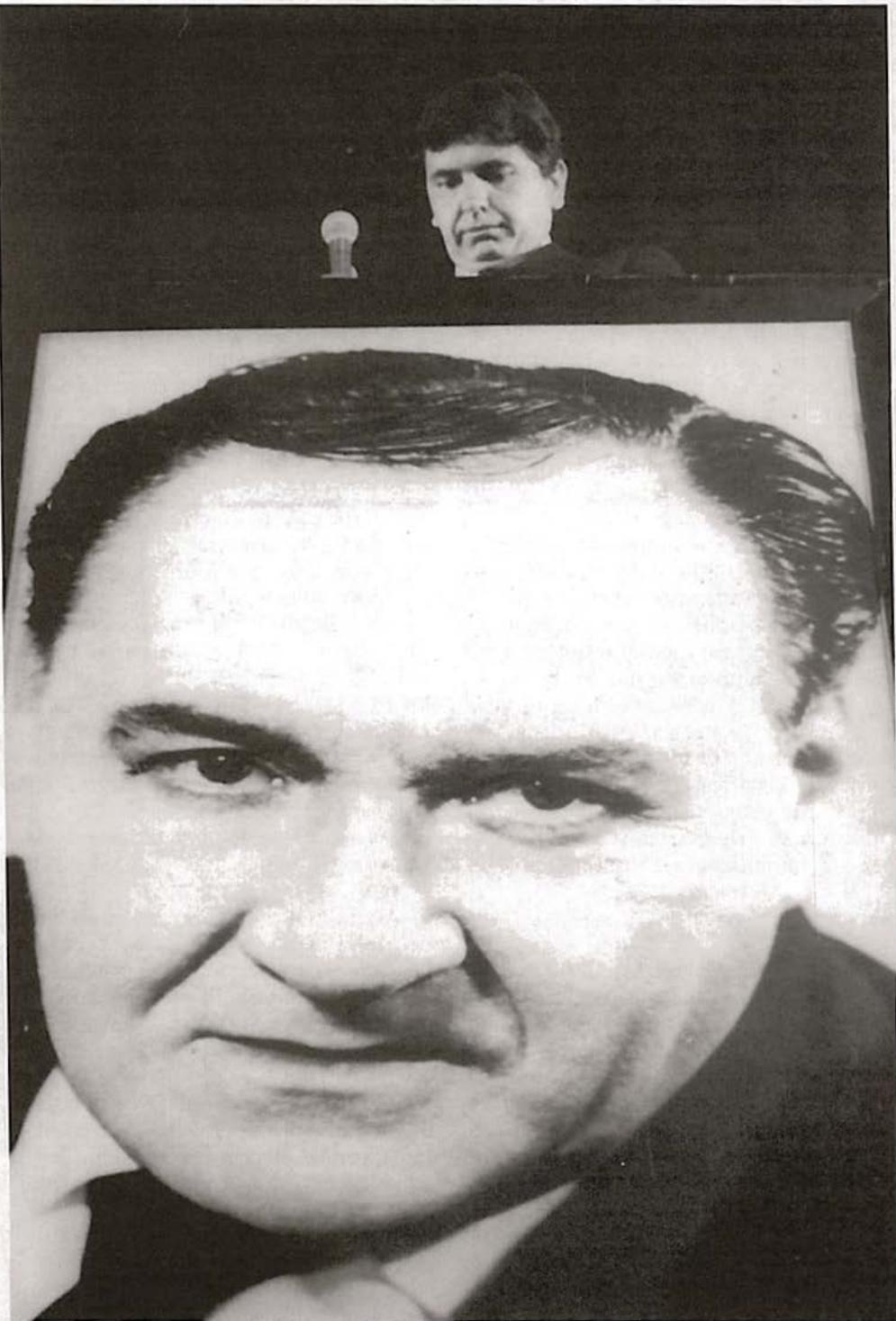
Se trataba de una arena donde los contendientes se presentaban demasiado parecidos. Todos los candidatos aceptaban como realista el sentido común dominante del neoliberalismo. Hay que mantener la armonía con la

banca internacional. Resulta imprescindible contar con inversión extranjera. El Estado debe ser reducido a su mínima funcionalidad. Los políticos deben ser técnicos y no «políticos». Etcétera. Del mismo modo, las formas de hacer política eran también semejantes. Todos se postulaban como antipolíticos y estaban convencidos de que los problemas del país se resolvían construyendo obras y no **palabreando**. Todos se apoyaban en la misma idea de partido oportunista y electoral (acaso Alberto Andrade y su movimiento «Somos Perú» intentaban marcar la diferencia). Todos intentaron inicialmente hacer la posta con el tercer gobierno de Alberto Fujimori (¿recuerdan a Toledo hablando fuera de Palacio y pidiéndole al presidente que le deje las riendas del futuro?). Todos los candidatos decían y hacían lo mismo; la diferencia radicaba en las trayectorias individuales de cada cual y en la simpatía que podían generar en los distintos auditorios a los que se enfrentaban (¿recuerdan cuán desconocido se veía al ex Defensor del Pueblo aclarando malos entendidos con Gisela Valcárcel?). Pues bien, se trataba de un escenario de líderes inspirados en Fujimori, tratando de disputar con Fujimori un liderazgo certificado por él.

Ciertamente, después la cosa reventaría y se haría evidente esa **pus** que ya brotaba sin necesidad de que el pequeño dedo de la oposición apretara. Allí la defensa de la democracia adquirirá prestigio y recién en ese momento la diferenciación con el padre del modelo autocrático tendrá valor político.

Cuando Castañeda y Andrade estaban fuera de juego y Toledo se ubicaba en la primera línea del frente «democrático», surgió la idea de lanzar a García para la Presidencia de la República mientras algunos esperaban que encabezara prudentemente la lista de su partido al Congreso. Una locura para muchos apristas agotados. Un sin sentido para quienes pensábamos que un personaje de ese calibre ya no tenía

* Sociólogo y comunicador social. Gerente de Proyectos de la Red Científica Peruana. Profesor de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.



Encima del nono, Alan García ha sido capaz de saltarse una generación de líderes apristas y ahora de iniciar una reingeniería partidaria. (Foto de Herman Schwarz).

cuerda ni futuro. Pero Alan aterrizó en Lima una vez resueltos de forma sospechosa sus problemas judiciales y declaró decididamente: «ya hemos acabado con la dictadura política, ahora nos toca acabar con la dictadura económica». ¿Puede imaginar, estimado lector, cuánta gente necesitaba escuchar precisamente eso?

Si una parte considerable de la ciudadanía le achacó a Fujimori su autoritarismo no fue en última instancia, valgan verdades, en defensa de la democracia y el Estado de Derecho; no, sino porque ese esquema de gobernabilidad apoyado por una «nueva mayoría» no había sido capaz, después de tanta resignación y sacrificio, de sacar a las familias de su depresión e incertidumbres históricas.

Los analistas sostienen lo siguiente: i) vivimos en un escenario político carente de opciones discursivas y de organizaciones políticas atrayentes, ii) un desierto programático que devela a un Estado sin agenda de desarrollo, y iii) un espacio de correlaciones políticas absolutamente precarias donde la carencia de unos determina las posibilidades de los otros. Pues bien, es en este panorama estructural que la vocación de liderazgo de García y el APRA encuentra cancha para dominar la pelota.

EL OASIS

Cuando García regresa tiene dos tareas por desarrollar, a saber: combatir su desprestigio y ofrecer un discurso político que lo distinga programáticamente del resto de los candidatos. Y así lo hizo: puso el tema de los jóvenes en el tapete; lo mismo con el asunto de los *services* y del banco agrario. García intentó construir una intersección entre las demandas inmediatas de la gente, es el caso de las tarifas de los servicios públicos, y un horizonte discursivo distinto al de sus contendientes. Rápidamente despuntó con su perfil concertador y amenazó hasta el final al líder de los Cuatro Suyos. De

alguna forma Toledo debería agradecerle a García su triunfo definitivo. Así como un año antes un sector considerable de electores había votado por «el cholo» para evitar la re-reelección de Fujimori; ahora nuevamente otro sector votaba por él para evitar que el «Caballo loco» volviera a las andadas.

De este modo una porción de la población que marchó y gritó en las calles y que reclamaba un liderazgo politizado, una parte del sector anti-político, encontró en las declaraciones de García una referencia electoral atractiva y sorprendentemente potente. El peligro acechaba para los anti-alanistas mientras él se presentaba tenue y hábilmente autocrítico.

Cuando Alan García retorna, lo que cuenta es su sonrisa. El partido pasa una vez más a segundo plano y la campaña electoral se sostiene en su inacabable oratoria, en su despliegue de información, en su divertida capacidad de interpretar vales patrioterros junto a la leyenda del Zambo Caverro. Mientras tanto, el partido se reactiva por lo bajo como maquinaria electoral y los mítines se suceden sin descanso como en las viejas épocas. La bola rueda y rueda, y crece hasta dejar atrás a Lourdes Flores Nano y sus torpezas tácticas.

Actualmente los ánimos en el Partido del Pueblo son inmejorables. Las bases se reconstituyen y los organismos de apoyo también. El énfasis en la captación de jóvenes se extiende por todo el país a través del despliegue de «Perú Joven» (un flexible organismo tangencial al partido que propone la reinversión de la política), mientras la mira está puesta en las elecciones del 2006. García ha lanzado públicamente una campaña de renovación partidaria y son varios los jóvenes que sienten que la fuerza y la tradición de un partido como el APRA les ofrece una estabilidad que los oportunismos electorales nunca satisficieron. Claro está que esta nueva ola militante se enfrenta a obstáculos

infinitos: para la gente, ya lo dijimos, la política es una estafa y al mismo tiempo una oportunidad para pescar lo que el mercado es incapaz de ofrecer para todos: empleo y reconocimiento, bienestar y satisfacción personal.

Alan García ha vuelto a las plazas y a las conferencias de prensa con un brillo que a muchos nos cuesta reconocer; y, con él, se despliega hoy un partido-maquinaria todavía plagado de corrupción y electorerismo, incapaz de estructurar una propuesta política de largo plazo y de reinventarse inspirado en los valores de la socialdemocracia.

EL ESPEJISMO

Recuerdo a Alan García hablando en el mitin del Callao poco antes de cerrar la campaña electoral de 1985. Yo tenía mi corazón progresista, estaba orgulloso porque acababa de ingresar a la universidad de donde habían egresado los más notables líderes de la izquierda legal peruana y no podía dejar de emocionarme con lo que veía a mi alrededor: pasión, esperanza, admiración. Tenía frente a mí a un líder que seducía a las masas (y yo me resistía racionalmente a formar parte de esa euforia), a un visionario que estimulaba una esperanza que casi se había apagado después de la insoportable pasividad del segundo gobierno de don Fernando Belaunde. El populismo decimonónico descrito por los profesores de sociología latinoamericana estaba más vivo y exaltante que nunca, y yo tenía al ejemplo personalizado frente a mí.

Recuerdo un artículo de Carlos Franco publicado en esas épocas que buscaba desnudar la envidia de algunos izquierdistas leninistas frente a quien lideraba una expectativa popular que por fin encontraba en el Papá Gobierno a su proyección idealizada. Esto le otorgó a García una impunidad política que revertiría rápidamente en su contra. Es así que, poco después, Alan se veía envuelto en una crisis de gobierno

que resultaría imparable hasta la llegada de Fujimori. Ese seductor de masas de pronto aparecía ante la mirada de su pueblo como un sujeto alienado, megalómano, desbordado, irresponsable. ¿Cómo alguien podía convertirse en un chiflado después de haber levantado el ánimo de un país que se encontraba, según las sentencias del profesor Pablo Macera, en ruinas?

El verdadero destierro de García no sucedió en Colombia ni en Francia, sino en la incredulidad de los peruanos. El encantador de serpientes había sido picado por su propia lengua. Durante los años noventa fue considerado el político más desacreditado del país y las encuestas lo recordaban periódicamente. Quienes se estimularon con él no le podían perdonar que hubiera jugado con los sentimientos más nobles de una población que se consideraba **pueblo** y que había encontrado en él a su líder histórico.

Por todo esto, Alan García es un personaje imprescindible. Genera admiración con la misma intensidad con la que provoca odio. Unos lo siguen, otros desconfían de él. Está más vivo que nunca. Su desprestigio lo enciende, le da cámara gratuitamente. En esta época donde el liderazgo universal resulta imposible, no existe mejor escenario que el dedicado al personaje mediático y polémico, al político pedagógico y aparentemente bien informado. En la época del recelo, los partidos ya no requieren jefes sino comunicadores sociales por excelencia.

García no esperaba ganar en las elecciones y, sin embargo, avanzó más de lo previsto por sus incondicionales. Algunos colaboradores suyos sostienen que nadie esperaba esa revancha moral y que bastaba con iniciar un proceso de posicionamiento que debía ser evaluado en el mediano plazo. Lo cierto es que disputó la última segunda vuelta y, dicen las buenas lenguas, que secretamente evitó ganar. Quizá todavía es consciente de que no está preparado para semejante responsabilidad. ■

El movimiento indígena del Ecuador es protagonista

UNA ENTREVISTA CON LUIS MALDONADO* POR ABELARDO SÁNCHEZ LEÓN



«¿Ibérico? ¿Latino? Yo soy quichua primero.» (Foto: Carla Leví).

i Cómo han logrado, en el caso del Ecuador, que lo político y lo cultural vaya de la mano en el movimiento de reivindicaciones indígenas?

– Van vinculados, porque hay, digamos, una realidad de carácter político y económico con respecto a los pueblos indígenas. Hay una relación con la sociedad y con el Estado, una relación de opresión en tanto pueblos indígenas.

Decía que no solamente hay una relación como clase social, sino como una entidad histórica, una entidad que tiene una cultura, que tiene una particularidad que es diferente al resto de la población, y precisamente por esas diferencias se ha establecido también una relación de carácter opresivo. Esto está vinculado a una relación de explotación, en la medida que hemos constituido una fuerza de trabajo tanto en el ámbito de la Colonia como en

la República, en los proyectos liberales de generación de industria y en el mercado interno. El papel que hemos cumplido nosotros ha sido precisamente de fuerza de trabajo manejada y controlada desde el Estado. O sea que las dos realidades son complementarias, porque si no fuera así no tendríamos otra manera de entender al país.

- Y esta resistencia indígena, ¿cómo se ha plasmado?

- Yo diría que en el aspecto cultural. Primero, de manera espontánea, frente a la agresión de una fuerza externa. La única manera de defenderse no es de manera individual sino colectiva, y siendo los pueblos indígenas estructuras comunitarias, pues encarar esta opresión y esta explotación lo han hecho de una manera colectiva. Desde allí marca ya un tipo de relación de los pueblos indígenas con el Estado, además de los elementos culturales que han sido comunitarios tradicionalmente, como los ayllus o la producción comunitaria de las minkas, que con el pasar de los tiempos también se han diversificado, porque las comunidades no están aisladas del proceso de mercado, del proceso de globalización. Estamos inmersos en el mercado y esto ha implicado que en la medida que hay cambios a nivel de las bases materiales que dan sustento a un pueblo, también han cambiado las características de carácter cultural. Entonces podemos decir, por ejemplo, en el tema de la posesión de la tierra, que se idealiza mucho al hablar de la tierra como posesión comunitaria, cuando en la realidad ya muy poca tierra queda como propiedad comunitaria.

- Ustedes son un ejemplo de que se puede ser indígena y vivir en el siglo XXI con toda la tecnología a la mano. Porque también hay la idea de lo indígena como lo inamovible y tradicional. Ustedes se adaptan a los tiempos y con-

servan una gran identidad. ¿Cómo lo gran eso?

- Creo que hay un error en el análisis que se ha realizado con respecto a estas posiciones. Bueno, hay diversas corrientes que, en términos globales, se ha denominado indianismo, que han hecho una reivindicación utópica de lo indígena, pero viendo como referente el pasado y no el presente. Y esto no ocurre en el Ecuador, porque nosotros no estamos recordando el pasado, los monumentos, lo que queda de la grandiosidad del pasado, sino lo que somos en la actualidad. Y en esa medida una estrategia ha sido básicamente de carácter económico, tener control de todo el circuito productivo; es decir, desde la producción de las materias primas, la elaboración de éstas, la comercialización y nuevamente la inversión de los excedentes en la misma comunidad. El control de todo este circuito productivo, les ha permitido a los pueblos indígenas tener éxito económico, social y culturalmente. Muy distinto de aquello que se escucha, que hay que conservar el pasado, cuando los pueblos indígenas lo que están reclamando es tener las mismas posibilidades de acceso a la educación, a la cultura, a la tecnología, pero eso sí, conservando lo que es nuestro. Para los años sesenta, todo lo que fue el movimiento del indigenismo, estuvo articulado al proyecto de la construcción de un Estado nacional. Entonces, las políticas indigenistas tenían el objetivo de integrar, en el sentido de asimilar a los pueblos indígenas a convertirse en ciudadanos, en partícipes de la cultura y el desarrollo nacional. Es decir, tenían una posición etnocéntrica que generó muchos problemas a los propios indígenas. Hoy creo que esta visión ha sido superada, se está superando en el Ecuador. El hecho mismo, por ejemplo, de que a mí me hayan nombrado ministro de Bienestar Social, que sea parte del Gabinete del presidente de la República, posibilita que en el Ecuador se marque un hito importante de lo que puede ser un Estado que refleja la realidad ecuatoriana, que es una realidad diversa, que

* Después de una larga carrera política e intensa actividad pública, Luis Maldonado es actualmente ministro de Bienestar Social del Ecuador. Fue entrevistado por Quehacer con motivo de su visita a Lima a raíz de la XI Cumbre Iberoamericana.

está compuesta por pueblos diferentes, que tienen tradiciones diferentes, criterios diferentes, procesos históricos diferentes, proyectos diferentes. La diversidad no es necesariamente desunión. ¿Sabe para mí cuál es el problema central que tenemos en los países andinos, en los

plo: ¿cómo podemos nosotros definir una política económica única y que pueda ser aplicada solamente a nivel de los pueblos indígenas? Con los otavalos estamos articulados al mercado internacional, activos en el proceso incluso de globalización, con pueblos que todavía



«Nosotros estamos articulados también a la vida occidental. Si se quiere esa es nuestra ventaja; tenemos varias ventajas, es que nosotros conocemos más de ustedes, porque nosotros somos indígenas.» (Foto Carla Levi).

países latinoamericanos? Que nosotros no conocemos la realidad de nuestros pueblos. Eso no nos ha permitido tener un encuentro entre nosotros para plantearnos un proyecto de vida, un proyecto de sociedad. Esto yo creo que es un reto importante y en algunos países, desgraciadamente, no ha sido comprendido y seguimos insistiendo en un proyecto hegemónico, que se impone a los que están oprimidos y se pretende que este proyecto político es el que vaya a redimir incluso a los pobres, a los indígenas, etc. Cuando lo que tenemos que hacer es un esfuerzo profundo por lograr que haya una activa participación de éstos con sus criterios, con sus propuestas, con sus proyectos. Mire, le voy a poner un ejem-

no tienen contacto con la sociedad nacional como los tagueires en la amazonía ecuatoriana. O sea, mientras los unos están articulados al mercado con las reglas del capital, los otros están en una economía de subsistencia.

– José María Arguedas, el escritor peruano, decía que lo indio se diluye de una manera pavorosa en el Perú. En Ecuador no pasa lo mismo. ¿Cómo se define un indígena, bajo qué criterio, con qué convicción, con qué certezas?

– Yo no compartiría mucho que el indígena se diluye en lo que es el mestizaje. Yo diría, más bien, que lo indígena comienza a ser el componente básico de la identidad del país; que cuando hablamos de la identidad de los países

andinos latinoamericanos, básicamente estamos tomando, desde el nombre, referencia de lo latino. A mí me decían ahora, en el encuentro que tenemos de los presidentes y jefes de Estado de Iberoamérica, «vamos a construir la comunidad iberoamericana y la identidad de Iberoamérica», y yo decía: «bueno, no sé cómo yo puedo participar, porque yo ¿de dónde soy ibérico?»

– ¿O latino?

– O latino. Yo soy de esta tierra. O sea yo soy quichua primero.

– Los europeos ponen esos nombres.

– Esos asuntos, digamos, estos proyectos políticos que estamos impulsando, tienen una real deficiencia. No están tomando en cuenta a la población que constituye estos países, a mí es lo que me preocupa, pero estamos comenzando a hacer una revaloración histórica importante en el caso ecuatoriano y creo que aquí también en el Perú. Es decir: a valorar lo que es de los pueblos indígenas ahora, no lo que han sido en el pasado. Y en esa medida la participación de éstos va a constituir un aporte sustancial.

– Usted dijo que el mestizaje no elimina lo indígena. ¿Podría precisar un poco esa idea? Porque hay algunos que afirman que el mestizaje es la transformación de lo indígena en algo nuevo.

– En rigor, todos somos mestizos. Yo no puedo decir soy cien por ciento quichua.

– El castellano, por ejemplo....

– Yo estoy hablando ahora castellano, ¿no es cierto? En esto no estamos hablando de un tema racial, biológico; de lo que estamos hablando es de la existencia de identidades históricas. Ahí sí nos diferenciamos. Le pongo por ejemplo una anécdota. Estábamos en la amazonía y sucede que en el bando de los colonos y de los indígenas por un conflicto de tierra, a los dos lados había dos personas de raza negra. Y el uno que estaba al lado de los mestizos, o blancos mestizos, como quieran denominarse, decía: «Nosotros los blancos» y era negro, ¿no? Y el otro que estaba al otro lado, un negro también, del lado indígena, decía: «noso-

tros los indígenas». Este ejemplo le pongo como referente, porque la cultura no está ligada al tema de la raza; la cultura está ligada a la pertenencia a una identidad histórica y la pervivencia de estas culturas que tienen una lengua, una historia, que tienen particularidades de carácter económico, social que nos dan una identidad. Por eso yo no creo en las tesis de que se va a reflorar el pasado inca, las culturas anteriores a los incas. Yo creo que el futuro de los países latinoamericanos andinos se va a sustentar en la medida del reconocimiento de la diversidad, de la capacidad que tengamos de interrelacionarnos, de impulsar lo que nosotros denominamos en Ecuador interculturalidad. Porque solamente en la medida en que estemos juntos, que establezcamos una relación real, efectiva, positiva, provechosa, entonces estaremos construyendo una sociedad diferente.

– El sustento es la autodefinición como indígena.

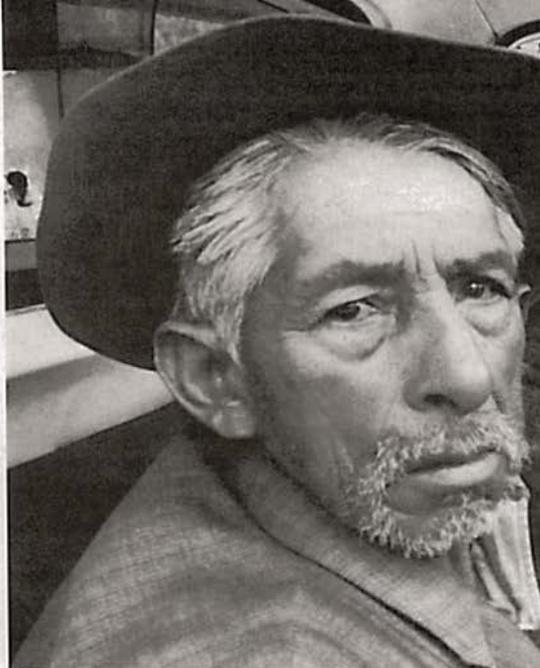
– Claro, la autodefinición y también la pertenencia a una comunidad. Esos son dos aspectos fundamentales de cómo uno podría identificarse. En esa medida habría que establecer en el censo variables, por ejemplo, que permitan identificar de qué comunidad es, o si sus padres hablan quichua o si pertenecen a la comunidad, porque esto es bastante complejo. Por ejemplo, los lingüistas dicen que la lengua es el elemento primigenio de la identidad de una cultura; entonces, si no se sabe el quichua dicen «ya no es indígena». Pero sucede que hay millones de indígenas que ya no hablan su idioma. Algunos sociólogos dicen que indígenas son los que viven en comunidad, porque esa es su particularidad cultural y social; pero tenemos millones de personas que están viviendo aquí mismo en Lima, o en Quito. Entonces, a los pueblos indígenas tenemos que considerarlos como pueblos dinámicos, contemporáneos, que están articulados, viviendo en lo que es la sociedad nacional y los procesos internacionales. Esto es bastante complejo,

A los pueblos indígenas tenemos que considerarlos como pueblos dinámicos, contemporáneos, articulados, viviendo en lo que es la sociedad nacional y los procesos internacionales. (Foto: Carlos Domínguez).

porque a veces se nos ha metido en la cabeza una visión, yo diría que conservadora; la mayoría de los no indígenas consideran que los indios, para ser indios, deben mantener determinadas particularidades que no tienen nada que ver con lo que es la diversidad. Y no es así, nosotros estamos articulados también a la vida occidental. Si se quiere, nuestra ventaja, tenemos varias ventajas, es que nosotros conocemos más de ustedes, porque nosotros somos indígenas, conocemos nuestra cultura pero también los conocemos muy bien, conocemos su idioma, hemos estudiado en sus mismas universidades, etc, y esto nos da una ventaja. Pero también puede ser algo negativo, porque hay muchos que han estudiado y por las presiones de la sociedad excluyente, racista, han optado por asimilarse, han dejado de ser lo que son. Obviamente, se han aculturado, se han vuelto mestizos; eso también pasa, pero esa es la dinámica de toda sociedad, no puede mantenerse todo igual. Justamente la identidad parte de la conciencia que uno tiene de pertenecer a un pueblo y una cultura. Pero esto es entonces el principio de autodefinirse como tal; pero lo otro también es que el otro le identifique como parte de una comunidad y que la comunidad también le reconozca como tal.

- Los indígenas, ¿cómo asumieron el conflicto de Estado entre el Ecuador y Perfa, superado felizmente?

- Yo creo que las dos perspectivas se han mantenido con fuerza. La creación de unidades territoriales a nivel local, por ejemplo las parroquias, los centros parroquiales, los cantones, las provincias y también los países generan espacios que nos indican una identidad. Así podemos ver a nivel incluso de las rivalidades que hay entre cabeceras y cantonales de provincias, esas son bas-



tante fuertes y han generado una distinta identidad de un cantón a otro, de una provincia a otra. Y lo mismo pasa en el ámbito de los países como proyectos de Estado, también han generado sus símbolos, han generado sus relaciones entre ambos y los pueblos indígenas también han tenido una actitud patriótica identificada con los intereses del país. Sin embargo, hay otra realidad que también ha sido sentida, una dualidad que ha sido manejada yo diría que con mucha prudencia por los pueblos indígenas, porque sucede que en el caso de los quichuas estamos en cinco países del área andina, en el cono sur incluso. Y esto sí ha sido, digamos, una cuestión política también en el sentido de que tenemos, además de ser ecuatorianos, una matriz fundamental, cultural, que es el pueblo quichua, que estamos hermanados en esta relación. Desafortunadamente, como digo, esto ha ido generando paulatinamente desde los años 80 una conciencia ya más desde la comunidad y el país. En el caso de los shuar es mucho más sentido, porque las relaciones de ellos a nivel de la frontera tienen familiares que están de uno y otro lado de la línea fronteriza, y han mantenido esta relación.



— ¿Hay posibilidades de que el movimiento indígena en el Ecuador llegue a la Presidencia, al Estado ecuatoriano, sea gobierno? Si esa posibilidad existe, ¿qué cambios habría en esa perspectiva?

— Yo creo que esas posibilidades existen. No sé si en estas elecciones, pero considero que a mediano plazo eso va a ser realidad, y lo va a ser no solamente en el Ecuador, sino también en toda la región. Y ya ha pasado. Este papel importantísimo que ha cumplido Víctor Hugo Cárdenas, líder aymara que fue vicepresidente de la República, que impulsó cambios importantes en todo este proceso de planificación participativa, uno de los ejes políticos innovadores que se impulsó en Bolivia, es una muestra de eso. Estamos viendo cómo los alcaldes indígenas, no solamente en Ecuador sino en toda la región, están imprimiendo las particularidades de la etnocracia indígena, como democracias más representativas, con altísimo control social de la gestión pública. En el Ecuador tenemos un reto importantísimo. Tenemos ya el 5% de la representación en el Congreso Nacional, con diputados nacionales, no solamente oficiales o loca-

les; tenemos también un 15% de las alcaldías, un 20% de prefecturas, un 40% de las juntas parroquiales. Yo decía, si nosotros hacemos un mapeo de eso tendríamos, por lo menos, que los líderes indígenas están gobernando en el 40% o más del territorio nacional.

— Hay un liderazgo indígena.

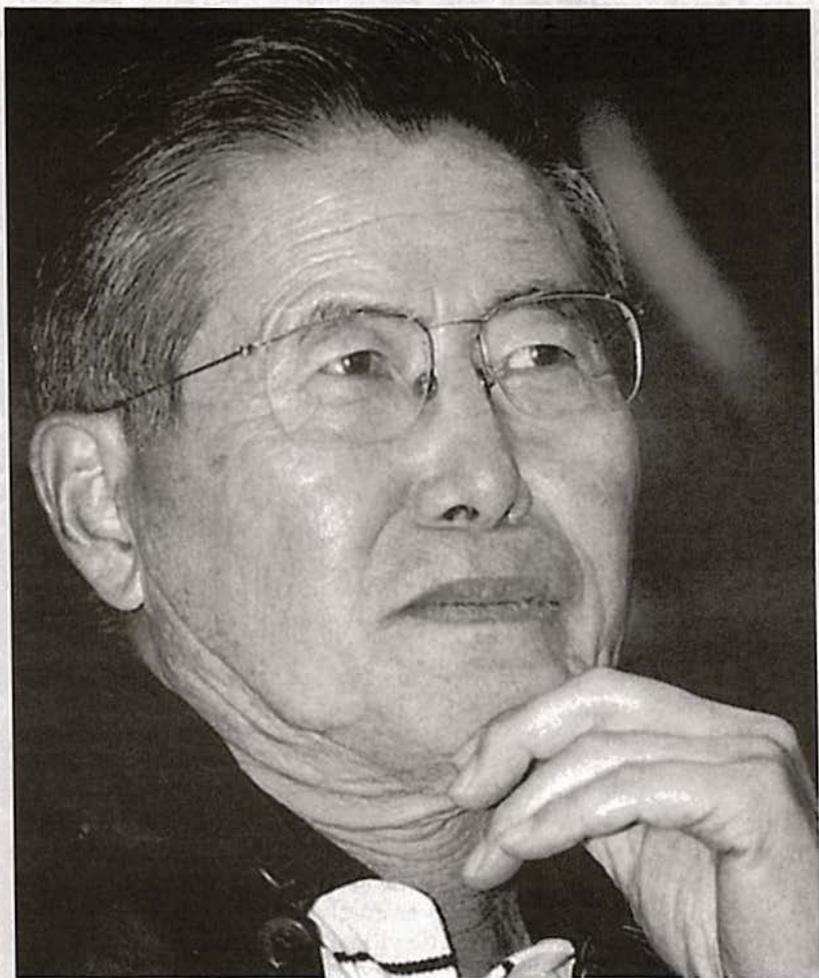
— Por supuesto. El movimiento indígena del Ecuador ha logrado ser un movimiento protagónico a nivel político y a nivel económico, con todos los problemas y errores que, obviamente, se cometen. Y eso es muy bueno porque errando se aprende.

— Y están vivos.

— El principio fundamental que tuvimos en los años 80, para lograr lo que hemos logrado en el Ecuador, es que nos planteamos pensar con cabeza propia, que no sean los partidos de izquierda, que no sea la Iglesia, que no sean los antropólogos los que estén hablando. Que lo vamos a hacer a pesar de que nos equivoquemos, pero nosotros. Y esto ha sido una escuela fundamental.

— Ustedes han invertido en sus propios líderes.

— Estamos haciendo eso. Yo creo que una de las enseñanzas que da el movimiento indígena del Ecuador es superar el sindicalismo que ha sido tan negativo para el país. Un sindicalismo burócrata, los partidos políticos han constituido caciques en el ámbito local. En aquellos años de vida que ha tenido el movimiento indígena, lo que se ha logrado es precisamente demostrar que el cambio, la permanente renovación de cuadros, de líderes, han sido muy positivos. Hemos tenido un montón de confrontaciones y de disputas, que son normales, pero el movimiento indígena ha logrado mantener su unidad. Eso ha sido clave y hoy estamos avanzando a un proceso porque tenemos, en este momento, más de tres mil becados indígenas en el país y esto obviamente en tres o cuatro años va a imprimir un giro importante en la política nacional, en la economía, y en la cultura. ■



Como Fujimori, Carlos Valencia, alcalde provincial del Cusco por «Vamos Vecino» confundió país con empresa y apela más al líder con recursos gerenciales y técnicos. (Foto: Caretas).

Liderazgos provinciales en un escenario de fragmentación política

CARLOS VARGAS LEÓN

El reciente proceso de revocatoria y las próximas elecciones municipales y regionales motivan a los analistas a dirigir sus miradas de nuevo a los espacios locales de gobierno.¹ Estos escenarios político municipales se encuentran muy fragmentados. En la última década, las organizaciones políticas nacionales, tanto los partidos como los movimientos políticos, cedieron paso a liderazgos locales que se definen como independientes. La victoria de estos liderazgos en procesos electorales reafirma, por un lado, una tendencia de la política peruana que lleva al elector a votar en función de sus intereses más locales y, por otro lado, un sentimiento de desconfianza de los mismos frente a los partidos y movimientos políticos nacionales. El escenario de fragmentación de la representación política hace posible que estos nuevos actores ganen las elecciones en ciudades grandes. Sin embargo, es importante anotar que este escenario de fragmentación se erige en el principal obstáculo para constituir representaciones que trasciendan el ámbito local.

El fenómeno independiente no es nuevo en la política peruana. Lo novedoso ha sido que las candidaturas independientes ganen a candidaturas de partido en las principales ciudades del país. La victoria de Fujimori y Toledo en el ámbito nacional deja el claro mensaje de que no es necesario militar en

una organización política para acceder a cargos públicos mediante elecciones. El mejor camino que ha tenido un líder independiente para ganar elecciones municipales, ha sido constituir una lista electoral compuesta en lo posible por personas desligadas del quehacer político y construir un discurso que los aleje de él.

El término independiente se vuelve en un comodín para los que quieren participar en política. Se define como independiente aquel líder político que participa en elecciones desligado de los partidos políticos, de las agrupaciones gobiernistas y de las agrupaciones políticas que tienen representantes en el Parlamento. Son líderes que provienen de todos lados y que intentan estar equidistantes de todo aquello que tenga nombre, bancada y tiempo de nacimiento. Los independientes son independientes incluso entre sí mismos.

La euforia electoral de los independientes se ha ido reduciendo en Lima y ha ido en aumento en otras provincias y distritos: 1993 fue su año de euforia electoral; la aparición de movimientos regionales en 1995 hizo que disminuyera su presencia al igual que en 1998 con el surgimiento de los movimientos nacionales y la persistencia de los regionales. A lo largo de estos años sin embargo, el independiente ha modificado ciertos elementos de identidad. Como señala Mirko Lauer, ser independiente en 1989 y 1993 era una manera de desidentificarse respecto de una institucionalidad política en crisis; serlo en 1998 y en la actualidad es una manera de afirmar identidades locales y regionales desengañadas de las promesas políticas del gobierno central e interesadas en fortalecer las instancias democráticas de participación. En las últimas elecciones municipales los líderes independientes han ganado en 88 provincias; sin embargo, su victoria no los convierte en la principal fuerza electoral en la medida que son tan distintos e independientes entre sí que difícilmente se los puede articular. Los

* Sociólogo de la UNMSM, estudiante de la Maestría en Ciencia Política de la PUCP. Investigador asociado del Instituto de Estudios Peruanos y del Centro de Investigación Electoral de la ONPE.

1 Reflexiones previas del autor sobre el mismo tema en: **El nuevo mapa político peruano. Partidos políticos, movimientos nacionales e independientes.** Documento de Trabajo N° 103. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 1999. «Liderazgos locales y nuevos estilos de hacer política bajo la sombra del fujimorismo». En, Martín Tanaka (editor) **El poder visto desde abajo: democracia, educación y ciudadanía en espacios locales.** Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 1999.

une el rechazo al centralismo, los separa su visión localista y su tendencia a mirarse a sí mismos.

Lo interesante de los últimos resultados electorales municipales es que difícilmente encontraremos líderes independientes exitosos a nivel provincial sin pasado político. Es el caso de los ex pepecistas Alberto Andrade (Lima) y Alex Kouri (Callao), los ex acciopopulistas Miguel Angel Bartra (Chiclayo) y Francisco Hilbeck (Piura), los ex izquierdistas Manuel Guillén (Arequipa) y Gregorio Ticona (Puno). Si a ellos se agrega a José Murgia (Trujillo), tenemos a los alcaldes con más alta votación en el ámbito nacional. Según Fernando Tuesta, este hecho es un indicador de que gran parte de sus triunfos se lo deben a su experiencia partidaria, ahora canalizada por otros rumbos. Estos nuevos liderazgos no se conciben bajo instancias rígidas de organización y participación, ni conocen y conciben pasiones y adhesiones firmes. Lo pragmático, lo coyuntural, marca el compás de tales liderazgos.

EL LIDERAZGO PARTIDARIO

La crisis del sistema de partidos afectó duramente los espacios locales de poder. Los dos partidos que fueron gobierno en los 80 vieron reducidos sus ámbitos de poder a algunos municipios provinciales en la década de los 90. Pasaron así de tener 17 representaciones provinciales en 1995 a tener solamente 14 en las elecciones de 1998. Perdieron representaciones provinciales en los departamentos de Amazonas, Ancash, Cusco, Ica, Junín, Lambayeque, Loreto y Piura, pero han reconquistado antiguos espacios de poder en La Libertad y San Martín. Estas autoridades enfrentan problemas de articulación partidaria regional y sobreviven gracias a su propia vocación de gobierno.

Los líderes partidarios se han visto reemplazados en sus funciones por los independientes y en un proceso de adap-

tación al nuevo escenario político han cambiado de actitudes y discursos. Ese es el caso de José Murgia, alcalde provincial de Trujillo por el PAP, quien está terminando su cuarto período de gobierno. Lo interesante de su gestión es el alto nivel de aprobación que ha mantenido en todo su período de gobierno. Para algunos actores locales este alto nivel de aprobación se explicaría sobre todo por el carisma del alcalde y por la persistencia de una cultura popular aprista más que por la experiencia de un gobierno eficiente y adecuado.

Definir el tipo de liderazgo que Murgia ejerce en la política local nos remite a señalar dos versiones contrapuestas desde el punto de vista de los actores locales. Murgia sería para algunos un líder autoritario y personalista en el manejo interno del municipio, y para otros, carismático y concertador en su acercamiento con la población.

Este manejo casi autoritario del poder se refleja en la ausencia de líderes intermedios que puedan asumir funciones importantes en el futuro. Es decir, es un líder que si bien se reafirma militante aprista no permite que el partido en sí se renueve y forme líderes que le hagan competencia y que dinamicen la vida política partidaria. Este matiz personalista en el manejo del partido, nada novedoso dentro del aprismo, lo combina con su proyección regional que se expresa en su influencia para designar candidaturas distritales y provinciales.

Esta faceta de su liderazgo es matizada en su acercamiento con la población. Es un gobernante al que le gusta estar en contacto con sus electores. En ese sentido, es importante su presencia (e influencia) en eventos como la juramentación de sus autoridades vecinales. Las juntas vecinales de alguna manera le han dado viabilidad a su gestión y al desarrollo local de su provincia; constituyen la base operativa de la estrategia de desarrollo municipal del gobierno de Murgia.

EL LIDERAZGO TECNOCRÁTICO

La faceta de independiente que se encargó el fujimorismo de inculcar a sus seguidores le resultó políticamente rentable durante los primeros años de la década de los 90, cuando el

rentabilizando la división de sus opositores.

Según los analistas locales la imagen electoral de Valencia no fue del todo mala puesto que era reconocido como un buen técnico y gerente exitoso, con buena trayectoria en el gobier-



Juan Manuel Guillén, alcalde de Arequipa; su imagen como rector de la Universidad de San Agustín ayudó a cimentar su liderazgo en el sur del país. (Foto: Roberto Fantozzi. Cortesía de la revista Bienvenida).

principal recurso al cual se apelaba era la identificación social con el elector. A fines de esa década se apelaba más al líder con recursos gerenciales y técnicos, capaz de dirigir un espacio local de gobierno como a una empresa. Ese es el caso de Carlos Valencia, alcalde provincial del Cusco por «Vamos Vecino», quien gana las elecciones municipales de 1998 con el más bajo nivel de votación nacional,

no regional. Esa imagen se proyectó a un estilo de gobierno tecnocrático que se caracteriza por la sustitución de los mecanismos de agregación de intereses por técnicas de administración gerencial. Lo primero es definido como demagogia y politiquería, lo segundo como efectiva forma de administración pública que requiere la activa participación de expertos y la aplicación de conocimientos avanzados.



Actual ministro de Educación, Nicolás Lynch, en pleno *footing* mañanero. El sociólogo afirma que la diferencia entre un líder independiente y uno partidario es el acento ideológico programático del primero y el pragmatismo del segundo. (Foto: *Caretas*).

Estos técnicos, promovidos por el gobierno fujimorista, fueron considerados como gerentes de un aparato estatal eficaz, y no como interlocutores del gobierno frente a la sociedad civil, lo cual explica en parte su comportamiento posterior al ocupar espacios democráticos de gobierno. Bajo la excusa de recuperar el principio de autoridad municipal, Valencia desarrolló un proceso de reestructuración de la administración municipal que conllevó despidos y aumentos de sueldo arbitrarios, desconocimiento de experiencias previas de planificación y participación ciudadana en el desarrollo local, y el desarrollo de una relación más distante con los municipios distritales a los cuales asesora de vez en cuando. Se configura un estilo de gobierno similar al realizado por la región y las demás agencias del Estado, en el cual se desconoce instancias intermedias de articulación y organización social, y se prefiere un acercamiento directo con la población en la ejecución de obras. Esta modalidad de gestión efectivista tiene como resultado negativo el debilitamiento de las ya frágiles instancias de organización y participación de la sociedad.

Aquellos líderes tecnócratas que surgieron bajo la sombra del fujimorismo, como es el caso de Valencia, han tenido que sufrir el bajo nivel de aprobación de los últimos años del régimen que finalmente los deslegitimó ante la población y el gobierno entrante. Aquellas autoridades que no pudieron distanciarse de esta forma tecnocrática de gestión, dependiente de las dádivas del gobierno central, han sido incapaces de cumplir cabalmente su papel gerencial en la medida en que no asumen un liderazgo social que les permita negociar recursos frente al gobierno central como antes solían hacerlo con frecuencia.

EL LIDERAZGO OPORTUNISTA

El líder independiente nato es el

oportunista, aquél que no pensó en asumir el cargo sino hasta horas antes de su inscripción, evaluando la correlación de fuerzas locales y sus propios recursos disponibles (*lobbys*). Ese es el caso de Juan Manuel Guillén, alcalde provincial de Arequipa por la lista independiente «Arequipa: tradición y futuro», quien gana las elecciones municipales con una impresionante mayoría electoral.

Guillén decidió postular a alcalde casi al cierre de las inscripciones. Su imagen como rector de la Universidad de San Agustín había trascendido los ámbitos universitarios, emergiendo como un candidato de consenso. Aparte del mérito profesional de Guillén, la población evaluó la necesidad de contar con un alcalde arequipeño.

Es un líder que desde la campaña electoral ha sido renuente a polemizar, ha sido prudente en sus decisiones, evaluando siempre que el enfrentamiento le puede traer más costos políticos que beneficios. Los independientes como Guillén, dependiendo del nivel de aprobación a su gestión, buscan no asumir compromisos con otros actores, promoviendo candidaturas de personajes dudosos o «manchados» políticamente.

¿Qué diferencia hay entre un líder independiente y uno partidista? Nicolás Lynch señala que en ambos casos partidos e independientes son actores que luchan por el poder y en este proceso buscan cumplir con una función de intermediación política entre la sociedad y el Estado, es decir se constituyen en actores políticos quiéranlo o no. Un líder partidario tiene densidad organizativa detrás de él. Los independientes son muy personalistas en su toma de decisiones. Pero es tal el grado de personalización de la política en el Perú, que el sello personal también caracteriza a los partidos, por lo que sólo podríamos decir que los independientes llevan esa característica personal a su grado más extremo. El acento ideológico programático quizá podría

aparecer también como una diferencia, presente en los líderes partidarios y ausente bajo una actitud pragmática en los independientes.

Los independientes buscan mantener una relación directa, de tipo populista, con la población, que eventualmente legitiman vía las encuestas. Esta relación busca darse con individuos atomizados, fuera de estructuras de grupo y menos aún de instituciones. La relación tiende, por ello, a obviar los mecanismos representativos, erosionando los existentes y evitando crear nuevas formas más efectivas de interrelación. Esta identificación directa entre los individuos atomizados y el líder tiene la virtud para el independiente de producir en la población una ilusión de participación de la que carecía en la época de predominio partidario.

Los problemas heredados de la anterior gestión, la falta de experiencia en el manejo del gobierno local y la ausencia de un plan de gobierno han mermado la credibilidad en la gestión de Guillén. Al comienzo de su gobierno prometió reformar la administración municipal y transparencia en la gestión, ámbitos en los que no se ha avanzado por evitar conflictos. El problema burocrático aún se mantiene y no se ha rendido cuenta de las pocas obras que hasta el momento ha realizado. La falta de experiencia de los independientes como Guillén pronto se traduce en una imagen de incompetencia que puede afectar la gobernabilidad local.

Es importante prestar atención en la actual coyuntura a estos líderes políticos y a otros más que pueden adquirir características diferentes. En un escenario de incertidumbre como el presente, la población recurre siempre a sus gobiernos locales para expresar sus demandas y necesidades. La demanda de representación esta siendo asumida por estos liderazgos, que con sus virtudes y defectos se constituyen en la actualidad en una alternativa para ocupar instancias regionales de gobierno. ■



Para el autor, el liderazgo sindical ha sufrido una tremenda y comprensible caída. Los empresarios consideran que el gobierno de Toledo los ha traicionado al proponer leyes pro sindicales. (Foto: Archivo Quehacer).

El retorno de lo reprimido

JAVIER NEVES*

En el Perú de los últimos diez años se ha desencadenado una profunda crisis sindical. Diría que los frentes desde los cua-

les se arremetió con más impacto contra las organizaciones sindicales fueron el autoritarismo y el neoliberalismo. De un lado, en general, los sindi-

catos fueron fuertemente golpeados, como las demás instituciones del Estado y de la sociedad, porque dificultaban la concentración de poder, que constituía el eje del modelo político. Del otro, en singular, se atacó a los sindicatos porque eran un obstáculo para la implementación del modelo económico, que buscaba la precarización del empleo.

En lo que respecta a la afectación de las instituciones, hay un apreciable consenso en el sentido de que el régimen de Fujimori, sobre todo a partir de abril de 1992, destruyó el débil Estado de Derecho que existía en nuestro país: no hubo ni separación de poderes, ni legalidad en la Administración, ni respeto por los derechos fundamentales de la persona. En ese contexto, el ejercicio de la libertad sindical estaba realmente constreñido. Sin duda que, por mencionar lo más grave pero no lo único, el asesinato de importantes dirigentes, como Huillca o Cantoral, generaba un efecto intimidatorio sobre los restantes líderes. Vulnerada la vida misma, los demás derechos tampoco regían plenamente: la correspondencia y los teléfonos estaban intervenidos, las movilizaciones eran reprimidas, a los dirigentes se les despedía con la anuencia del Poder Judicial, etc. No debemos olvidar la frecuente calificación de terroristas o acusaciones como aquella absurda de traición a la patria que recayó sobre los principales conductores de las organizaciones sindicales, cuando éstos avalaron una queja de la central sindical norteamericana AFL-CIO ante las autoridades de Comercio de los Estados Unidos por violación de la libertad sindical en el Perú, encaminada a que se nos excluyera del Sistema Generalizado de Preferencias y que estuvo a punto de culminar en sanciones comerciales para el Perú.

El neoliberalismo fue el otro ariete. Desde el desplome del mundo socialista, quedó como la única la ideología neoliberal, para la cual la agrupación y la solidaridad –y, por tanto, los sindicatos, que están imbuidos de esos valores– eran caducos. La reforma laboral del fujimorismo fue la vía elegida para destruir o debilitar a los sindicatos. Esta fue llevada a cabo por el Poder Ejecutivo, en un primer período a través de decretos legislativos dictados en el segundo semestre de 1991, previa delegación de facultades por el Congreso; luego mediante un decreto ley expedido en julio de 1992, durante el intervalo abiertamente dictatorial, después de que el Tribunal de Garantías Constitucionales –como se llamaba entonces– empezara a ejercer el control contra dichos decretos legislativos, ya que varios de ellos infringían la Constitución. La labor supuestamente «obstruccionista» del Tribunal fue convertida en una de las más recurridas excusas para el autogolpe de Estado del 5 de abril.

La reforma laboral incidió en las relaciones individuales de trabajo mediante los mencionados decretos legislativos, y en las colectivas a través del decreto ley aludido. A su vez, las modificaciones en el primer campo incidieron en el segundo.

El efecto de la reforma sobre las relaciones individuales fue la deslaboralización y la desestabilización. Lo primero supuso considerar no laborales vínculos de servicios que en verdad debían estar regidos por el ordenamiento laboral. Este es el caso, especialmente, de multitud de contratos de locación de servicios utilizados en la actividad privada y por el propio aparato del Estado para encubrir relaciones laborales. Lo segundo consistió, básicamente, en favorecer la intermediación, para que una empresa pudiera tener a sus trabajadores en la planilla de otra, y fomentar los contratos de corta duración, renovables por prolongados lapsos de tiempo. De este

* Abogado, especialista en Derecho Laboral. Profesor en la Universidad Católica.

modo, o el trabajador pertenecía formalmente a otra empresa, o tenía un vínculo no laboral con ella, o carecía de seguridad en la permanencia de su relación. Sin duda, mecanismos todos que bajan la calidad del empleo. Peor todavía cuando no se ha ejercido un control administrativo sobre el cumplimiento efectivo de este ordenamiento empobrecido. El interés del Estado en verificar las evasiones en el terreno laboral ha sido inversamente proporcional al que ha mostrado en el tributario.

En el plano de las relaciones colectivas, la reforma afectó la afiliación y, a través de ella, las actividades sindicales. Un trabajador precario no ejerce derechos sindicales, o porque el ordenamiento se lo impide o porque asume un enorme riesgo. El medio para disminuir los perjuicios que pudiera acarrearle la participación en sindicatos, incluso a un trabajador estable, es el fuero sindical. Pero nuestro ordenamiento contiene mecanismos de protección muy insuficientes, que sólo amparan a una porción de los dirigentes sindicales de cada empresa y exigen complejas pruebas a los trabajadores vulnerados. Las normas internacionales que ha suscrito el Perú sobre esta materia son de escasa aplicación real.

Hay dos puntos en los que se muestra la preferencia del ordenamiento por la posición de los empresarios: el nivel en el que se negocia colectivamente, y la duración de los convenios colectivos. En ellos se evidencia que la negociación colectiva es un asunto de poder y que el Estado, al regularla, favorece a uno u otro interlocutor laboral. En cuanto al nivel, las partes podrían negociar en el ámbito de una empresa o de un sector económico. En nuestro país las negociaciones se han dado tradicionalmente en el ámbito de la empresa, con algunas importantes excepciones en las que la negociación abarcaba a toda una actividad productiva, como ocurría en la banca

o en construcción civil, cuyas organizaciones sindicales eran justamente los pilares de la Confederación General de Trabajadores del Perú, en la categoría de los empleados y los obreros, respectivamente. El nivel de sector suele ser más ventajoso para los trabajadores, porque es mayor la cobertura de los convenios, así como la calidad de los beneficios alcanzados. Pues bien, la reforma aniquiló las negociaciones colectivas a nivel de sector económico; con ello dejó sin objeto a las organizaciones que las conducían y sacudió a la CGTP que se apoyaba en ellas. El caso de construcción civil es particularmente grave porque la temporalidad de las obras que ejecutan las empresas hace necesaria una negociación por sector, que al haberse dejado de lado ha acabado con toda negociación posible. No se puede llevar a cabo a nivel de obra, como el ordenamiento pretende, porque en promedio demora más realizar una negociación que ejecutar una obra.

En cuanto a la duración de los convenios colectivos, hasta esta reforma los beneficios pactados tenían carácter permanente. Una vez acordado un punto, seguía vigente hasta que un nuevo acuerdo lo modificara. El nuevo ordenamiento dispuso, de un lado, la revisión de todos los convenios suscritos hasta 1992 y, del otro, que los futuros convenios tendrían beneficios temporales, salvo que se pactaran expresamente como permanentes. De este modo, desaparecieron importantes beneficios consolidados en muchos años y otros adquirieron gran incertidumbre. Bastaba con mantener el carácter permanente de los beneficios y reconocerle al empleador, como además se ha hecho, el derecho de iniciativa para solicitar su modificación. Pero sumar ambas cosas es un exceso de ventaja para la posición negociadora de la empresa. Entre los beneficios más perjudicados con este trato ha estado la licencia sindical, porque la sola voluntad del empleador podía suprimir



El sindicalismo acostumbra expresarse a través de gritos, consignas y marchas. Su conducta a inicios del gobierno de Toledo se asemeja al juego «nadie sabe para quien trabaja». (Foto: Chacho Guerra).

el acuerdo logrado sobre este asunto y sustituirlo por el ínfimo beneficio reconocido por la ley.

Sin duda que hay otros mecanismos previstos en el ordenamiento laboral que van en la misma dirección, pero los comentados son, en mi opinión, los más importantes.

La consecuencia de la reforma sobre las relaciones colectivas de trabajo es bien conocida: el número de sindicatos existentes y de negociaciones colectivas desarrolladas ha descendido dramáticamente en la década pasada. En lo que respecta a la sindicación, hay dos datos estremecedores: uno es que el porcentaje de afiliados comparado con el total de asalariados (en Lima Metropolitana) ha bajado del 14,8% en 1990 al 2,9% en 1999; el otro es que la relación entre el número de inscripciones de sindicatos nuevos en el registro y el de cancelaciones de registro de sindicatos era de 160 contra 50 en 1993 y pasó de 15 a 21 en 1999 (a nivel nacional). Las cifras relativas a la negociación colectiva son igualmente desalentadoras. En Lima Metropolitana el porcentaje de trabajadores cubiertos por la negociación colectiva bajó del 27,9% (en 1990) al 7,4% (en 1996); y el número de convenios colectivos celebrados cayó de 869 en 1993 a 179 en 1999. ¡Para qué más!

En este escenario, el liderazgo sindical ha sufrido también una tremenda y comprensible caída. Ésta se observa en doble perspectiva: tanto en el liderazgo que en algún momento los sindicatos ejercieron sobre el conjunto del movimiento popular, como en el liderazgo en los propios sindicatos. Es decir, hacia afuera y hacia adentro. Lo último guarda relación con lo expuesto anteriormente: muchos trabajadores jóvenes no se afilian, muchos de los antiguos que sí lo estaban han sido despedidos, no hay adiestramiento en las más importantes prácticas sindicales como la negociación y la huelga, etc. Lo primero tiene que ver con la desarticulación del movimiento

popular y con el crecimiento de la informalidad.

Por cierto que no habría que buscar las causas de la crisis sindical únicamente en factores externos. También ha habido factores internos. Entre éstos no puede dejar de considerarse la manipulación por los partidos políticos, que con frecuencia se esforzaban por capturar las cúpulas como elemento de negociación en el reparto de puestos en las fórmulas presidenciales o en las listas parlamentarias o municipales. Asimismo, la perpetuación de algunos dirigentes en sus cargos, que estancaba a las generaciones siguientes. Por último, la ineficiencia de muchas organizaciones apegadas a moldes arcaicos, que no resolvían problemas relevantes ni brindaban verdaderos servicios a sus miembros.

Irónicamente, el autoritarismo que contribuyó a liquidar a los sindicatos fue también el germen de su recuperación. En el marco de las movilizaciones populares por la restauración del Estado de Derecho, especialmente después de la injustificada destitución de tres magistrados del Tribunal Constitucional y de los innumerables atropellos que vendrían tras ella, las organizaciones sindicales tuvieron una importante presencia. Incluso, superados algunos recelos iniciales de las demás organizaciones, sobre todo las estudiantiles, asumieron la conducción general. Su experiencia en marchas callejeras y enfrentamientos con la policía resultaba muy útil para todos. Había que evitar las infiltraciones y mantener el orden y eso los sindicatos lo saben hacer, al menos mejor que los demás. No puede negarse que Gorriti ha conducido acertadamente a la CGTP en este difícil período.

La dinámica generada por dichas movilizaciones, alentada por el triunfo del candidato presidencial que encabezó la protesta nacional contra el fraude, es la que ha permitido el regreso de dirigentes sindicales a las más altas instancias del Estado. Hoy

en día connotados líderes sindicales, como Negreiros y Risco, están en el Congreso. La función de ambos ya está siendo gravitante. Se vislumbra que los trabajadores en actividad o cesados, buscarán el apoyo de sus líderes en sus movilizaciones, por las ventajas de la inmunidad parlamentaria, en términos de protección en la calle y difusión en la prensa. El reciente conflicto con el ministro del Interior es una muestra de ello. Pero además, es previsible que los planteamientos de revisión de la legislación laboral fujimorista no provengan del Ministerio de Trabajo, preocupado por generar nuevo empleo pero no por regular mejor el existente, sino de la Comisión de Trabajo del Congreso, que preside Negreiros. Ya han sido presentadas valiosas iniciativas, que empiezan a recibir reparos del Poder Ejecutivo. Hace muy pocos días, el presidente del Congreso tuvo que promulgar —entre otras normas laborales y de seguridad social— una ley que crea el registro de organizaciones sindicales de trabajadores públicos, a pesar de la objeción del presidente de la República. Aunque el nuevo modelo político debería incentivar o al menos tolerar a las organizaciones sindicales, el viejo modelo económico las rechaza. El esquema concertador del gobierno es una buena coartada para su parálisis en este campo: que todo pedido sea fruto del acuerdo en el Consejo Nacional del Trabajo, sin el cual nada se acepta. De este modo el Poder Ejecutivo renuncia a su obligación de tener una política laboral propia, que enhorabuena cuente con el consenso de los interlocutores sociales, pero aunque careciera de él tendría que implementarse también. Los roces serán inevitables. La adecuada combinación entre la protesta y la propuesta puede ser una estúpida bandera para esta coyuntura.

La desdichada experiencia de la década fujimorista nos ha hecho olvidar que la democracia no es un asunto

puramente político. El plano político es, desde luego, imprescindible. Como ya se dijo no hay Estado de Derecho sin separación de poderes, legalidad de la Administración y respeto por los derechos fundamentales de la persona. Pero todo ello es condición necesaria pero no suficiente. Si la democracia no impregna todos los espacios de la vida pública y privada, es débil. Las entidades del Estado, los partidos políticos, las universidades, las asociaciones, los clubes, los sindicatos... requieren un comportamiento democrático. Reglas claras, gestiones transparentes, renovación de dirigencias, etc.

Pero también la empresa es un espacio para el ejercicio democrático. Si una virtud de la democracia es que permite el control del poder, no se entiende por qué dicho control debe alcanzar sólo a su manifestación pública y no a la privada. ¿Por qué el poder, que tiene la legitimidad de su elección, debe ser fiscalizado y no el que resulta de la posesión del capital? O, en todo caso, ¿por qué debe ser supervisado sólo desde el Estado y no desde la sociedad? Las organizaciones ambientalistas o feministas ya intervienen activamente en la fiscalización del impacto de la empresa sobre la ecología o el uso de publicidad sexista, por ejemplo. Los códigos de conducta de las grandes transnacionales acogen algunos de estos criterios. Son los compromisos asumidos ante sus trabajadores y ante la sociedad, los que las hacen posibles.

Debe haber democracia en el Estado, pero también en la empresa. Y el freno más importante al desmedido poder patronal es el sindicato. Un sindicato renovado, moderno y eficiente, en una empresa con esos mismos rasgos. Sólo así no tendremos en el futuro tantos y tan importantes empresarios en los videos de la corrupción, y ojalá los tengamos —si hiciera falta— movilizadas por la democracia en los medios y hasta en las calles. Digo, es un decir. ■



El conductor de *Nadie se duerma*, afirma que no cree en ese título de líder de opinión, «contra lo que se pueda pensar, a mí me da miedo opinar en televisión». (Foto: Carla Levi).

La vida en joda de Beto Ortiz

UNA ENTREVISTA POR ABELARDO SÁNCHEZ LÉON Y MARTÍN PAREDES



Tuviste que hacer algunas concesiones en tu paso de la prensa escrita a la televisiva?

—Más que concesiones, hice un aprendizaje muy complicado.

Porque pasar de escribir a hacer televisión es como pasar de jugar ping-pong a jugar tenis. Sin desmerecer al ping-pong y al tenis. Pero son cosas totalmente diferentes, sobre todo la televisión en vivo. Yo pasé de ser un cronista de *Caretas* a ser reportero en «Panorama» y lo que suele ocurrir con los periodistas de prensa escrita es creer que la televisión es escribir con imágenes encima y me di cuenta que el lenguaje tenía mucho menos importancia que el fogonazo de una imagen. Siete años de reportero en «Panorama» y en «La Revista Dominical» me mantuvieron en un cómodo anonimato y un beso con Magaly Medina me volvió famoso. Así como algunos besos vuelven príncipes a los sapos. Esa es una metáfora más o menos certera de lo que es la televisión frente a la prensa escrita, que es show, gesto. La televisión es un *gag* permanente.

—Sin embargo, hay la idea de que la televisión forma personajes que lideran una opinión. ¿Tú sientes eso?

—Lo he sentido en un momento, no porque me crea ese título tan pomposo de líder de opinión, que los que se lo creen incurren en un ridículo involuntario y por ello doblemente divertido, como *Mónica Delta*. Ella está segura de que es una lideresa de opinión, y lo dice y se precia de serlo. Yo creo que eso es un peligro. Creer que lo que uno dice o deja de decir va a impactar en terceros o va a orientar su opinión. Me parece excesivo, de un ego espantoso. Pero sí he sentido que en algo servía cuando la televisión estaba cerrada y tenía este programita en Canal A, que era en señal abierta el único espacio que se permitía entrevistar a personajes que estaban vetados en los demás canales. Es algo que poca gente recuerda, pero es fácil de comprobar. Alejandro Toledo, siendo el candidato de

oposición más fuerte, simplemente no era invitado a los programas y cuando era invitado era para tratarlo con la punta del zapato. Siguiendo con el ejemplo de *Mónica Delta*, la primera vez que invitaron a Toledo lo trataron como un perro. En ese momento sí me pareció que el espacio, no yo, porque finalmente en mi lugar podría haber estado cualquiera, pero sí la televisión tiene una repercusión que es 10, 20 o 50 veces mayor que la prensa escrita. Y eso es algo que la prensa escrita no le perdona a la televisión. El medio escrito de mayor lectoría no llega a la décima parte de lo que llega un programa de televisión. Eso te debería crear una doble responsabilidad cuando opinas. Contra lo que se pueda pensar, a mí me da miedo opinar en televisión. En el Perú, el público tiende a no leer entre líneas; no digo que sea bobo, pero muchas veces tú dices algo asumiendo que todo el mundo entiende que estás hablando en joda, y no todos lo entienden y eso te crea problemas.

—En la mayoría de ustedes, tú, Jaime Bayly, como son más jóvenes, la joda y la seriedad van intercaladas. ¿Cómo hace la gente para distinguir cuándo es en serio y cuándo no?

—Ese es un juego sobrentendido que hay con el televidente y que no siempre funciona.

—¿Cómo eliges a tus invitados?

—Con desesperación.

—¿Pero por qué Carlos Cacho, por qué no una persona de otra actividad? Da la impresión que la televisión se alimentara a sí misma.

—Lo que pasa es que la televisión no se puede dar el lujo de ser analítica, como la prensa escrita. La televisión tiene el imperativo de ser divertida. Y eso puede parecer una frivolidad, pero es verdad. Con la competencia que representan los demás canales y las señales de cable, ningún programa puede ser aburrido, porque automáticamente desapareces. Lo que haces en televisión tiene que entretener; finalmente la gente prende el televisor para pasar el

rato, entretenerse. Y si de paso se informa, se entera de algo, bacán. Te pongo un ejemplo. Al inicio del programa, el año pasado, recibía montones de correo de gente que me decía entrevista a Marco Aurelio Denegri, a Szyszlo. Yo, feliz,

pero cuando los entrevisté, y le hice caso al público, la sintonía se fue al diablo. Denegri hizo 3 puntos de sintonía cuando el promedio era 15. Szyszlo peor, hizo 2 puntos. Y siendo entrevistas que a mí me dejaron muy contento. La su-



En 1990, con Marco Zileri cuando era cronista de *Caretas*. Los polos expresan los estados de ánimo de sus dueños. (Foto: *Caretas*).

pervivencia en televisión obviamente depende de la sintonía. ¿Por qué entrevistar a Carlos Cacho? Básicamente porque es divertido.

-Cacho se ha convertido en el paradigma del entretenimiento.

-No, no creo que sea el paradigma. Lo que pasa es que hay personajes que se ponen de moda y desaparecen como una luz de bengala. Lo trágico en el Perú es que entrevistados para la televisión hay muy pocos. Hay personajes muy interesantes, pero que en televisión son un desastre. Siéntalo a Rodolfo Hinostroza en un estudio de televisión, te vuelves loco. El ex presidente Paniagua, que a mí me parece un tipazo, es fatal en televisión, es aburridísimo. Si tú me pidieras una lista de entrevistados ideales para televisión, de 700 programas que he hecho, en el Perú habrá pues, 15, 20.

-¿Cómo ves tú, desde la televisión, a los intelectuales, sean políticos, académicos? ¿En un ámbito insignificante, se han quedado, hablan para ellos mismos?

-Si entendemos por intelectuales a los amigos que me encuentro en la cola de la Filmoteca y me miran con cara de y éste por qué no está con Yesabella, pues creo que hay intelectuales que no le hacen ascos a la televisión y que perfectamente pueden hacerte, lo que nosotros decimos, el show. El problema que tienen algunos intelectuales es esta necesidad de ser o parecer trascendentales, solemnes, de decir cosas legendarias todo el tiempo. Hay un sector de gente «intelectual», entre comillas, que miran por sobre el hombro a la televisión. Los intelectuales que han entrado a la televisión, y han querido mantener su lugar de intelectuales, no se han convertido en grandes fenómenos de la televisión. Denegri es un vacilón, me encanta verlo, pero para un empresario de televisión no es negocio, como no lo es tener a Ricardo Bedoya, a Iván Thays, ni a Rafo León. Porque no van a hacer concesiones, sino que van a mantenerse en lo que

ellos quieren y saben hacer. Para ellos la televisión es una segunda chamba, un hobby o un cachuelo. No se van a pintar el pelo ni van a besar a nadie. Pero hay casos en que gente que si continuaba con su carrera hubiera sido intelectual se han convertido en divos. Hildebrandt dice que él en realidad pertenece a la prensa escrita y la televisión es una casualidad, pero goza con la exposición pública, vibra, es su elemento. Y no creo que la pueda dejar.

-¿Y tú no la puedes dejar?

-No la puedo dejar. Lo que pasa es que paga tan bien. O te harta, o te agota o se convierte en una adicción. Roxana Canedo, por ejemplo, salió de la televisión y su vida no tenía sentido; casi se mata porque no habían reflectores. Y la prueba está en el tiempo de duración. Bayly ha cumplido 18 años en televisión y Hildebrandt 24. Yo tengo 2 nomás y ya me quiero jubilar. Un programa diario es una cosa que yo no recomiendo a nadie.

-Desde la televisión y el potencial de comunicación masiva que tiene, con un tipo de entretenimiento, pero con responsabilidad, las otras actividades que están más reducidas, más limitadas, ¿cómo las ves?, ¿como actividades que no tienen sentido, o que podrían perfilarse mejor?

-Sin duda, podrían perfilarse muchísimo mejor. Hay cosas que se han hecho en televisión que creo podrían servir para conseguir un doctorado en sociología o en antropología.

-Hay como un divorcio.

-Claro, porque estamos presuponiendo que hay dos públicos totalmente diferentes. ¿El público que lee **Quehacer** no ve a Carlos Cacho? Yo estoy seguro de que sí. Y el público que lee **Quehacer** ve a Laura Bozzo, aunque después cuando se toma un café contigo en el Haití te va a decir que es un asco. Es el mismo público. A veces me han criticado cuando he tenido entrevistados presuntamente intelectuales, cuando haces una pregunta que puede parecer elitista, es decir cuando le ha-

blas del cine de Kieslowski la productora te tira un botellazo y te dice, oye, el público no sabe; que aprenda pues. Tampoco puedes volver tu discurso tan chato para que todo el mundo lo entienda. Cómo vas a poner una canción de Ima Súmac si es totalmente elitista; tendría que ponerle a Tongo, pero no me da la gana.

-¿La televisión te ha obligado a hacer cosas que no querías hacer?

-Las cosas que no quiero hacer no las he hecho todavía. Todavía no he llegado a ese extremo. Pero la televisión sí me ha obligado a hacer cosas que no tienen nada que ver con el periodismo. Y eso es algo que estaba fuera de los planes. Si tú no estás consciente del nivel de espectáculo que es la televisión y no estás dispuesto a hacer tus buenos ridículos, es mejor que no te metas. Sí me ha sorprendido el nivel de demencia que tiene la televisión a veces. Es como una espiral. Haces una locura y luego tienes que hacer una más extrema para que Kato salga y diga ¡qué barbaridad!, ¡qué porquería! Pero que diga algo. Si hay algunos programas que me dan vergüenza; pero me dan risa también. Y como no me tomo muy en serio que digamos, simplemente es un programa más. Es un examen diario, es una vaina porque es como hacer un periódico; no puedes decir, me salió uno bien y ahora me voy a Máncora, lo tienes que hacer todos los días.

-¿Sabías eso cuando pasaste de reportear a tener programa propio?

-No tenía idea porque nadie te enseña a ser conductor de televisión.

-Eso le dijiste a Gorriti. Que el programa por más bueno que sea, pasaba por la personalidad del conductor.

-Y pasaba también por la predisposición que tengas para adaptarte al medio. Gorriti es un intelectual. Lo primero que se me viene a la cabeza con él, es Caretas, su libro sobre Sendero, sus investigaciones, pero conviértete eso en espectáculo. Que yo me

divierta viendo a Gorriti, no porque él sea chistoso sino porque a mí me provoque escuchar sus comentarios o porque él me venda el reportaje como si los vende Lúcar. No le va a gustar la comparación, pero Lúcar era un pregonero de los reportajes, era como las tamaleras, gritaba los reportajes de tal manera que tú tenías que verlos. En cambio, Gorriti sale con una cara de este programa es bien aburrido así que mejor vayan cambiando de canal. Hay un componente de teatralidad, de exceso, de sobreactuación al que no todo el mundo está dispuesto.

-Hay tipos de programas. Gorriti, Cecilia Valenzuela, Mónica Delta sería un paquete. El otro sería tú, Bayly. Otro sería Magaly, Cacho. ¿Cómo te sientes tú ahí?

-Supongo que puedes hacer el mismo paralelo con las revistas. De hecho, «Panorama» y «Contrapunto» pretenden ser Caretas, Oiga. Jaime y yo vendríamos a ser, si hubiera, Vanity Fair o Vanidades. Y Magaly y Cacho, Teleguía. «Pulso» viene a ser Quehacer. Hay estilos de contar que marcan la línea del programa. Tanto Gorriti como Cecilia Valenzuela, siento que tienen un ansia de marcar la pauta periodística, de poner la primicia en primera plana, que, claro, es a lo que cualquier periodista debería aspirar, pero siento que hay un componente de ser importantes, de decir yo lo descubrí, yo lo denuncié y eso se traduce en la puesta en escena del programa. Tú ves a Cecilia siempre cejijunta, haciendo rodar cabezas, y Gorriti también y Hildebrandt también. Hay esa concepción del periodista como fiscal que a mí me parece espeluznante. Cada vez que me he visto en ese papel me ha dado mucha risa. Hildebrandt dice que es el fiscal ad hoc de la nación por voluntad propia; me parece una cosa horrorosa. Estar todo el tiempo de acuseté. Es una cosa lamentable.

-Y con tu formato, no solemne, no pomposo, no fiscal, ¿puedes llegar más lejos? ¿Eres consciente de que a

pesar de lo frívolo, banal o concesionario a este gusto mayoritario tienes una puerta a la que ellos no pueden llegar por solemnes?

-No sé si ellos no puedan llegar. Pero sí he comprobado que la joda aparentemente frívola e intrascenden-

cho al público. Me encanta salir a decir que el fútbol es una idiotez, por ejemplo. La gente enloquece, siente que le han mentado la madre, es un tema tabú. O decir que el himno nacional es patético, tiene una letra de perdedores y de frustrados; obviamente, la gente



«Si tú no estás consciente del nivel de espectáculo que es la televisión y no estás dispuesto a hacer tus buenos ridículos, es mejor que no te metas.» (Foto: Carla Levi).

te puede sacar más roncha que una denuncia con fotocopias.

-¿Hasta qué punto puede sacar roncha? ¿Qué te fastidia de la sociedad peruana que quieres joder?

-Yo tengo unas obsesiones que me encanta machacar. La hipocresía, el racismo, el absoluto desinterés que hay por la lectura, por la cultura. Mucha gente me ha dicho que trato de ignorante a la gente, como si yo supiera mucho. El racismo es un tema que me encanta porque siempre enciende mu-

saltaba como resortes. En el Perú es muy fácil provocar.

-¿Bayly provoca también, es tu competidor directo? ¿Qué hace él que tú no haces?

-Es mi competidor directo en el horario. Él va más lejos y a mí no me provoca.

-¿Cuán lejos?

-No me provoca chapar a Tribilín, por ejemplo. Esa es una concesión que yo no haría. Si te bajas el pantalón te van a ver más. No me da para tanto. Si

puedo hacer idioteces en la medida en que yo me divierta, bueno. Pero si yo me siento mal, como no somos actores hay una línea que cuando la pasas y el conductor está incómodo y quiere salir corriendo, el público se da cuenta y la payasada no funciona.

-¿Y cuando la tele te deje de divertir?

-Ya me dejó de divertir hace rato.

-Tanto Bayly como tú tienen la posibilidad de hacer esta televisión en joda y otra más en serio. Eso los asemeja también. ¿Cómo hacen para que la gente les crea en el cambio de registro? ¿Cómo puede hablar de política Bayly si ha chapado con Tribilín?

-Ya ves que puede. Lo mismo dijo la gente cuando salió su libro *No se lo digas a nadie*. Todo el mundo dijo, pero ahora cómo va a salir a fiscalizar si está escribiendo que se tiró a media selección peruana. Sí se puede. Ese concepto solemne del líder de opinión, del tipo acartonado, encorbatado, no es verdad. El público agradece la autenticidad en la medida de lo posible. Los conductores menos auténticos son los más solemnes. Yo no creo que Mónica Delta en su casa sea esta cosa tiesa que se sienta los domingos en televisión. Supongo que también se despeinará, andará en buzo, dirá lisuras, ¿no? En la medida en que el sujeto que está frente a la cámara parece más cercano al común de los mortales, se le puede perdonar una pachotada y se le puede escuchar cuando habla en serio. No veo un problema ahí. He podido, en circunstancias horribles -como la marcha de los Cuatro Suyos, como el fraude- opinar sobre temas muy graves y al día siguiente puedo salir vestido de geisha y no pasa nada. Lo que sí es trágico es cuando el público se da cuenta de que le metes el dedo. Ahí sí no te lo perdonan nunca. Del tiempo que tengo en televisión, el momento más jodido ha sido cuando Boloña dijo que yo trabajé para Fujimori. En ese momento el público dijo a ver qué vas a decir. Si mi explicación

hubiera parecido acomodaticia, una pendejada, si el público hubiera sentido que yo le estaba engañando, la sanción es lluvia de huevos. Como le pasó a Raúl Romero. Cuando el público ve que hay bamba, una estafa de por medio, es totalmente talibán.

-Ha regresado Mónica Delta, va a regresar Lúcar... ¿Cómo ves esa relación entre la audiencia y esos personajes comprometidos con el régimen anterior, y ellos como si nada hubiera pasado?

-Yo quiero creer que el público estaría esperando un video de Lúcar o de Mónica Delta recibiendo una montaña de plata para convencerse. Con Raúl Romero sí hubo una reacción clara, pero también es cierto que él no es un líder de opinión. En cuanto a Mónica y Nicolás, creo que la gente los ve en la medida de que la calidad de los productos que ellos presentan sigue siendo aceptable. Finalmente, si Gorriti que es un periodista que tiene una imagen obviamente mejor que la de Mónica y Nicolás, presenta un reportaje aburrido, la gente no lo va a ver solamente porque es Gorriti. No hay una fidelidad religiosa con el programa porque el periodista es coherente y luchó contra la dictadura; no, si tu reportaje es aburrido nadie lo va a ver sólo porque eres tú. Es lo que pasa con Canal 2, finalmente. ¿Por qué no ven canal 2 si Baruch Ivcher se la jugó? Está bien, pero si tu programa me aburre, me voy a ver el canal de Schutz. Al público le importa un pepino eso. El público lo que quiere es un programa que le haga pasar un buen momento, y punto. Si el dueño se vendió o no, esas son consideraciones que nosotros discutimos en una mesa, pero la gente que llega a su casa cansada ni siquiera se da cuenta en qué canal está. Yo no creo que nadie se cuestione, ¡pucha, vi el canal de Schutz!

-¿Ha asimilado algo de lo que ha pasado Mónica Delta?

-Quisiera creer que sí. Ella dice que la gente en la calle la abraza, que las

verduleras le besan las manos. No creo que sea tanto así. Pero también es verdad que la gente se olvida rápido. Y con Mónica en la televisión, está pasando lo mismo que pasó con Alan en la política. Alan casi gana. Me imagino que han manejado sus discursos de

yor cable, peor televisión de señal abierta? ¿Cómo compites con eso?

-No, pues, imposible; es como poner una anticuchería en la puerta de Marisa Giulfo. Pones tu carretilla, pues, vendes rachi, pancita, eso es lo que hacemos. Si tienes Discovery, People



Devuélveme el cariño que te di. «Con Mónica Delta en televisión, está pasando lo mismo que pasó con Alan García en política. Ella no ha explicado nada. Ha jugado a la mujer débil y llorosa, y eso siempre funciona». (Foto: Luis Peirano).

una manera tan experta que el mensaje que le han dado a la gente es: yo no tengo la culpa. Lúcar finalmente dice a mí no me pagaron, él es mi suegro pero no sé nada. Y Mónica también. Ella juega además a la mujer débil y llorosa, y eso siempre funciona. En ese caso, Mónica Delta está haciendo uso de su experiencia televisiva para proponer una respuesta totalmente teatral. Porque ella no ha explicado absolutamente nada. Ha salido con la voz quebrada, ha soltado un par de lágrimas y eso es suficiente. No nos ha contado la historia completa.

-¿Hay una correlación entre a ma-

and Arts, ¿vas a competir con eso? Imposible. Entonces, nada, llamas a Florcita. ¿Por qué crees que los peruanos en Japón pagan lo que sea por conseguir un casete de Magaly, de Cacho o de mi programa? Porque es el sabor nacional, pues. Es horrible, horroroso, chakra, chinche, vulgar, pero eso es el Perú, pues, ¡piña! Me parece muy curioso que la gente que tiene una actitud displicente con la televisión nacional, que la menosprecia, que la cholea, es la que más la consume. La consume casi con vergüenza. La gente que más te critica es la que más te ve. Es una relación amor-odio la que tene-

mos con la televisión, y me incluyo como televidente. Yo reniego viendo programas pero también me descubro viéndolos como un zonzo.

-Hay unos personajes que se van quedando: Belmont, Tulio Loza. Otros que se reciclan afanosamente. Uste-

para conseguir un puesto de animador de bingos o tragamonedas, decirle pues que quien estudia triunfa... olvídате. El lenguaje de la televisión se ha vuelto muy agresivo porque el lenguaje de la gente y el Perú se han vuelto muy agresivos.



La provocación, el vacilón y la joda son la esencia de su programa que compite con Jaime Bayly. «Sí puedo hacer idioteces en la medida en que yo me divierta, pero si me siento mal, el público se da cuenta y la payasada no funciona.» (Foto: Carla Leví).

des, los más jóvenes, como que encajaran con el Perú de hoy, cholo, achorado, chichero, marginal, informal, como quieras llamarlo. ¿Cómo haces para sentirle el pulso a la realidad; ese sabor del Perú, y no perderlo?

-Es más una cuestión de lenguaje. Me atrevería a lanzar esa hipótesis. El Hermanón se ha quedado animando teletones. Él siempre tiene este vicio por la moraleja, el aforismo y eso a la generación que ha crecido con Montesinos y que se amanece en las colas

-En el fondo Tulio Loza y Belmont siempre, de manera latente, tienen un mensaje que dar. Y ustedes no, ninguno.

-Es que no hay mensaje. Es lo que te sale con más naturalidad. Porque imagínate, viene un estudiante de comunicación y me dice dame un consejo, le digo cámbiate de facultad. Es un desencanto que puede ser compartido. La gente prefiere el alpinchismo que el optimismo, porque el optimismo es una cojudez, pues. En este momento, un

joven que está buscando chamba, está misio, se ha sacado la mugre estudiando, y que lo vea a Schutz diciendo tengo necesidad de 12 millones. Váyanse a la mierda todos. ¿Qué hago acá?, estoy haciendo el papel de idiota. Creo que es una sensación de hartazgo, hastío, alpinchismo. De una generación que no le importa nada o casi nada.

-Provocar sería la esencia de tu programa.

-Pero es cada vez más difícil, porque en ese frenesí por provocar se acaban haciendo barbaridades.

-¿Y cuál es el límite?

-El límite lo tienes que sentir. Es más o menos el momento en que sientes que te tienes que ir de la fiesta porque ya estás haciendo el papelón. En la medida en que me sienta más o menos cómodo haciendo el programa estaré ahí, pero sí veo que hay otros programas en los que la gente lo toma como una chamba, viven de eso, tienen que someterse a hacer esas cosas. En mi caso, para insistir con el ejemplo de Bayly, estoy seguro de que él tampoco lo disfruta, pero Jaime tiene la virtud de reinventarse todo el tiempo. Y el personaje que se ha inventado es ése y lo hace como una chamba y estoy seguro que de ahí se va a su casa y hace gárgaras con Listerine.

-¿Tú también te has inventado un personaje?

-Seguro, no podría ser como soy en pantalla todo el día. Cuando vienen estudiantes a hacerme entrevistas porque se las mandan de tarea, se quedan muy decepcionados. Porque el público te demanda que seas como eres en la tele. Sería enloquecedor.

-¿Personalmente la televisión te exige mucho?

-Sí, claro. Esa hora en pantalla es una chupada de sangre. Es agotador, porque mantener el ritmo de un programa es muy complicado, peor cuando son las 11 de la noche, la gente está cansada o el invitado es un plomazo. Además, hay una chamba adicional que nadie mide, que son las otras 23

horas del día en que tienes que estar siendo simpático con el público. Y eso sí es una vaina, porque la gente te siente parte de su casa, ya eres casi como el corazón de Jesús. Hildebrandt decía que él no puede dejar de oír una denuncia, pero todos los peruanos tenemos denuncias, si vas a atender a todos con tu mejor sonrisa, acabas en el Larco Herrera. Yo trato de ser educado, cordial, pero tampoco postulo a miss simpatía.

-¿Necesitas pelearte en televisión para sobrevivir?

-Probablemente sí. O pelearte o tener un romance, las dos cosas son vendedoras.

-¿Hildebrandt ha ganado o perdido con su bronca con Fernando Ampuero?

-Voy a decir algo que probablemente va a molestar a mi ex amigo Fernando Ampuero. Ampuero tiene el público que tiene Saramago, Bryce, Borges, pero Hildebrandt es de la tele, pues. Si tú dices en un titular en televisión: Bronca entre Ampuero y Hildebrandt, el 90% del público se va a preguntar ¿quién es Fernando Ampuero?

-Tampoco es un mérito...

-Estar en televisión no es un mérito, claro que no. Florcita es más conocida que Ampuero. Ésa es una bronca entre intelectuales, un cotilleo que lo hemos consumido los que alguna vez pasamos por El Virrey o Crisol y que al gran público le importa un pepino. Pero una bronca entre Monique Pardo y Yesabella, olvídate, eso sí paraliza al país. El elemento que le faltaba a esa bronca era que el otro personaje fuera igualmente conocido.

-¿Y si hubieras sido tú?

-¿Si hubiera escrito un libro contra Hildebrandt? Ah bueno, seguramente, pero no vale la pena, ¿no? ¿Para después escribir *Los amigos que perdí*? Ya solamente trabajando en televisión he perdido muchos amigos, porque es un trabajo enloquecedor y acabas acuchillando a veces intencional o casualmente. ■



La TV parece estar en coma e ingresar a la ambulancia. Después del retorno de Mónica Delta, nos amenazan con la vuelta de Nicolás Lúcar. TV basura que le dicen.

Jan Molacek y los tumbos de la Ceska Televize

RAFAEL DRINOT SILVA*

Sitiados por guardias privados, cuestionados por los partidos en el poder, los periodistas de la televisión pública de la República Checa no dejaron de transmitir un solo día, durante la larga huelga, para el público que los alimentó y defendió. «No querían volver al pasado», afirma Jan Molacek, quien tiene la película muy clara: «los políticos y los periodistas, no podemos ser amigos».

En una cómoda sala del Colegio de Periodistas de Cataluña, el periodista de la Ceska Televize, Jan Molacek, portavoz de los ahora famosos huelguistas de la televisión pública checa, responde a mis preguntas. Es el orador estrella en una reunión organizada en Barcelona por la Confederación de Sindicatos de España. Como periodista de televisión habla con buen ritmo y no duda al dar sus respuestas. Cuenta anecdóticamente que, al iniciarse la huelga en Praga el 12 de diciembre, pasó de su rol de periodista a portavoz de los huelguistas en nutridas conferencias de prensa con cientos de corresponsales, sobre todo extranjeros, que querían conocer detalles de «la huelga», la de los periodistas de un medio de comunicación público que recibía entusiasta aliento de los ciudadanos, quienes se organizaban para manifestar su apoyo en las calles. Conoce bien, pues, las preguntas que le hacen y las respuestas que debe dar.

«La crisis comenzó el 12 de diciembre pasado cuando el Consejo de la Televisión (pública) Checa destituyó al director general, Dubcek Hamelicek. Este Consejo es un organismo supervisor y una de sus tareas es nombrar al director general. De acuerdo a la ley vigente entonces —cambiada posteriormente por nuestra presión— los nueve miembros del Consejo eran nombrados y electos

por la Cámara Baja del Congreso. El Consejo convocó a candidaturas para reemplazar al director general. Se presentaron más de treinta candidatos, y ocho días después nombraron a Jiri Hodac. Los periodistas del departamento de noticias protestaron porque la consideraban una decisión política. Dos eran sus razones para tal afirmación: la primera era el corto tiempo que se tomó el Consejo para juzgar a más de treinta candidatos. La segunda razón era que conocíamos a Jiri Hodac. El había sido jefe del departamento de noticias de la TV pública durante varios meses, y tuvo que retirarse de dicho cargo después de intentar influir políticamente, en varias oportunidades, en las informaciones que producíamos.»

Rechazando el nombramiento de Hodac como director general de la TV pública, los periodistas organizaron un comité de crisis. La oposición no se limitó a los periodistas sino que el personal técnico y el administrativo se unió a la movilización.

«Hodac empezó a transmitir desde locales privados, porque los locales de la TV los ocupamos nosotros. Ocupamos la redacción y desde ahí transmitíamos, y no cesamos hasta que se acabó el conflicto. Como nuestra transmisión era por satélite, quienes tenían cable podían captar nuestra señal. Hodac, que emitía sólo vía terrestre, no tenía suficiente personal para emitir boletines de noticias, por lo que en gran parte bloqueaba la transmisión y mostraba una pantalla negra.»

* Periodista peruano que actualmente radica en la ciudad de Barcelona.

Encerrados los periodistas en las oficinas de la redacción de la TV pública, se vieron asediados pues los guardias de seguridad privada contratadas por Hodac no dejaban entrar a nadie al edificio. «El objetivo era impedirnos tener acceso a alimentos y productos de consumo diario, como pasta de dientes o papel higiénico. La gente nos apoyó desde el inicio ante los métodos empleados por la nueva dirección y por la mala calidad de los noticieros de Hodac. Todas las noches se realizaban manifestaciones de apoyo frente al edificio, de manera que nosotros bajábamos una canasta y ahí colocaban los alimentos y productos para los casi doscientos periodistas que ocupábamos el local. Como puedes imaginar, esto era muy bueno para las cámaras.»

La gran manifestación del 3 de febrero, que reunió a unos cien mil manifestantes en la plaza de San Wenceslao en apoyo a los huelguistas, forzó la renuncia de Hodac, quien justificó el hecho afirmando tener problemas de salud.

«El Parlamento aprobó una nueva ley denominada Acta de la Televisión Checa, y nombró a un nuevo director general, provisional, Jiri Balvin, quien destituyó al resto de la directiva nombrada por Hodac. Así que el 10 de febrero el nuevo director general provisional y los representantes de los trabajadores acordamos levantar la huelga. Y los periodistas finalmente pudieron dormir en sus camas.»

La caída de Hodac se precipitó por las manifestaciones diarias de apoyo, y sobre todo por la gran manifestación en la plaza San Wenceslao, así que la gran pregunta es: ¿qué motiva a cien mil personas a salir a las calles a protestar en pleno invierno gélido por el nombramiento de un director general?

MOLACEK TIENE LA PELÍCULA MUY CLARA

«El gobierno checo se encuentra en manos del partido Social Demócrata, aunque al no tener mayoría en el Con-

greso ha formado una alianza con el mayor partido de la oposición, el derechista Partido Democrático Cívico. Esta alianza se traduce en el Acuerdo de Oposición. Los del partido Democrático Cívico se comprometen a mantener a los socialdemócratas en el poder a cambio de favores políticos. Este acuerdo dificulta la existencia de la democracia, porque el principal partido de oposición no cumple con su rol de opositor, lo que crea una gran frustración en la población checa. Y como parte de este acuerdo se nombró director general de la TV pública a Jiri Hodac.

«Los informativos que producía Hodac después que se inició la huelga era propaganda de la peor calidad, y los televidentes checos recordaban muy claramente la propaganda de la época de los comunistas, y ahora la volvían a ver. Por esto es que se movilizaron por las calles, pues pensaron que se verían obligados a ver este tipo de noticias hasta al fin de sus días.»

Molacek reconoce que sus primeros boletines, tras la toma de la sala de redacción, tenían mucha información sobre la huelga. «Tratamos de hacer nuestra labor como debe hacerla un periodista, dando a conocer los hechos. Se nos puede acusar de haber prestado demasiada atención al conflicto en los primeros días, es decir, más de la que le habríamos prestado si el conflicto hubiera tenido lugar en otra institución, y esta es una crítica que aceptamos, pero después de dos o tres días nos dimos cuenta de que nuestra lucha era una cosa y nuestra labor como periodistas otra. Aunque está claro que sólo quienes vieron nuestros boletines podrán decir si promovimos demasiado nuestra lucha.

Los periodistas de la televisión checa se han planteado cómo proteger la televisión pública de la manipulación política. Molacek considera que lo que subyace tras este problema es una idea muy clara: los políticos y los periodistas no pueden ser amigos.

«Mi opinión es que los periodistas y los políticos nunca serán amigos, no de-



Tal como sucede en el Perú, Molacek afirma que es su deseo vivir en una situación en que una buena ley sea suficiente para proteger los medios de comunicación de la manipulación política.

ben ser amigos; pero por otro lado no creo que un grupo deba percibir al otro como a su enemigo. A través de la historia los políticos han tratado de usar los medios de comunicación para sus propios intereses, y los métodos que han usado para lograrlo han sido, obviamente, muy variados, desde los honestos hasta los criminales. Se puede ser amistoso con los periodistas y estar ahí cuando te necesitan, pero también se puede asesinar a aquéllos que te critican. Ambos hechos pueden verse como intentos de ganarse el favor de los medios de comunicación. El primero, para mí, es el deseable; diría que incluso el único válido. El segundo, desde luego, es el más peligroso. Entre estos dos extremos, los políticos usan numerosas formas intermedias para tratar de ganarse el apoyo de los medios de comunicación.»

Molacek afirma que es su deseo vivir en una situación en que una buena ley sea suficiente para proteger los medios de comunicación de la manipulación política.

Desgraciadamente, en la República Checa los partidos políticos no cumplen los roles propios de una democracia. Los partidos políticos tienen la mayor parte

del poder y desean aún más. Se niegan a compartir el poder con otras instituciones; el Senado, por ejemplo, o la Presidencia. En estas circunstancias, la ley no es más que un instrumento para que los políticos promuevan sus propios intereses. Así que la situación no cambiará hasta que los parlamentarios que son responsables de promulgar las leyes no se sientan responsables ante los ciudadanos, quienes los eligieron, y no como hasta ahora que se sienten comprometidos con los jefes de los partidos que los pusieron en las listas de candidatos. Creo que el papel de los medios de comunicación, y no sólo en mi país, es exponer las actividades de los parlamentarios y de los partidos para finalmente forzarlos a servir a los ciudadanos y no a sus propios intereses. Es también de esta manera cómo los periodistas pueden servir a los políticos sin que sean percibidos como enemigos.»

Molacek se regresa a Praga después de confiarme que le interesa averiguar los detalles de la Asociación de Usuarios de Medios de Comunicación de España. Una asociación que quiere enfrentar la influencia política en los medios, pues también en España se cuecen habas. ■



La vejez no se cura

ALFREDO BRYCE ECHENIQUE

FOTOS DE ANAMARÍA MCCARTHY

*L*as relaciones entre generaciones no son nada sencillas y su complejidad es fiel reflejo de las contradicciones personales por las que millones de mujeres y hombres se cuestionan.

En las grandes ciudades occidentales, un promedio del 71% de sus habitantes opina que es a la familia a quien le corresponde el cuidado de los ancianos, mientras que un 22% opina que es el Estado quien debe ocuparse de ellos. Los ancianos, por su parte, parecen tener una opinión más matizada de las cosas: por encima de los 70 años, un 56% se inclina por la familia y un 36% lo hace por el Estado. ¿Significa esto que los viejos desean pasar sus últimos años lejos de los suyos? Tal cosa resultaría sorprendente. En realidad, lo que ocurre es que las personas de edad avanzada se sienten desgarradas entre el deseo de seguir viviendo entre los suyos y el temor de convertirse en una carga para ellos.

Los progresos de la medicina no han hecho desaparecer los problemas de salud. Lo que ocurre es que actualmente estos problemas y sus manifestaciones se retrasan hasta aquella cuarta edad en la que empieza la dependencia completa del ser humano en el crepúsculo de su vida. La multiplicación de las enfermedades *medicaliza* los últimos meses o años –según el caso– de la existencia humana. Esta es una de las pruebas que tiene que confrontar la solidaridad familiar.

La vigilancia médica es en sí misma difícil e implica una profesionalidad que va más allá de la más profunda abnega-

ción. Habitualmente, han sido las mujeres las que han asumido estas tareas, haciéndose cargo de los moribundos y de los rituales funerarios, aunque en la actualidad la redistribución de los roles sociales tradicionales hace que el cumplimiento de estas abnegadas tareas sea cada día más escaso.



(Fotografías tomadas en el cementerio Colón, de La Habana, Cuba).

Tradicionalmente, se ha considerado que las mujeres están más cerca del ciclo fundamental de la vida y de la muerte, por estar menos comprometidas con la sociedad que los hombres. Su relación con el mundo del trabajo es menos estrecha que la de los hombres, y este mundo constituye uno de los principales escenarios de la sociedad. Sin embargo, la igualdad de los sexos ha producido una ruptura histórica con el esquema de la repartición de roles según el sexo.

La indiferenciación cada día más pronunciada del compor-

tamiento masculino y femenino, con su aspecto más espectacular —el trabajo de la mujer—, ha contribuido a remodelar todos los aspectos de una vida familiar sometida a las modas de la vida urbana. El ritmo de vida y el tamaño de la vivienda adquieren también una importancia capital. En otros tiempos se podía tener en casa a un agonizante y se clausuraba temporalmente el cuarto del recién fallecido. Actualmente, tal cosa sería prácticamente imposible puesto que las viviendas tienen una superficie y un número de habitaciones calculados hasta el último centímetro para las personas que las habitan.

Los reflejos familiares parecen seguir paso a paso la curva de la urbanización moderna. Actualmente, por ejemplo, siete de cada diez europeos mueren en un hospital, mientras que esta proporción era exactamente la inversa hace sólo unos treinta años. Las diferencias se mantienen, sin embargo, según las regiones y su grado de urbanización. Los servicios de larga permanencia en los hospitales funcionan en la actualidad como una forma muy particular de aislamiento colectivo. Todos aquéllos que la vida moderna ha ido aislando paulatinamente, van a dar ahí.

Y ahí, en esos servicios de larga permanencia, encontramos cuatro veces más mujeres que hombres. Las dos terceras partes de los ingresados tienen más de 80 años, y algunos todavía tienen cónyuge, pero éste se encuentra en el exterior, demasiado viejo y débil para ocuparse del hospitalizado, o aún lo suficientemente en forma como para compartir su suerte. Más de la mitad de estos ancianos tiene todavía familia, pero generalmente se trata de una familia de las de hoy, no preparada para afrontar los problemas médicos y humanos que plantea la ancianidad.

Aunque el ingreso de un padre anciano y enfermo por decisión de sus hijos no constituye un abandono, a menudo es vivido como tal. El sentimiento de culpa de esos hijos se intensifica, puesto que saben que su padre no actuó de la misma manera con sus progenitores. Los pacientes y sus familiares no están



preparados para esta dolorosa experiencia; tampoco lo está el hospital, puesto que su finalidad sigue siendo la de ocuparse de los enfermos que ingresan y curarlos, para que regresen nuevamente a sus hogares. En cambio, la vejez no se cura.

La atención médica constante que acompaña a estos ancianos ingresados, nunca es suficiente como para hacerlos sentir que aún existen y sirven para algo. Cada uno de estos viejos ha sido arrancado de su entorno familiar y luego situado en un ambiente aséptico e impersonal. Su vida transcurre entre una cama, una mesa y una silla para recibir a algún visitante eventual que es, además, su último vínculo con el mundo de los vivos. Este vínculo generalmente se mantiene y está conformado por los parientes más cercanos; y, en el caso de los solteros o divorciados, el vínculo con el exterior se mantiene gracias a algunos amigos tan fieles como abnegados. Si éstos tienen la misma edad que el hospitalizado, si sus propios problemas de salud les impiden venir, el vínculo con el exterior se rompe y el anciano ingresado se queda completamente solo: ha llegado a esa edad en que los seres que no tienen familia son simple y llanamente ignorados.

Le relegación de los ancianos al final de sus vidas es un hecho social ligado a la organización general de nuestra sociedad actual. Se inscribe en una suerte de funcionalidad cada vez más aguda de las estructuras de la vida y también de la muerte. Como constata Norbert Hélias: «Nunca antes en la historia de la humanidad los moribundos han sido ocultados tras los bastidores, tan alejados de la vista de los vivos y de manera tan higiénica; nunca antes han sido expedidos de la cámara mortuoria a la tumba de una manera tan inodora ni con tal perfección técnica»¹. Los muy funcionales y fríos «morideros» modernos, que reemplazan la vergüenza de los antiguos hospicios, son el fiel reflejo de una modernidad basada en la constante búsqueda técnica de la eficacia. ■

1 Hélias, Norbert; *La sollicitude des mourants*. Bourgeois, 1987.

Yo fui tu inasible

*Amada inasible, me llamaste una vez
 inasible amada
 fui
 fui
 era
 hasta que me hice asible
 dejé que me tomaras
 casi, casi
 desaparecí entre tus manos
 me dejé devorar. Tus diente amados
 tus manos fuertes, el sabor de tu saliva
 me salvé dentro de tu piel
 me hice grano, pus
 piojo en tu pelo
 parásito en tu estómago
 dentro de ti no corría peligro
 pegada,
 bien asida la inasible.
 Me prendí a ti con garras que saqué
 sólo Dios sabe de dónde
 y conseguí ahogarte. Fuiste
 mi cadáver exquisito.
 No podías respirar
 y era yo, alojada en tus pulmones
 en la garganta, en la tráquea
 no podías comer
 y era yo en tu estómago
 en el hígado.
 No podías dormir, no podías amar:
 era yo en todas partes.*

GIOVANNA POLLAROLO



Post Coitum

*Descender las escaleras del hotel
y que las cosas vuelvan a su antiguo espesor.
Este placer ya ha sido pagado:
todo es dinero todo se vuelve papel moneda
el goce es dejado sobre sábanas prestadas.*

*Frente al espejo de la entrada
aliso mis cabellos / acomodo mis senos
al lado de mi muchacho
tímido como siempre en el primer abrazo.*

*El regreso a casa es solitario
y debo esconder mis pasos,
el olor que sorprenda a mi madre
mil veces violada y todavía virgen.*

MARIELA DREYFUS

La virginidad que yo cuido

*Al principio solía conversar en su puerta,
todavía era amable,
aún no había aparecido la arruga de una imprecisa
desilusión en su vida.*

*Tengo 34 años (no: ya debes tener cerca de los 40)
y no tengo sino un imperceptible pliegue (patas
de gallo se dice) en el párpado. Aún no he pescado
al hombre (yo seré aquel hombre) que habrá de quererme
por encima de todo. Mi cuerpo es esbelto (tu cuerpo no
ha dejado de resistir el mal clima) salado como un trozo
de mar (o una mandarina que no ha sido palpada
todavía). Mis labios no los mordió nadie (y yo los voy
a morder te digo). Ja, ¿tú? (pero si eres más preciosa
que una escultura al borde del Sena). Tengo los pechos
perfectos (fresas son tus pezones). Mis pantorrillas
son gruesas pero no amargan (y hermosas, lo sé).
Mi cintura es mejor que lo que dicen estas revistas
de moda (tu vientre es entonces combado y renacentista).
Mis caderas (tus caderas son poderosas) déjame terminar
(ya) mis caderas pueden resistir el embate
de un hambriento deseo (entonces vamos a la cama)
no (te convidó un licor) no (solamente un beso) no.
Para el hombre que quiero es la virginidad que yo cuido.*

*Al principio aún solía conversar en su puerta,
todavía era amable.
Los años pasaron y ella aún no ha probado el amor.*

ENRIQUE VERÁSTEGUI



Norma Fuller viene de publicar su reciente trabajo: *Masculinidades. Cambios y permanencias* «Existen tres cuerpos de representaciones sobre la masculinidad: la natural, la doméstica y la pública.» (Foto de Carla Levi).

Cosas de hombres

UNA ENTREVISTA CON NORMA FULLER, POR ABELARDO SÁNCHEZ LEÓN

¿ Qué de nuevo descubres sobre la sociedad peruana cuando empiezas a trabajar el tema de la masculinidad y el de la femi-
nidad?

– No creo que haya descubierto nada en particular. La masculinidad y la femi-
nidad son temas muy actuales que uno vive todo el tiempo.

– Pero es una entrada distinta a la

de los años 70, que se caracterizaba por los análisis de clase social.

- Desde los años setenta para acá ha habido un movimiento de crítica más fuerte; una serie de supuestos que de alguna manera pasaban como naturales se revisan, y en esa línea es que se han hecho trabajos sobre identidades de género para ver en qué medida la femineidad o la masculinidad son productos culturales, y cómo los viven las personas: si lo asumen de una manera crítica o si lo ven como algo natural, que no se pone en cuestión.

- ¿La mujer es otra ahora?

- No creo que sea otra mujer, pero sí se ha ido diferenciando, sobre todo en los sectores medios. El grupo que yo estudié estaba constituido específicamente por mujeres que habían estudiado o trabajado en algún período de sus vidas, y se supone que han estado más expuestas a situaciones diferentes a la tradicional en la clase media. Yo creo que ellas se asumen como diferentes. Creo, incluso, que se viven como más diferentes de lo que son.

- ¿El peso de la religión es igual que antes o ha disminuido en la mujer de la clase media?

- Honestamente yo no toqué el tema, no te podría decir. Lo que yo te puedo decir es que en el grupo de mujeres que yo he entrevistado en sectores medios, y también en populares, la religión no aparece mencionada constantemente cuando hablan de sus decisiones vitales. No hay un recurso constante a Dios, pero todas ellas se declaran católicas. Parece que fueran más secularizadas, en el sentido de que las decisiones de sus vidas no son tomadas preguntando si van o no con la religión.

- ¿El divorcio y la infidelidad, cómo se han manejado en los últimos tiempos?

- No sé. Creo que para las mujeres la infidelidad es un tema álgido, muy

doloroso. Tampoco lo tomé mucho en cuenta durante el estudio.

- ¿Por qué es doloroso?

- Porque supongo que es algo que va en contra de su autoestima, sobre todo si son mujeres jóvenes como las que yo entrevisté.

- ¿Y si ellas son las infieles?

- De preferencia se lo guardarían.

- ¿El divorcio es una opción muy utilizada?

- En la muestra de mujeres que tengo de clase media, la mitad son divorciadas. Ellas consideraban que era una opción, que lo mejor era haberse divorciado. No estaban dispuestas a tolerar aquello que el marido les impusiera, que podría haber sido el abuso físico, la infidelidad, no mantener la casa. Eran grandes temas y ellas consideraban que era una opción legítima y que era mejor estar divorciadas que mal casadas.

- El replanteamiento de la masculinidad sería la puesta al día de los varones ante los cambios que se han operado en las mujeres.

- La masculinidad no es la puesta al día de los hombres; es aproximarse a la manera en que los hombres viven como varones.

- Pero los cambios de las mujeres implican un cambio en los hombres. ¿O no?

- Las mujeres, por ejemplo, se viven a sí mismas como heroínas de grandes cambios (sean éstos verdaderos o falsos, son más falsos que verdaderos en términos absolutos), pero ellas se viven como heroínas de estos grandes cambios. Incluso, he entrevistado a una pequeña muestra de mujeres de sectores populares en Lima, y también tienen esa misma actitud: que las mujeres están cambiando, que tienen mayor poder de decisión y que el mundo está cambiando gracias a su protagonismo. Los hombres, en lo que se refiere a la relación entre hombres y mujeres, se sienten cuestionados. Por un lado, aceptan el discurso moderno de la igualdad. Hallan legítimo que las mujeres encuentren igualdad en el trabajo, o en

* Jefa del Departamento de Sociología de la Universidad Católica.

la familia, en la pareja; incluso, de una manera más difícil pero en cierto modo declarativa, pueden aceptar que la mujer tenga más capacidad de manejar su propia sexualidad; es un tema más difícil para los hombres, pero...

- ¿Qué significa manejar su propia sexualidad?

- Voy a contestar a tu pregunta, pero antes debo decir que los hombres se sienten profundamente cuestionados porque la manera en que viven la masculinidad influye en la manera de relacionarse con las mujeres, que no es precisamente moderna e igualitaria, sino jerárquica. Un hombre, por ejemplo, para estar corporalmente bien, necesita de una mujer que lo cuide, que le cocine, le lave, le planche, lo tenga bien tenido. Estar bien tenido incluye todo eso, y eso precisamente no es moderno. La masculinidad la asocian con actitudes como éstas, por ejemplo: «yo soy el que mantengo, yo soy el que mando», etc. etc. Si la mujer trabaja y acumula bienes y prestigio, si acumula para la casa, eso también es cuestionador para los hombres.

¿Qué cosa es manejar su sexualidad?
Una cosa que sale bien clara en la última investigación que hice sobre varones, es que para ellos resulta fundamental controlar la sexualidad de su mujer. Eso tiene que ver con su virilidad.

- ¿Y qué es controlar la sexualidad de su mujer?

- Que ella no tenga más vida sexual que la que él le puede dar. Y en las mismas relaciones sexuales el placer se lo da él. Les asusta mucho una mujer que pueda procurarse su propio placer, aun en la misma relación conyugal. Controlar la sexualidad en las mujeres es todo un tema, incluso ellos catalogan a las mujeres de acuerdo a esos criterios. «La jugadora», como su nombre lo indica, es amenazante porque utiliza la sexualidad para sus propios fines. Ni qué decir de las prostitutas, que es un negocio exclusivamente para ganar dinero y eso a ellos no les interesa para nada.

- ¿Eso se da en todos los niveles sociales?

- Se da en todos los niveles sociales, sólo que en algunos son más abiertos y en otros lo camuflan más. Los que más fantasías y temores tienen frente a eso son los iquiteños, porque para ellos, digamos, mientras la mujer cusqueña, la mujer limeña, los hombres las ven como una mujer fundamentalmente recatada, que no usaría la sexualidad para sus fines y si la usa pasaría a otro catálogo; en Iquitos la mujer es capaz de usar mucho más su sexualidad y estaría menos dispuesta a someterse. Por eso piensan que es mejor que una mujer sea virgen que experimentada, no porque la virginidad sea un gran valor, sino porque no se habrá enterado de todo lo que puede hacer, de cómo es el placer y no se va a ir a buscarlo por otros lados.

- ¿Tú dirías que el hombre peruano es más inseguro que la mujer?

- De su masculinidad, sí. Porque la masculinidad es algo que debe ser conseguido, logrado y conservado. Es una posición de prestigio; depende mucho del reconocimiento de los otros hombres, de poder controlar a una mujer y de que ella lo reconozca como tal. La feminidad no es cuestionada normalmente.

- ¿La masculinidad se da en relación con la mujer?

- Y con otros hombres.

- ¿Cómo se da con otros hombres?

- Los otros hombres son los que en última instancia reconocen la masculinidad.

- O sea, alguien que ha sido «atrasado» en el lenguaje popular, sería mal visto por otros hombres, no por las mujeres necesariamente.

- También.

- Pero, ¿por qué es mal visto si no puede controlar que ese hecho ocurra? Es la libertad de la mujer. El hombre no puede evitarlo...

- Para los hombres es un requisito controlar la sexualidad de su mujer. Yo te lo digo, no me preguntes por qué.



¡Oh, hombres!: «Para uso sexual está la empleada doméstica, la prostituta; para la seducción está el plan, la pampera, la ruca, la maroca, la jugadora; para el amor está la enamorada, la pareja.»
¿Y la amante? (Claire Klarewicz-Osker. «Indulgences», 1992).

Yo te digo que son locos, pero así es; así ha sido siempre.

- Da la impresión de que muchas instituciones están cambiando, y de que la familia es la que menos lo hace. Por lo que tú me cuentas, da la impresión de que fuese una institución

obsoleta o que no trae felicidad. Que es contra natura. ¿Cómo se replantea ahora el tema de la familia?

- Desde el punto de vista de la situación de género, la familia tradicional es jerárquica y supone que lo masculino tiene más valor que lo femenino. En ese



Norma Fuller entrevistó a 120 varones de Iquitos, Cusco y Lima. Ellos son los personajes principales del libro. (Foto: Carla Leví).

sentido sí hay una crítica al modelo de familia tradicional que en el Perú es muy estable; y eso no lo he inventado yo, está ahí, y es ahí donde se juega ese tipo de relaciones; o sea, la relación hombre-mujer y la identidad femenina y masculina suponen hasta el momento una jerarquía.

– ¿Hay posibilidad de modificar eso?

– Sí, de hecho se viene modificando. El patriarcado perfecto sería la Roma republicana, donde el pater familia reunía los derechos, y las mujeres y los hijos no tenían derechos. Pero ese patriarcado se viene modificando desde hace dos mil años. Hay una serie de instituciones que le han ido quitando poderes al padre: el Estado, la Iglesia. La mujer ha ido ganando derechos, pero la familia sigue siendo una institución que contiene ciertos supuestos jerárquicos. ¿Qué se puede cambiar? No sé.

– ¿Cómo te replantarías tú las relaciones de pareja? ¿Tiene que darse siempre en la esfera matrimonial? ¿Existe otra manera de ser más feliz? Porque se trata de ser feliz o infeliz?

– Yo creo, como en todo, que uno es feliz por momentos. Una pareja en la etapa que está enamorándose, cuando recién tiene logros, cuando nace un hijo, son felices. Pero eso no quiere decir que no haya conflictos. Yo soy feliz con mi trabajo y también puedo tener conflictos.

– Pero la estructura familiar ya implica reglas de juego precisas a las cuales hay que adaptarse.

– Es una institución formal, bastante prescrita, con poco espacio para la variedad. Sin embargo, hay estilos de pareja, hay estilos de familia que van desde mucho más democráticas hasta mucho más autoritarias, pero en todas ellas se ven ciertos principios: principio de complementariedad, cierto principio que valora más lo masculino, cierto código en las relaciones sexuales. Ahora, ¿cuál debería ser el modelo? Idealmente sería el modelo en el que

no hubiera ningún tipo de jerarquía entre los dos, que una pareja pueda realizar su potencial y al mismo tiempo estar juntos, pero eso anularía el principio de la complementariedad.

– ¿Te has acercado al tema de la homosexualidad?

– Claro, la homosexualidad es un tema que preocupa terriblemente a los hombres; me ha sorprendido, nunca pensé que les preocupara tanto, que estuviera tan presente en sus vidas. La amenaza de ser femeninos es algo que está presente en el imaginario masculino y es lo que los lleva a definirse, a verse en las fronteras y los entornos. Lo femenino, para los hombres, se encarna mucho en lo homosexual masculino, ese gran temor. Está lleno de contenidos, porque por un lado es el espanto, lo abyecto, lo aberrante, el gran cuco; pero al mismo tiempo le adjudican cualidades; ellos son más tiernos, sentimiento ante los cuales, de alguna manera, los hombres tienen nostalgia y que se los adjudican al homosexual. Pero, por otro lado, las prácticas homosexuales son mucho más comunes de lo que nosotros pensamos; no tanto como lo dice el MOHL, pero más comunes de lo que uno pensaría. Cuando hablo de prácticas homosexuales, me refiero a encuentros sexuales entre varones, que generalmente ocurren en el período juvenil, como puede ser en la escuela hasta los primeros años juveniles y esto está asociado a lo oscuro, a lo peligroso, a lo sucio; ocurre en los baños, en los bares, que son asociados a la parte lóbrega de la vida. Hay mucha asociación de lo homosexual con lo desordenado, que también tiene un atractivo para los varones. Porque lo ordenado es ser padre de familia, trabajar, estar metido en el sistema. Y, por otro lado, es un discurso que cuestiona la masculinidad hegemónica. En ese sentido es interesante, porque la homosexualidad se usa también para cuestionar: por qué tenemos que ser así o asá. Por qué probar siempre que uno es fuerte; por qué probar que uno

es competente. Es un asunto muy complejo.

- **Qué agotador debe ser comportarse como hombre las veinticuatro horas del día. ¿Esta ambigüedad frente a la homosexualidad sería una liberación ante los códigos de la autoridad masculina?**

- Sí, se fantasea con algo que es opuesto, como la frontera, aquel punto en el que uno deja simbólicamente de ser varón; hay una serie de fantasmas que son aterradoras y otros que fantasean con la libertad. Y las prácticas sexuales homosexuales son muy complejas, porque no queda claro si se define la virilidad por ser heterosexual o por ser un homosexual activo. En algunos aspectos un varón es muy viril porque está feminizando a un rival.

- **Son los «mostaceros» de antaño.**

- Exacto. Entonces, también se puede fantasear con la prueba de la virilidad. También se puede fantasear en los mismos aspectos como prácticas sexuales hasta más gratificantes.

- **¿La masculinidad disminuye si uno es homosexual, o son conceptos que se contraponen?**

- Se contraponen si son homosexuales pasivos.

- **¿Y ya no es masculino?**

- Ya no.

- **Eres varón, pero no masculino.**

- Exacto, tu masculinidad está profundamente mellada si eres un homosexual pasivo.

- **Hoy las mujeres quieren ser mujeres. En el Perú, las mujeres ya no se sienten menos por ser mujeres.**

- Nunca se han sentido menos. Yo pienso que la feminidad es muy placentera, muy gratificante, y que le da mucho a las mujeres.

- **Pero yo he conocido señoras que ahora te dicen que en su tiempo no había oportunidad para ir a la universidad y que eran más amas de casa y que envidian a la mujer de hoy.**

- Lo que envidian es la libertad. Lo que había era una manera muy dicotómica de ver lo femenino y lo

masculino. La autoestima femenina les venía por ser madres, por ser esposas y eso les podría ser muy gratificante, entonces ellas no se planteaban trabajar, o tener logros en el trabajo, en la vida intelectual. Pero no era necesariamente porque siempre ha habido rebeldes. Las líneas han sido difusas, pero en general podría ser muy gratificante tener éxito con los chicos cuando se era jovencita, ser solicitada, que varios te pidan la mano, luego casarse, tener hijos; es algo muy lindo si no lo vives en condiciones de una carencia terrible. Es todo el discurso político, además: la madre, la madre, la madre. Las mujeres no pretenderían que sus logros fueran en lo que se entiende por masculino. Su felicidad estaba en el amor, en ser madres, en tener una casa, una familia que giraba alrededor de ellas y eso era muy valorado aunque aceptaban que, en última instancia, había una jerarquía mayor donde lo masculino tenía un poder mayor sobre ellas.

- **Las mujeres son más apasionadas, son capaces de actos más radicales que los hombres. Si hubiese que irse de su familia y dejar sus cosas, la mujer estaría más dispuesta a hacerlo que el hombre. ¿Tú crees en eso?**

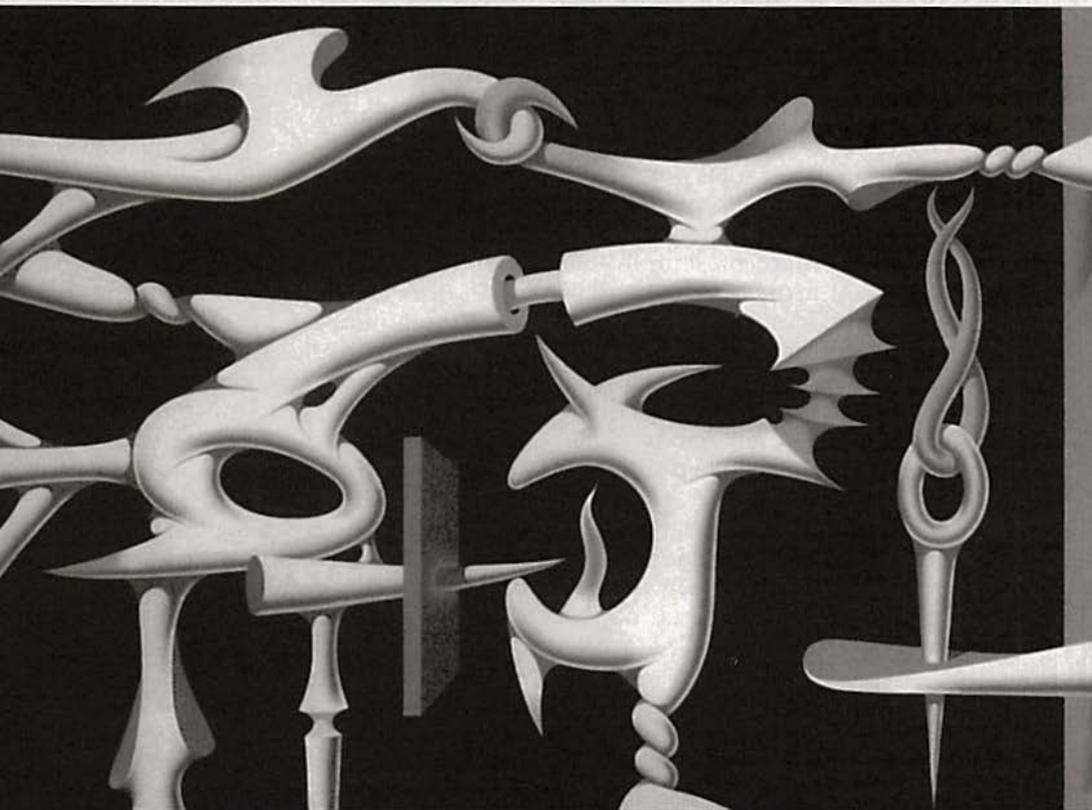
- A mí me parece que las mujeres no somos ni más demócratas, ni más ahombradas, ni más osadas, ni más nada; somos nomás como los hombres, digamos, esencialmente. Una vez me preguntaron si una sociedad dirigida por mujeres sería más democrática. Les dije que no. Que el argumento es diferente; que era antidemocrático no dejar que las mujeres participen en política; pero no porque participen vamos a llegar a la democracia. Yo creo que en los hombres la osadía es estimulada, y en las mujeres es castigada. Se corren demasiados riesgos. En ese sentido, la mujer que es osada es mucho más osada que su correspondiente masculino; porque en los hombres la osadía es premiada y en ellas castigada.

- ¿Qué arriesga ella?

- Bueno, a pesar de que hay este modelo dual que se está viniendo abajo, pero que sigue planeando mucho nuestras vidas, la posición de la mujer, definitivamente, es más dependiente, tiene menos poder. ¿En qué sentido?

soltera, ¿no tiene las mismas facilidades laborales que un hombre?

- Yo creo que no. Pero tendría más de la que tuvo mi generación, pero sólo para esa pequeña franja de mujeres profesionales. En cambio, si tú vas a los sectores populares, que es el 80%



«A mí me parece que las mujeres no somos ni más demócratas, ni más ahembradas, ni más osadas, ni más nada; somos nomás, como los hombres». (Ivan Tovar, «Les Puissances Mystérieuses», 1992).

Una mujer que decide vivir sola tiene menos acceso a trabajos, a puestos de prestigio y de poder que un hombre. Pierde todo lo que un hombre le puede dar. El aporte masculino es prestigio, es poder; su situación económica doméstica es mucho mejor, porque todavía el dinero y el poder están concentrados en los hombres.

- Una mujer de treinta y cinco años, profesional, graduada de la Católica,

de nuestra población, no es así. Para todos los sectores populares, para los sectores medios bajo, incluso para los sectores medios, las mujeres están en un mercado de trabajo tremendamente segmentado. Las mujeres de los sectores populares hoy en día pueden brindar servicio doméstico o ser ambulantes u obreras en algunos sectores como el calzado o confección; pero no están en minería, no están en pesca, a menos

que estén cortando el pescado. Hay que pensar en la realidad de la mayoría, porque para ellas nada ha cambiado.

- ¿Qué opinión te merecen estas mujeres políticas del fujimorismo? Hay gente que considera que se han masculinizado en el peor sentido de la palabra, que se comportan de una manera tan intransigente como los hombres.

- A mí me parece injusto decir que personas deshonestas son masculinas. Ellas son deshonestas por mérito propio. Me parecen detestables por mérito propio, no por femeninas, ni por masculinas; también hay que tener el respeto debido al género masculino. No corresponden al arquetipo femenino, pero el arquetipo femenino es que uno es buena, que uno es honrada, precisamente porque está en el mundo del hogar y no participa del mundo de la política. No hay representaciones de lo femenino en el mundo de la política, y en el mundo del trabajo; con los siglos, va variando, pero existe una percepción bastante gruesa: cualidades masculinas, igual cualidades públicas; cualidades femeninas, igual cualidades domésticas, del hogar, de los sentimientos.

- Ahora se revalora correctamente el mundo doméstico: se trata del nacimiento, de la nutrición, de la enfermedad, de la muerte, del amor; son sentimientos intensos ante realidades igualmente intensas. Para mí son más importantes y dramáticos si los comparamos con los hombres hablando en el Congreso.

- Esa ha sido una gran fuente de gratificación en la identidad femenina tradicional. Nosotras nos ocupamos de la vida, nosotras damos lo más importante, y de hecho este punto de vista también funciona en la masculinidad tradicional, porque para los hombres la esfera de lo doméstico y de los sentimientos es lo que justifica su vida. Ahí están los afectos y por ellos luchan. Los hombres luchan para proveer, para dar. Los hombres no trabajan para sí,

sacan su pedacito para divertirse y portarse mal, pero trabajan para dar, porque de eso viven, desde el punto de vista masculino tradicional, lo más importante son los afectos y éstos se encuentran en la esfera doméstica.

- Para algunos hombres ser proveedores les daba una gran responsabilidad. ¿La visión de la mujer ha cambiado al respecto?

- Yo no estoy tan segura de que eso haya cambiado, porque las mujeres, por lo menos las que yo entrevisté, seguían fijándose en hombres exitosos y proveedores. En realidad, querían todo: un compañero igualitario, pero también que fuese exitoso.

- ¿El príncipe azul es un tormento para los hombres?

- Sí, es imbatible. Creo que hay una gran exigencia sobre los logros de los hombres. Si yo pierdo mi trabajo, y no me puedo mantener, lo asumo bien; mi feminidad no está mellada, incluso mi personalidad. En cambio, si un hombre se queda sin trabajo, pasa a la categoría de los pobres diablos, la sociedad es punitiva con ellos. La parte mala de la mujer es la dependencia, que está dependiendo de alguien que si deja de dárselo, queda muy desprotegida. Esto es lo que lleva a que las relaciones sean tan complicadas y que haya perdedores y ganadores.

- Ves cambios en la sociedad peruana respecto a una manera mejor de vivir la sexualidad.

- Sí. Los jóvenes, incluso los adultos, quieren un régimen sexual diferente.

- Pero la infidelidad sigue siendo un dato de la realidad.

- La infidelidad sigue siendo algo terrible para los hombres. Sigue siendo terrible que la mujer le sea infiel; y también sigue siendo terrible para ellos que les pidan serles fieles a sus esposas. Ambas cosas persisten. Para ellos ser fieles es estar bajo el control de una mujer. Si estás bajo el control de una mujer te pones en posición femenina; es negar tu virilidad. Hay todo un jue-

go al respecto. Los hombres se dicen «qué es esto, estás pisado»; o sea, estás feminizado. Por otro lado, ellos conciben la sexualidad como una fuerza que no puede tener cauce; si tú le pones cauce, castras al hombre. «No se me para mi Rupertito», me decía un entre-

también si tú das tu sexualidad a una mujer, o sea; ella la controla, te feminizas. Digamos que se trata del complejo viril. Pero hay otro set de valores igualmente importantes, el de los valores conyugales, por lo cual ofrecen fidelidad, confianza, que la persona pue-



Para los hombres (y no me preguntes por qué) les resulta fundamental controlar la sexualidad de su mujer. Eso tiene que ver con su virilidad. (Foto: Carla Levi).

vistado. Piensan que la virilidad es una fuerza que no se puede contener; si tú la domesticas, la metes dentro de un solo cauce, pues sencilla y llanamente van a dejar de ser viriles. Para los hombres ser fieles es un problema terrible. Es un problema porque ellos también aceptan que en el contrato ofrecen fidelidad. Por un lado, su concepción de virilidad haría que la sexualidad sea una fuerza que no se puede doblegar, porque si la doblega la castra, y

da confiar en ti, y para ellos es difícil porque los mete en una serie de problemas. La infidelidad de la mujer es inadmisible porque pone en cuestión el punto central de que la sexualidad de la propia mujer tiene que estar bajo el control del hombre. Es todo un tema, ¿no?

– ¿El hombre peruano es «casero». Le gusta la vida familiar?

– Ellos trabajan para su familia, viven para sus familias, el proyecto de

vida con sus hijos, etc., cosa que no parece ser igual en las culturas anglosajonas, en las culturas muy ricas, digamos, en las cuales hay mucho más desarrollo individual. Por ejemplo, no tengo un solo caso de todos los ciento cuarenta hombres que fueron investigados, incluido los homosexuales pasivos, que no quieran ser padres. Me parece importantísimo. No se sentirían completos si no se casaran con una mujer y no fueran padres. En cambio, en el mundo anglosajón cada vez está menos metido en la identidad de una persona, o en la masculinidad de un hombre, ser padre. Entre nosotros es la culminación de un ciclo masculino, que se consagra en la paternidad.

- ¡No somos tan machistas, entonces!

- La identidad masculina es muy compleja, muy contradictoria, se mueve dentro de tres ejes, esa es mi hipótesis central. La virilidad: ser fuerte y activo sexualmente y «mojar» en todos lados. El eje doméstico es igualmente importante, tiene más valor, es el centro de la vida, es lo que importa y eso es ser esposo y padre. Los hombres creen en esos valores. Lo que pasa es que se contradicen por lo de la virilidad, y ahí se les hace un cortocircuito. Además, tienen valores públicos: trabajar, básicamente trabajar, contribuir al bien común y aportar a su familia. Trabajar para tener prestigio, y tener bienes que van a revertir en su misma familia. Son valores que se contradicen porque los valores de la virilidad son tremendamente fuertes, que se viven como lo natural, como aquello que es el núcleo, y eso te exige todo el tiempo probar que se es sexualmente activo, que se es fuerte, que las mujeres no te controlan, que no te dominan; que controlas tu vida, tu libertad, tus valores libertarios. Lo que a mí me molesta es toda esa teoría del machismo que tiende a reducir la problemática masculina a la problemática viril. La problemática masculina, tal como está planteada, es mucho

más compleja. Desde el punto de vista viril, claro, eres el padre irresponsable; pero desde el punto de vista doméstico la paternidad se define como lo mejor de la vida. Todo esto lo reseño porque las primeras entrevistas las hice yo personalmente y me llamaba la atención, había una parte en que uno le pregunta sobre su proyecto de vida, sobre lo que quieren. Y su futuro eran sus hijos; y su pena, si algo sentían que habían perdido, era no tener más tiempo con sus hijos.

- Toledo: mucha gente dice que no aceptar a su supuesta hija ha desencadenado un tema moral en el país y que esto demostraría que el pueblo peruano no tiene valores morales al no haber mellado su candidatura. ¿Cómo interpretas esa discusión que ha habido?

- Yo creo que el pueblo peruano sabe de estas contradicciones, porque no son contradicciones que yo he inventado, sino que se viven y se hablan en un momento, y es capaz de aceptar que un político sea un político pasable, el mejor del menú de ese momento y que, sin embargo, tenga su lado oscuro. Sobre todo porque en la cultura peruana la virilidad siempre se vive como algo pecaminoso, oscuro, transgresor. Pero se vive también como algo que es inherente a los hombres. No sé si tú has oído decir a tu mamá que los hombres son como animalitos, como perritos; pero, por otro lado, es un buen padre, el mismo hombre del que ha estado hablando es un buen padre, es el guerrero que se sacrifica, se corta las venas, que trabaja de sol a sol para darle de comer a sus hijos. Yo creo que en nuestro complejo cultural se atribuye poderes a la virilidad, tendencias transgresoras que son dolorosas, que pueden mellar la imagen de una persona, pero que no necesariamente la cancelan, ni como buen padre de familia. Opción que está abierta exclusivamente a los hombres y que yo considero de lo más abusiva; pero en fin, ahí está. ■



Renán Darío Arango - Ellos también aman*

Los «mugres»

KARINA VÁSQUEZ ANGEL'

Varias veces me he preguntado si odio o quiero a mi barrio. No sé la respuesta, en todo caso podría decir que tengo sentimientos encontrados. Una relación casi de amor-odio. Es que, como diría el chato Barraza: «mi barrio es la mueretetete».

Para comenzar, nunca me he sentido cercana a mis vecinos y creo que ellos sienten lo mismo. Esto se debe a que de niña no jugué en las calles con los demás, como cualquier niño normal lo haría. Es que para mi madre esos niños eran la chusma, los «mugres» y su hija adorada no se iba a enterrar en la arena como ellos lo hacían. En el fondo deseaba jugar con ellos; recuerdo que los veía desde mi ventana divirtiéndose a lo grande, mientras tanto yo estaba sola rodeada de seres inertes llamados muñecas. El resultado de este aislamiento, cero amigos.

Ya de adolescente se acortaron un poco las distancias y de pronto los «mugres» no me resultaron tan «mugres» como pensaba, incluso algunos me parecían de lo más guapos. Fue entonces cuando mi barrio, con sus parques y calles solitarias, se convirtió en cómplice de mis inicios amorosos con algunos «mugres».

Los ««mugres»» no tienen el más mínimo concepto del respeto hacia el otro. Al parecer padecen de una obsesión con la música a alto volumen. Cuando hacen sus fiestas no tienen reparos en sacar a la vereda sus inmensos parlantes, con su música al más alto volumen posible.

Lo más probable es que ese día tenga que estudiar para un examen y ya se imaginan el cuadro al día siguiente: no recuerdo nada de mi cuaderno, pero me sé las letras completas de todititas las tecnocumbias que existen. Tampoco me puedo olvidar de las infaltables serena-

tas en todos los estilos: mariachis, «criollazos», conjuntos andinos (con arpa y todo) y hasta tunas. Al parecer nadie se avergüenza de sus preferencias musicales, por el contrario hacen alarde de ello.

Creo que a los «mugres» les gusta el escándalo ya que nunca faltan las peleas entre enamorados con patada, cachetada y arrastre incluido; entre amigos, con arrancada de polo; entre hinchas que se encuentran, etc. Pero también hay escenas de amor de todo calibre y los infaltables «mugres» pichilones que dejan mi jardín como un urinario.

Todo esto transcurre en la noche, así que el sueño es lo que más se interrumpe en el barrio. Es casi imposible en los fines de semana y es que todo llega a su clímax por la noche; allí los «mugres» y las «mugres» se ven en toda su dimensión real. Desde mi ventana oigo decir a mi madre: *esta miseria les encanta a estos «mugres».*

No puedo olvidarme de las tardes peloterías. Es todo un ritual que los «mugres» siguen con devoción cada sábado por la tarde. Después de jugar se reúnen en mi bodega y entre gritos, lisuras y chelitas bien heladas dan cuenta de sus proezas deportivas. Entonces, poco a poco comienzan a llegar las enamoradas, las esposas, las madres o las hermanas de cada «mugre». Unas más escandalosas que otras, para llevárselos a casa.

Al final sólo quedan los más borrachos pero son despedidos por las suaves palabras de mi madre *-¡a chupar en la cantinal!*-; es que a mi madre ya se le pegaron algunas maneras de las «mugres», sólo que no se da cuenta.

El único que no asiste a este ritual es Fernando, más conocido como «Nandito», el toque rosa infaltable en cualquier barrio. Cada mañana en que se va a trabajar nos ahoga con su delicioso perfume. Felizmente no es escandaloso como la Zaza que se casó de blanco y todo con un «mugre» que ahora tiene tres

* Estudiante de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Universidad Católica.

hijos. Fernando es más bien discreto, aunque lo he visto bajar de elegantes carros a golpe de las cuatro de la mañana, con un ligero zigzaguo al caminar, pero siempre discreto, siempre de noche.

Como dicen los viejos, todo tiempo pasado fue mejor, y al parecer en mi barrio también fue así. Es que algunos se van y los que vienen no son de lo mejor. Por ejemplo, los «cocodrilos» que quieren malograr a los «mugritos» del barrio. Ahora es común ver en pleno día cómo preparan sus cigarrillos del placer. Así se malogró el Gonzalo, tan churro él, ojazos verdes, metro ochenta. Lo que pasó es que su mamá lo dejó viviendo solo y empezó con las malas juntas. Ya se ha escapado de tres centros de rehabilitación y es la cruz de su madre, quien compungida le pregunta a la mía —¿qué habré hecho de malo?—. Mi madre le responde con su silencio mientras piensa— *un «mugre» más y encima pastrulo.*

Las «mugres», las *ladies* del barrio, tampoco se salvan. Ya que parece que les gusta divertirse al máximo, tanto que hasta se olvidan de ellas mismas y de sus cuerpos. Por ello son varios los casos de «pepeadas» o violadas. «Mugritas» de 15 y embarazadas de padre desconocido. Es que los «mugres» son bien mala onda, ya que si ven a una «mugre» bonita al toque la embarazan.

Yo, ampay me salvo; porque me decepcioné a tiempo de los «mugres» con los que estuve. Por todo esto nuestra calle parece wawa wasi en recreo.

Los «mugritos» pasan todo el día en la calle, jugando medio calatos, medio hambrientos hasta altas horas; luego, cuando llegan las «mugres» (si es que llegan), les pegan como si ellos tuvieran la culpa de sus deslices. En el silencio de la noche escuchamos sus llantos, pero como dice mi madre —*en asuntos de «mugres» mejor no nos metamos.*

Para «buena» suerte, mi casa es la esquina del movimiento ya que mi madre ha abierto una bodega que se ha convertido en el *point* para los «mugres». Es por esto que mi madre ha tenido que estrechar lazos de amistad con

ellos. Pero tener un negocio aquí es un problema, ya que como casi todos son «mugres» y «misios» no compran nada y si lo hacen quieren pagar con plata falsa. Esto me recuerda a la Sara, a quien metieron a la cárcel por estafadora; felizmente ya se fue a los Estados «Undidos» —*Ufff! una «mugre» menos—* respira aliviada mi madre.

Por otro lado, mi barrio cuenta con dos huacas, aunque en estado deplorable. Lo mejor de todo es que es de lo más funcional ya que los «mugres» la usan como canchita de fulbito, para manejar bicicleta y es hogar del personaje más popular del barrio: el «loco Panchito». Lo único feo es que una vez pasé por ahí en carro, muy tarde, y vi unos especímenes raros enfundados en trajes apretados, tras una máscara de maquillaje. No se lo digo a mi madre para que no entre en shock, además yo no debería estar por ahí a esas horas.

La verdad es que ya me acostumbré a los «mugres» y a la forma en que llevan su vida; además, hay «mugres» buena gente. Se puede decir que los puedo sobrellevar sin problemas, pero lo que más me disgusta de mi barrio es su ubicación. Lo peor de todo es que no podemos irnos tan fácil.

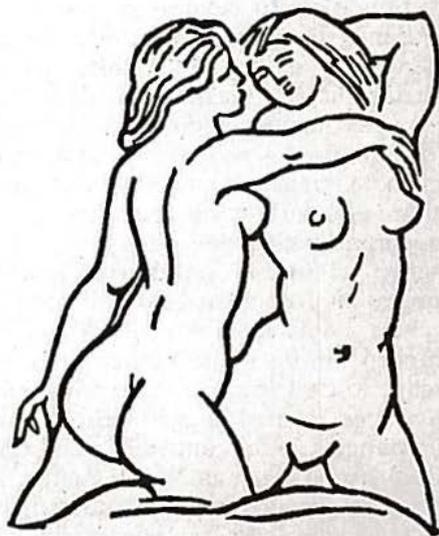
Primero se tendría que vender la casa y no imagino quién quisiera comprar una casa de dos pisos en un barrio llamado Mangomarca, al rincón del nada populoso San Juan de Lurigancho. Además está a una hora de cualquier lugar y hay que pasar por avenidas que siempre están congestionadas. Para rematar, la puntualidad no es una de las virtudes que me defina.

Mis amigos dicen que mi barrio está en el culo del mundo y más lejos quizá, que para llegar se necesita tomar un interprovincial, un burro y un cóndor. Por mi parte, podría agregar que parte de mi vida la he pasado sentada en un micro, pero eso es tema de otra historia.

Mientras tanto, trato de convivir en paz con los «mugres». Y es que hay cosas que tú no las eliges y las tienes que aceptar con paciencia. ■

Cuerpo a cuerpo

*Cuerpo a cuerpo,
Hombre y Mujer,
se irán quemando
en el fuego blanco
del amor.
Mano a mano
levantarán el árbol
de la vida,
y su aire y sus pájaros.
Hombre y Mujer,
descubrirán que el mundo
es compañía
y un mismo sol
calentará sus huesos,
y un mismo anhelo
los mantendrá despiertos.*



JAVIER SOLOGUREN

Casti connubi

*Cada mañana, marido y mujer, sentados y limpios,
comiendo tostadas, ruido de rata,
leyendo los diarios, matando las moscas,
hablando del clima, cada mañana,
esperan la noche, el hastío sexual:
fingirse dormidos, fingirse despiertos,
decirse palabras de libros de amor,
cada mañana, marido y mujer,
van al trabajo, regresan, almuerzan,
van al trabajo, regresan, se acuestan
gordos, lustrosos, años de años,
esperan la noche, matando tostadas,
matando las moscas, matando los diarios,
matando los climas, cada mañana, gordos,
payasos, esperan la noche, el hastío sexual:
fingirse dormidos, fingirse despiertos,
decirse palabras de libros de amor,
cada mañana, rata y rata, rata y rata.
Comiendo tostadas, ruido de rata,*

MARCO MARTOS

Cuerpo enamorado

*Miro mi sexo con ternura
Toco la punta de mi cuerpo enamorado
Y no soy yo que veo sino el otro
El mismo mono milenario
Que se refleja en el remanso y ríe
Amo el espejo en que contemplo
Mi espesa barba y mi tristeza
Mis pantalones grises y la lluvia
Miro mi sexo con ternura
Mi glande puro y mis testículos
Repletos de amargura
Y no soy yo que sufre sino el otro
El mismo mono milenario
Que se refleja en el espejo y llora*

JORGE EDUARDO EIELSON

Secreto de familia

*soñé con un perro
con un perro desollado
cantaba su cuerpo su cuerpo rojo silbaba
pregunté al otro
al que apaga la luz al carnicero
qué ha sucedido
porqué estamos a oscuras*

*es un sueño estás sola
no hay otro
la luz no existe
tú eres el perro tú eres la flor que ladra
afila dulcemente tu lengua
tu dulce negra lengua de cuatro patas*

*la piel del hombre se quema con el sueño
arde desaparece la piel humana
sólo la roja pulpa del can es limpia
la verdadera luz habita su legaña
tú eres el perro
tú eres el desollado can de cada noche
sueña contigo misma y basta*

BLANCA VARELA

Sociedad, liderazgos y líderes

BALTAZAR CARAVEDO*

I. LÍDERES : ¿QUIÉNES SON?

En los grupos, en los barrios, en la escuela y en las comunidades siempre hay alguien que destaca o porque toca un instrumento, o es un bailarín, o es un buen deportista, o es muy estudioso, o es un organizador de eventos y reuniones, o por alguna otra característica. Esa persona suele ser un referente. Y, eventualmente, puede influir en los demás para realizar alguna actividad o cambiar su manera de ver el mundo. Esto ocurre normalmente en cualquier dinámica en la que intervienen las personas.

Los referentes no siempre son positivos. Los individuos destacados pueden ser delincuentes, asesinos, traficantes de drogas, corruptores, etc. En ciertos ambientes son esas cualidades perversas las que hacen posible el ejercicio de su influencia o un reconocimiento que les otorga poder. Por ejemplo, en el bajo mundo o en las mafias de narcotraficantes no se puede influir si no es trasgrediendo la ley una y otra vez.

Esas personas que se convierten en referentes e influyen en los demás son admitidos, explícita o implícitamente, como líderes. De hecho, ejercen un poder y lo administran sea para su

propia conveniencia, sea para favorecer al grupo que los acoge y al que representan, sea para cumplir con ambos objetivos.

A. ¿QUÉ DISTINGUE A UN LÍDER?

Existen diferentes definiciones de lo que es un líder. En el prólogo al libro *Leaders of the Future* (The Drucker Foundation, 1996), Peter Drucker sostiene que hay cuatro elementos en común que él ha encontrado en los líderes que ha conocido o ha observado y que han sido o son eficaces: tienen seguidores; sus seguidores hacen las cosas correctas; esos líderes son un ejemplo; ellos entienden que su liderazgo es una responsabilidad y no una cuestión de rango, privilegios, títulos o dinero (*Op. cit.*, p.xii). A pesar de las diferencias de personalidad, estilo, habilidades e intereses se trata de personas que se han comportado siguiendo un patrón similar. En este sentido, se han preguntado qué se necesita hacer y no qué quiero hacer yo; igualmente, se han preguntado qué puedo hacer yo para establecer una diferencia; se preocupan por la

* Economista, director de LIDES (Liderazgo para el Desarrollo Sostenible).

performance y los resultados de su organización; son tolerantes con las personas salvo cuando se trata de performance, estándares y valores; no tienen temor de las fortalezas de los asociados con los que se vinculan; no se limitan a predicar sino que hacen lo

acción, Serie McGraw-Hill, Colombia, 1997) los líderes no necesariamente tienen éxito; distingue entre liderar y dirigir. En este sentido liderar es «mover» o arrastrar a una sociedad, o a una organización (p.5), y ello se puede lograr sin la necesidad de dirigirla. In-



Sin ellas en la esfera pública, no podrá hablarse de liderazgo de manera total. (Foto: Erika Buse).

que predicar para los demás (p. xiii).

Kouzes y Posner (*The Leadership Challenge*, San Francisco, 1997) distinguen cinco prácticas para ejercer liderazgo: desafiar los procesos; inspirar una visión compartida; alentar a otros a actuar; modelar el camino con su propia práctica; animar a los corazones de los seguidores, reconociendo su contribución.

Para Joan Ginebra (*El liderazgo y la*

introduce la idea de que se puede liderar desde afuera del control o el poder.

Otros autores como McFarland, Senn y Childress (*Liderazgo para el siglo XXI*, Serie McGraw-Hill, Colombia, 1997) proponen algunas ideas respecto a los líderes del futuro, especialmente la que se refiere a que todos tienen la obligación de liderar.

A partir de muchos de los elementos trabajados por estudiosos del tema

del liderazgo, estableceremos las principales características que distinguen a los líderes: poseer una visión de largo alcance (miran el horizonte); un ascendiente o influencia en un entorno que va más allá de su institución; una sensación de inconformidad con lo que

tivamente de un líder a otro. Sin embargo, nos parece pertinente establecer una distinción a partir del predominio del tipo de mecanismos de influencia y poder que practiquen. Distinguiremos entre los líderes políticos y los líderes sociales. Al primer tipo lo



Para el autor, «la naturaleza del liderazgo varía según el tipo de sociedad». (En foto de Ruth Fremson, Al Gore en plena campaña electoral, se fusiona con sus seguidores).

ocurre y una voluntad de cambiar, cuando menos, su entorno inmediato. Si no se poseen estas tres condiciones, difícilmente alguien podrá ejercer un liderazgo.

B. ¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE UN LÍDER, UN DIRIGENTE Y UN CAUDILLO?

La personalidad y el carisma son atributos que pueden variar significa-

caracteriza la búsqueda del poder. Hará lo que sea necesario para conquistar un lugar en el manejo del poder de una institución, de una comunidad, de una sociedad particular. Quiere y busca tener el control, tomar la última decisión. Este tipo de liderazgo viene acompañado de una intención de ser dirigente; por lo general, estos líderes se vuelven dirigentes. Su liderazgo y su condición de dirigente se hacen indisolubles. Por ello, la renovación de su capacidad de influencia estará en fun-

ción del cumplimiento de las ofertas que hizo para llegar al poder.

Al segundo tipo lo caracteriza la búsqueda de la mayor influencia posible para que una idea que considera justa se transforme en práctica habitual o cotidiana de los individuos de una institución, una comunidad o una sociedad particular, sin necesidad de controlar el poder; no se establece necesariamente un sistema de rendición de cuentas entre el líder y sus seguidores.

No todos los dirigentes son líderes. La función dirigencial otorga responsabilidades específicas en cuanto al manejo de recursos económicos, humanos, sociales, ambientales, culturales de una organización o instancia. Quienes ocupen la función de ser dirigentes pueden no tener ellos mismos visión, ascendente o voluntad de cambiar su entorno. No obstante, pueden saber administrar los recursos para que se cumpla la misión de la organización.

La distinción que hemos empleado en los párrafos anteriores nos da pie para diferenciar líderes de caudillos. A los primeros (líderes) los caracteriza la madurez que les permite reconocer sus limitaciones y la necesidad de establecer alianzas con otros líderes e instituciones para plasmar su idea y transformarla en práctica habitual. Por ello es generoso en la identificación y multiplicación de otros liderazgos. Para los segundos (caudillos), el liderazgo que ejercen es una oportunidad de acrecentar el poder que detentan. Otros liderazgos amenazan el suyo y, por lo mismo, pretenden desmotivarlos, desincentivarlos, de modo tal de hacerse indispensables; la idea originaria con la que escalaron en la estructura de poder se diluye o se debilita. Según la naturaleza de la institución, comunidad o sociedad en la que actúe, el líder político que se hace dirigente puede transitar más fácilmente a la condición de caudillo.

C. ¿CÓMO INFLUYEN LOS LÍDERES?

Nos acercamos a las ideas de otros porque los admiramos. Pero sus ideas o sus concepciones las admitimos porque hay algo en esas personas con lo que nos identificamos. No es sólo la idea la que nos subyuga. En otras palabras, hay algo de ese otro que admiro, que encuentro en mí, y por eso me identifico con él o con ella. La imagen que uno suele tener de quien encarna las ideas admiradas se encuentra idealizada. No corresponde necesariamente a la realidad. La idealización de la persona admirada es en parte el resultado de la proyección de lo que yo quisiera poder hacer o lograr. Es decir, me realizo a través de otro, a quien admiro e idealizo.

La cercanía o distancia que uno pueda tener con respecto a un líder, de modo de conocer su verdadera dimensión y naturaleza, sus prácticas, la consistencia entre lo que dice y hace, hará que la idea de la que es portador me siga atrayendo o me desencante; inclusive puede provocar una necesidad de sustituirlo en la difusión y despliegue de la idea subyugante. Desde luego que la madurez y consistencia de los individuos que asumen el mensaje del líder marcará las diferencias en el vínculo entre el admirado o la admirada y sus seguidores. Podrán surgir desde los fanáticos que se fusionan con la imagen idealizada, y a través de ésta orientan su vida; hasta los que conociendo las inconsistencias de la persona admirada rescatan los aspectos positivos de sus ideas, planteamientos o prácticas.

D. ¿QUÉ TAN PROFUNDA ES SU HUELLA O SU IMPRONTA EN LOS DEMÁS?

La idea o mensaje de un líder puede modificar parcial o limitadamente una

concepción o una práctica; o lo puede hacer radicalmente, transformando la concepción del mundo, los hábitos y la práctica misma. Cuanto más vacía esté el alma de los individuos que siguen al líder; cuanto menos experiencia se tenga, mayor será el impacto, más profunda o más traumática la huella que deja la idea. Por lo general, las nuevas ideas se ofrecen a un mundo en el que hay otras ideas dando vueltas, que también pretenden gobernar o inducir. Por ello, un cambio radical en los individuos será más difícil. No obstante, transformaciones parciales que se van sucediendo en el tiempo pueden provocar al cabo de un ciclo, de un período, la alteración sustancial de la práctica de los individuos de una sociedad. Dado que los líderes que originan una idea de cambio tienen un período relativamente corto de vida, su idea sólo se desplegará cabalmente en la medida en que existan otros líderes de diferentes generaciones que la difundan, la practiquen y la ajusten a las necesidades de su tiempo. La profundidad de una idea se medirá por su longevidad y extensión; por el tiempo en que tiene vigencia y por las poblaciones que la admiten y ejercen.

E. ¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE PERMANECER UN LÍDER?

El ejercicio de los liderazgos puede ser muy variable en el tiempo. Hay líderes efímeros, de circunstancia. Hay líderes duraderos, que estén donde estén, tengan la edad que tengan, seguirán buscando influir, renovarán sus ideas, crearán ideas nuevas, buscarán orientar a los demás y lograrán cambiar sus prácticas. La vigencia de los líderes dependerá del carácter innovador de la idea que encarnan, del ascendiente que sepan mantener, y de su voluntad de propiciar el cambio de su

entorno, de su comunidad, de su sociedad.

II. TIPO DE SOCIEDAD Y NATURALEZA DE LOS LIDERAZGOS

La naturaleza de los liderazgos variará según el tipo de sociedad. Para caracterizar a las sociedades, establecemos el grado de cercanía o convergencia entre el acuerdo social declarado y el acuerdo social real. Al primero lo llamamos discurso o mensaje explícito. Al segundo lo denominamos discurso o mensaje subyacente. El primero se plasma y formaliza en normas, leyes, procedimientos legales, valores constitucionales; el segundo se concreta en las conductas habituales de los individuos o de las instituciones que integran una comunidad o una sociedad. Cuando el discurso explícito se encarna en la práctica y conducta habitual de los individuos e instituciones de manera dominante, estamos frente a una sociedad integrada. Cuando el discurso explícito no corresponde de manera dominante a la conducta habitual de los individuos e instituciones, estamos frente a una sociedad escindida o fragmentada.

En las sociedades integradas los referentes o líderes se posicionan muy rápidamente en uno de dos bandos: los que aseguran la continuidad del acuerdo social y, a veces también, propician su renovación; y los que lo desconocen y violentan las normas que lo sostienen. No hay medias tintas.

En las sociedades escindidas o fragmentadas, los referentes o líderes suelen cabalgar montados sobre dos caballos. El acuerdo social es un pacto perverso entre el deber ser y el ser que es. El reconocimiento de los referentes se hace precisamente porque se pueden mover fácilmente entre dos tipos de



Si levantan la mano, si desean preguntar, si quieren participar, habrá líderes pensantes y autónomos. ¡Abajo la educación pasiva y memorística! (Foto: Susana Pastor).

mensajes, de prácticas, de culturas. Esa habilidad para acumular poder, dinero o prestigio apelando a maniobras contradictorias es lo que concita admiración. Por ejemplo, puede ser un abogado que corrompe funcionarios para

III. EL DESAFÍO DE LOS LÍDERES EN SOCIEDADES ESCINDIDAS

Nuestra preocupación está referida



Bill Gates, el magnate «mocososo», es el líder indiscutible de la informática.

evitar que el alcance de la ley obligue a su cliente a pagar impuestos. Lo curioso de esta situación es que el discurso explícito (el cumplimiento de la ley) se utiliza como una apariencia, un adorno indispensable para mantener su vigencia social. No obstante, su poder radica en el hecho de incumplir la ley y permanecer como si nada hubiese ocurrido.

a los líderes y a los liderazgos en las sociedades fragmentadas o escindidas. ¿Cómo puede un líder en ese contexto contribuir a la transformación de su sociedad?

Es innegable que en toda sociedad existe una resistencia al cambio. James O'Toole (*Leading Change. Overcoming the ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*, San Francisco,

1995) propone dos fuentes de resistencia en las organizaciones. La primera se refiere al sistema de valores que hace la cultura de la organización. Durante más de cinco décadas las empresas han tenido ideas fuerza que las animaban, tales como que la eficiencia no tenía que ver con lo subjetivo o que los trabajadores no tenían impacto en la productividad. Los cambios eran promovidos desde la estructura de la organización e incorporando nuevas máquinas. La segunda fuente de resistencia está referida a los valores de la cultura occidental. De acuerdo a O'Toole, desde esta lógica no hay progreso sin orden, no hay orden sin el gobierno de unos pocos, y esos pocos tienen los méritos para conducir al conjunto en base a su talento, inteligencia, experiencia y sabiduría. Cuando los cambios eran insinuados o sugeridos por fuera de la institución o a contraccorriente de lo que pensaban las cabezas de la organización, la transformación era impracticable.

En las sociedades escindidas las resistencias básicas se basan en el hecho de que los individuos viven y practican la fragmentación. Se acomodan a las reglas del juego y se mueven entre la apariencia de respetar un código ético y la realidad de trasgredirlo sin piedad. En los individuos tiende a dominar lo perverso y lo cínico. Los que lideran estas sociedades reproducen esa dualidad y multiplican los equívocos. Están atrapados en esa lógica. Cualquier pretensión de cambiar la sociedad para hacerla consistente e integrada fracasa cuando ellos mismos no modifican sus prácticas, cuando ellos mismos no reanudan sus vidas articulando el discurso explícito y el discurso subyacente.

Para realizar algunos cambios o para transformar cabalmente las sociedades escindidas se requiere de un tipo de líder opuesto al cínico. Es necesario un líder ingenuo, que sueña y que tenga

ideales, que confíe en la capacidad de los demás. Su ingenuidad aparente no proviene de su torpeza o de su desadaptación. Su ingenuidad, en realidad, proviene de su rebeldía ante un mundo incoherente, inconsistente, y por ello profundamente injusto. Su acto de ingenuidad es una sublevación contra el orden establecido por insostenible. Pero es gracias a esta mirada, a esta postura, que logra engancharse a los elementos positivos que hay en la sociedad, en los demás. Su estrategia consiste en hacer dominante lo positivo (el discurso explícito) y en subordinar el lado perverso (discurso subyacente).

El gran reto que tienen los líderes que buscan la transformación positiva de una sociedad escindida es doble. De un lado, convocar sin reproducir las pautas de la misma sociedad que buscan cambiar; su convocatoria debe ser la práctica de lo nuevo, sin estridencias, sin enfrentamientos, sin comparaciones; sutil en la afirmación de las conveniencias de adoptar las nuevas estrategias. Pero, de otro lado, convocar sin aislarse, sin aparecer extravagante, desconectado, intolerante. Tomar este camino significa transformarse individualmente, conocer sus límites, disponerse emocionalmente para asociarse a otros. Inevitablemente estos líderes cargan el peso del discurso equívoco, y tratarán con muchos otros que tienen ese discurso equívoco como dominante. Su arte consiste en no «enseñarles» lo mal que hacen sino en convencerlos de transitar juntos otros caminos más beneficiosos para él o ella.

IV. LÍDERES Y LIDERAZGOS EN LA SOCIEDAD PERUANA

En el Perú, el espacio dominante es la política; es allí donde se juega y reconoce las pretensiones de liderazgo de cualquiera. No se suele distinguir a un líder social de un dirigente político

o de un caudillo. Se entiende que el que ejerce liderazgo es el que tiene el poder o el control de una institución, de una instancia. Es por esto que podemos tener «líderes» sin visión o «líderes» sin voluntad de cambiar su entorno o, inclusive, «líderes» sin ideas. La nuestra es una sociedad plagada de dirigentes y caudillos con escaso o nulo liderazgo.

En una sociedad en la que lo público es la quintaesencia del poder, los líderes que no han administrado una instancia pública, no son reconocidos como tales. Más aún, para que las ideas de los innovadores, los emprendedores o los intelectuales se puedan poner en práctica, o aparentar que ello ocurra, requieren de alguien con poder que las apadrine; necesitan de alguien con apetito de poder para que las «viabilice» desde la instancia pública que domina.

El sentido de transformación de la sociedad se circunscribe a la transformación de la política. O, en todo caso, el orden jerárquico para propiciar cualquier cambio es, primero, desde la esfera política. Pero la política no es el reflejo de la sociedad; la política hace a la sociedad. Debido a todo ello la aspiración de cambio de la sociedad pasa, en primer lugar, por el asalto al poder. Una vez en el gobierno, se cree que se logrará introducir los cambios para que la sociedad cambie.

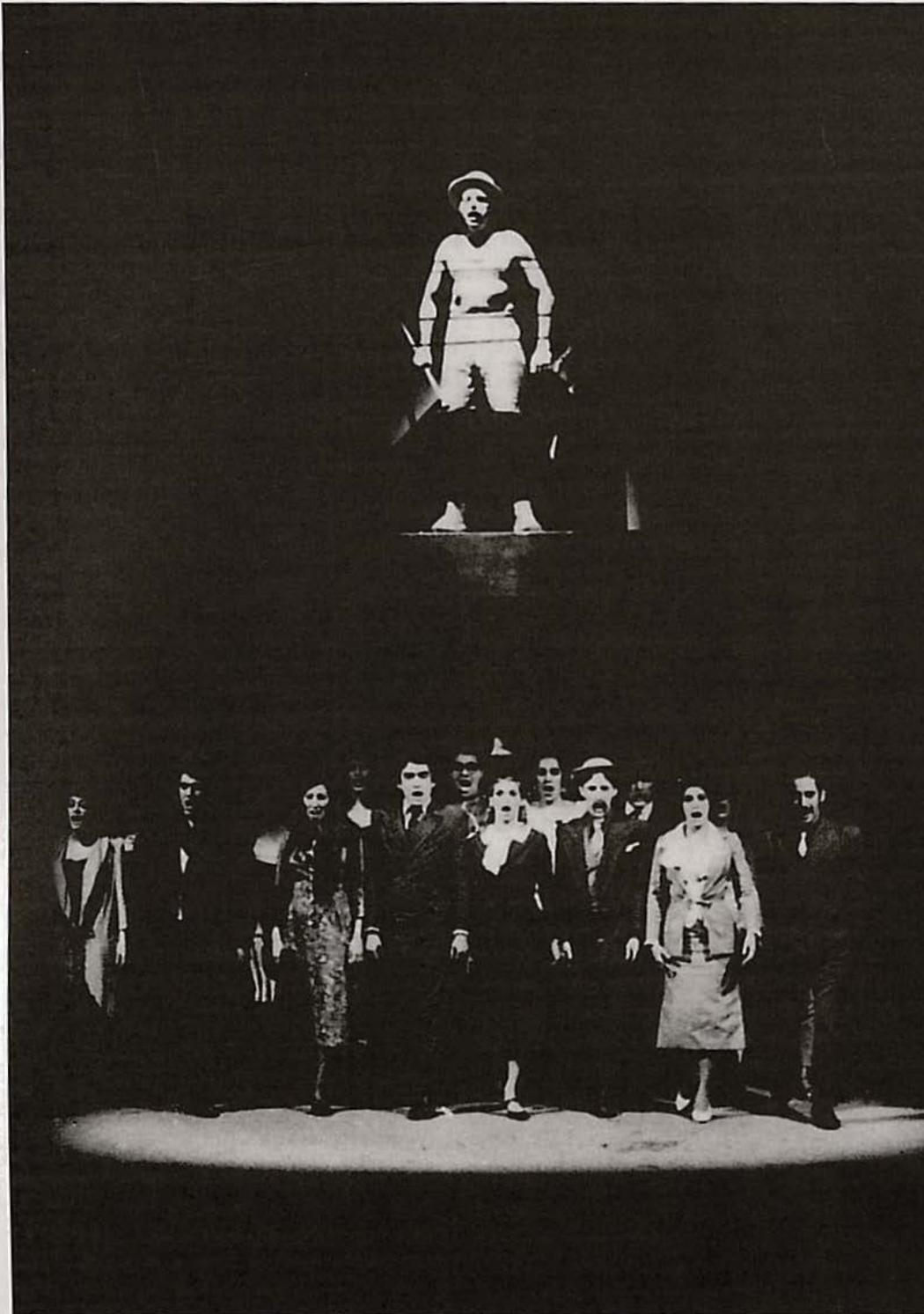
Desde esta perspectiva, los cambios en la sociedad se hacen a partir de nuevas leyes o normas, y de cambios de personas en las instancias públicas correspondientes. Las explicaciones del fracaso de las normas siempre están referidas a las inconsistencias de las leyes o a su mala configuración técnica. En otras palabras, el objetivo es modificar el discurso explícito. Existe, pues, la fantasía de que el único camino viable para cambiar la sociedad o para reconstruirla es desde la política. Por ello, las organizaciones de toda índole, gremios, partidos, asociacio-

nes de la sociedad civil, ONGs, etc., cuando reclaman se enfrentan al que tiene el control o el poder público, y depositan en esas instancias el manejo de la situación y la responsabilidad de la transformación.

En cada ámbito o esfera de actividad, los liderazgos reproducen ese patrón general. Los empresarios buscan influir en los políticos de turno para modificar las leyes, los tributos o las disposiciones que permitirán una mayor competitividad de sus empresas. Las ONGs pretenden influir en el Congreso para ajustar las leyes, para que el sector público destine más recursos a las zonas pobres o a los segmentos más pobres. Las organizaciones sociales emplean más o menos los mismos métodos. Todos miran a la esfera de la política con ansiedad; sienten que su destino inmediato se juega en ese terreno. Con estas expectativas no se hace otra cosa que reproducir todos los mensajes subyacentes y atrapar a la sociedad en una lógica de círculo vicioso.

Desde una visión de desarrollo sostenible es necesario variar el sentido y la orientación de los líderes en el Perú. Ello significa ensanchar el espacio de lo social en el imaginario y en la dinámica de las relaciones. Darles oportunidad a líderes que no necesitan controlar el poder o tomar la última decisión. Ni el mercado ni la política funcionarán adecuadamente si es que no se fortalece la sociedad.

¿Qué significa fortalecer la sociedad? En resumen, es acercar el discurso explícito y el discurso subyacente; es decir, modificar las prácticas de las empresas, las escuelas, los medios y las sociedades locales, desmontando las ideas y los sentimientos de fragmentación, baja participación, trama autoritaria, democracia precaria y violencia. Ello no es factible sin líderes de largo aliento, ingenuos, generosos, portadores de un alma dulce y un nuevo mensaje. ■



«La ópera de tres centavos», en Sao Paulo, 1964.

Visión de líderes

1. ¿En qué consiste el trabajo de su institución y cuál es su experiencia en el tema de liderazgo?
2. ¿Qué clase de liderazgo tiene su institución? ¿Cómo lo trabajaron, cómo se manifiesta?
3. ¿Qué significa tener liderazgo en un medio como el peruano? ¿Les genera obligaciones nuevas, retos, problemas?
4. En estos tiempos en que se tiene que competir para sobresalir, ¿tienen ustedes algún método para liderar su campo?

JUAN TAPIA - CIDATT

1. El Centro de Investigación y de Asesoría del Transporte Terrestre (CIDATT) se funda en junio de 1985, con el objeto de contribuir a acelerar el desarrollo nacional mediante la investigación, capacitación, difusión y asistencia técnica, para lograr la optimización y elevar la infraestructura y la prestación de los servicios de transporte en el Perú. Durante sus 16 años de actividades, el CIDATT ha participado con distintas iniciativas en el ámbito del sector público y privado. En el sector público su participación se ha realizado promoviendo el perfeccionamiento del marco institucional y

legal que regula el transporte, en tanto en el sector privado su participación se ha realizado promoviendo la innovación de procesos en la prestación del servicio, investigaciones sobre los impactos del transporte en la calidad de vida y la seguridad de las personas. El CIDATT desarrolla con Avina* el proyecto «Iniciativa para mejorar la calidad del transporte público en Lima Metropolitana», que se realiza en la modalidad de estudio de caso con el propósito de que se constituya en un medio que contribuya a proporcionar información indispensable y valiosa para la formulación de políticas trans-

parentes, dirigidas al fortalecimiento de las organizaciones reguladoras y operadoras del transporte público. De esta forma buscamos elevar el nivel de la calidad del servicio y desacelerar la migración de los viajes públicos al transporte privado. Con-

actual, resguardando la aplicación de soluciones costosas, que por sí solas no pueden resolverlas. Este esfuerzo es muy importante porque se formula desde la sociedad civil, como una respuesta responsable a los grandes problemas que enfrentamos, tales



Bus ecológico operando en la ruta de la Vía Expresa.

sideramos que esto puede lograrse a través de la interpretación y aplicación del conocimiento obtenido en el ámbito experimental, porque permite crear condiciones de replicabilidad futura que corrijan las deficiencias estructurales del transporte público

* Es una fundación que se asocia con líderes de la sociedad civil y del empresariado en sus iniciativas por el desarrollo sostenido de Iberoamérica

como la pobreza, la falta de equidad social y la marginación, que no pueden ser resueltos por un solo actor de la sociedad. Hace falta que el Estado, la empresa y la sociedad civil generen alianzas permanentes que posibiliten superarlos. Es preciso transitar desde una acción social centrada en la caridad y asistencia a una basada en la justicia, los derechos y los deberes ciudadanos.

2. Ya no vivimos en un mundo donde podamos tener el derecho de esperar que las autoridades conozcan las respuestas. Los desafíos de adaptación que enfrentan las empresas e instituciones exigen no solamente la aplicación de la experiencia, sino de cambios progresivos en los hábitos, actitudes y valores. Nuestra «iniciativa» está dirigida a reposicionar al ciudadano usuario del servicio del transporte. Habitualmente, cuando se trata de encontrar soluciones a los graves problemas de movilidad de nuestras ciudades, es común que los políticos se refieran al costo social de las medidas que esto tiene sobre los transportistas; sin embargo omiten señalar el costo social en pérdida de vidas, desplazamiento social que ocasionan los accidentes de tránsito, los daños de la contaminación automotriz sobre la salud, entre otros que sufren millones de ciudadanos. Resulta penoso escuchar, que sólo importa el costo social de un segmento minoritario de la sociedad. Se trata de crear empleo a cualquier costo. Son miles los niños y ancianos (los sectores más débiles de la sociedad) que sufren sus consecuencias, lo que se grafica en las estadísticas de infecciones respiratorias agudas, accidentes y muertes.

En este sentido, entre otras acciones está promoviendo primero la fundación y luego la acción de la Red de Transporte Humano en el Perú. Re-

cientemente en Bogotá, durante un evento internacional, hemos logrado fundar la Red de Redes para mejorar la calidad de los transportes públicos en América Latina. Adicionalmente, con el apoyo de la prensa, periódicamente se han promovido campañas de sensibilización sobre los impactos negativos del transporte sobre la seguridad y la vida de las personas.

3. Es un grato reto de responsabilidad; la opinión pública tiende a pensar que el liderazgo corresponde sólo a la clase política o a las autoridades. Pero cada vez se otorga mayor credibilidad a los liderazgos no vinculados a ellos, por su independencia. Nos confundimos de muchas maneras cuando analizamos la práctica del liderazgo, pero especialmente cuando identificamos el liderazgo con autoridad. Sin embargo, en cierto nivel sabemos que confundimos el liderazgo con la autoridad, porque en el momento siguiente nos quejamos de la falta de liderazgo de muchas personas con autoridad.

4. Las técnicas de encuestas y el monitoreo de resultados en la iniciativa que promovemos son valiosas porque nos permiten conocer las necesidades de los usuarios. Identificadas ciertas tendencias, las verificamos y estudiamos con mayor profundidad. Una vez identificadas las tendencias, es necesario darles el lado humano y buscar la solución al problema.

ESTELA PAREDES – LA TARUMBA

1. La Tarumba trabaja desde una propuesta que contempla dos grandes líneas de intervención, una pedagógica y una artística. Apostamos por una

educación integral que permita abordar todos los campos vivenciales de la trayectoria del ser humano. En la práctica, el desarrollo de esta integralidad

se da también fusionando tres espacios: el circo, el teatro y la música, que se complementan y que en sí mismos adquieren un valor propio cuando ofre-

cen la posibilidad de identificación con cualquiera de ellos.

Carlos sueña con volar en el trapecio de un circo. Para hacerlo, requiere



La Tarumba: Estela Paredes tocando el saxofón en el espectáculo «Upa la esperanza» de «La Tarumba - Teatro - Circo - Música». (Foto: Luis Felipe Cueto).

de una técnica, requiere tener constancia, atención y entrega; pero inicialmente, requiere de una capacidad de decisión y riesgo, necesita enfrentar miedos y vencerlos. El proceso se traduce en la conquista de una nueva forma de enfrentar el espacio, por lo tanto, le abre la perspectiva de visión frente a la vida. De esta manera, seguro y sensible, corporal y emocionalmente, con el teatro podrá recrear su propia vida en la acción escénica, con verdad y transparencia; anticipando situaciones, ejercitando posibles soluciones a conflictos propios o comunes, creando o transformando hábitos de comunicación. La música aportará el aprendizaje de roles y reglas claras que fomentan el diálogo y la socialización, en el ejercicio de escucharse, que lo escuchen y escuchar a otros. Como Carlos, ese es el recorrido que acompañado del juego y el afecto hacen los niños y niñas de La Tarumba.

Dar una respuesta a nuestra experiencia en el tema de liderazgo me trae a la memoria el colegio religioso al que asistí cuando niña y mis recuerdos más presentes de aquel entonces, no van por iglesia, ni monjas rígidas, sino por verme integrando el coro o participando en la organización de las actividades que programaba el colegio. No me gradué con honores por haber sido buena estudiante, menos aún por conducta; el diploma que recibí fue por mi desempeño como delegada de clase, haciendo que mi promoción fuera la que inició jornadas de ayuda a un barrio pobre, «Sachaca».

Desde ese entonces mis sueños por cambiar el mundo se vienen concretando en el proyecto de La Tarumba. Mi trabajo inicial principalmente fue en los talleres que hacíamos en las zonas urbano marginales, donde fui asumiendo la tarea de coordinar entre todas las partes; la comunidad, las fa-

milias, los niños, las instituciones y el equipo de trabajo. Este proceso me llevó a impulsar la línea pedagógica de la institución y actualmente a liderar la Escuela. Con Avina estamos desarrollando nuestro proyecto institucional trienal y sus diversos componentes. El problema del país parte de la educación, no hay posibilidad de desarrollo humano sostenible sin educación.

Creemos que para enfrentar la crisis se necesitan formas innovadoras que aporten al impulso de la iniciativa individual, en armonía con el beneficio de toda la sociedad, no sólo en el plano de ver al individuo como sujeto social activo, sino además como ser humano con su espíritu, su alma en relación con el cosmos.

2. El proceso de La Tarumba está marcado por un constante crecimiento; hemos pasado del estudio minucioso del payaso a la exploración y conquista del espacio aéreo, del juego simple con el niño a la valoración de sí mismo, de la adquisición de una casaca de principios de siglo a la creación de un Teatro-Escuela, de ser un grupo de teatro de tres actores a una institución con 26 personas. Hemos generado un movimiento en el medio, cada vez más interesado en nuestra propuesta, tanto en lo artístico como en lo pedagógico. Hemos obtenido premios importantes tales como el concurso de creatividad empresarial en el rubro educación y cultura con el proyecto «Kalimando» (1996), el reconocimiento del Instituto Peruano de Marketing, como una de las 50 empresas más exitosas (1998) y el primer premio en el concurso Proyectos Innovadores en el Empoderamiento de los Pobres del Banco Mundial, con el proyecto «El circo invisible» (2001).

La propuesta institucional está basada en una serie de principios: que la creatividad es una necesidad social en

nuestro país; que el desarrollo de la identidad otorga al individuo capacidad de riesgo, capacidad de análisis de la situación, toma de decisiones y por lo tanto búsqueda de soluciones creativas; que el trabajo en equipo es inherente al desarrollo de proyectos comunes; que el espectáculo permite sensibilización, reflexión, participación y entretenimiento, siendo el juego escénico una posibilidad fecunda para la comprensión de la vida misma, tanto para los que están en el escenario como para los espectadores.

3. Si para responder esta pregunta parto de mi propia experiencia, yo como líder no respondo a los estereotipos que comúnmente se dan en el medio, comenzando con que en La Tarumba compartimos el liderazgo de la institución con Fernando Zevallos, y a partir de nosotros dos se genera el autoliderazgo de nuestros colaboradores, y por tanto del grupo como un todo. Por otro lado, tratamos de responder a los problemas que aquí en el Perú trae el liderazgo tales como el caudillismo, la concentración del poder y hasta la envidia; es decir, la cultura del no reconocimiento, con los hilos de la ilusión, del humor, del entretenimiento, de la reflexión, de la

imaginación, de la apuesta por una visión lúdica y estética de la existencia mediante un trabajo artístico. Afrontamos el trabajo con voluntad, confianza en uno mismo, imaginación creadora y pensamiento claro y positivo.

4. En un mundo donde la información, el lenguaje y los nuevos códigos comunicativos conforman cada vez más la organización del saber, no pueden primar los lenguajes de la mente en detrimento de los expresivos, porque la construcción de un conocimiento sólido y relevante requiere de la integración de lenguajes múltiples. Nuestro método consiste en que cada participante descubra que el lenguaje está a su servicio y no a la inversa; que pueda descubrir que no hay un sólo lenguaje sino muchos, y que entre ellos se complementan de tal manera que lo que se puede decir en unos pueda ser también expresado en los otros. El dominio de los lenguajes da la oportunidad de interactuar con los demás y con el entorno, transformando, transformándonos y así construyendo nuestra identidad. Una identidad que parte de lo corporal y que luego transita por lo psicológico, intelectual, social, moral y afectivo para consolidar su unidad.

MARÍA ELENA FORONDA - NATURA

1. Natura es una organización ambientalista cuya misión es la promoción de la participación ciudadana para la gestión urbana ambiental en la Sub Región Pacífico del departamento de Ancash. Nuestro trabajo se centra en el desarrollo de capacidades de los ciudadanos para arribar a soluciones concertadas de los gra-

ves problemas urbano ambientales que enfrentan las ciudades de Chimbote, Nuevo Chimbote, Casma y Huarney, mediante los planes de desarrollo sostenible local o «Agenda 21». Nuestros beneficiarios son autoridades públicas, representantes del sector privado, organizaciones de base, dirigentes y líderes locales a través de la

ejecución de proyectos ubicados en cuatro ejes estratégicos: liderazgo y participación ciudadana, educación ambiental, manejo y recuperación de ecosistemas y fortalecimiento institucional.

Natura ha venido laborando por resolver el problema ambiental de la ciudad, diagnostica que los impactos de su labor resultarían más eficaces creando sinergias interinstitucionales e interorganizacionales, y la mejor



Nuestra experiencia en el tema del liderazgo nace de la iniciativa promovida por Natura en el tema ambiental, generando procesos con participación de actores e instituciones locales, desarrollando un liderazgo en el tema y en la identificación de líderes en torno a la defensa y el ejercicio de sus derechos ambientales en una de las ciudades más contaminadas en el ámbito nacional. En la actualidad, Natura viene desarrollando con Avina el proyecto Escuela de Líderes para el Desarrollo y Gestión Urbana Local. Ciertamente que en base al tiempo en que

manera de conseguir esto es lograr un cambio en las personas que lideran estas instituciones y organizaciones de base que impulsan procesos de desarrollo, enfatizando y dándoles herramientas para la gestión urbana ambiental. Una vez capacitados se convierten en actores. Es en este punto que Natura coincide con los propósitos de Avina, en la medida que son los líderes de los campos más variados: sociales, empresariales, culturales, profesionales, religiosos, deportivos, etc., del desarrollo humano sostenible. Se trata de impulsar los

liderazgos existentes, y que se generen sinergias entre ellos a través de espacios de concertación en torno a una visión compartida de futuro en el marco de los planes de desarrollo local sostenible, y de que los líderes generen un liderazgo compartido a través de proyectos sostenibles y replicables en otros espacios que enfrentan problemas similares. El proyecto que facilita Natura promueve este tipo de alianzas, rescatando además el criterio de responsabilidad social de las empresas en la gestión del desarrollo de las ciudades, convirtiendo a los empresarios en actores dinámicos, al complementar sus actividades productivas con intervenciones que contribuyan a mejorar las condiciones sociales económicas y ambientales del entorno.

2. Nuestro liderazgo está ubicado en la temática ambiental, con el énfasis puesto en la gestión urbana y el desarrollo humano sostenible. Nuestra estrategia está sustentada en la investigación participativa y el conocimiento de la realidad ambiental local, desarrollando la capacidad de actores en la negociación de conflictos, fortaleciendo sus instancias organizativas y promoviendo organizaciones ambientalistas, activistas y voluntarios, mediante la ejecución de proyectos participativos con los beneficiarios (recuperación de la bahía El Ferrol, el uso sostenible de los humedales de Villa María, el saneamiento ambiental en zonas urbano marginales, proyectos ecológicos en CCEE, creación de espacios de concertación, elaboración de material educativo y de investigación, campañas de difusión y sensibilización comunitaria, convenios con entidades públicas y privadas para la formación de redes locales y de vigilancia ambiental. Esto ha sido posible gracias al soporte técnico profesional

del equipo institucional, que cuenta con amplia experiencia en el tema y que permanentemente es capacitado para una intervención más eficaz, contando con el soporte de los profesionales locales a través de proyectos conjuntos y convenios interinstitucionales. En la actualidad hemos pasado de ser una de las primeras organizaciones ambientalistas de la localidad a convertirnos en el referente técnico regional, lo que nos ha posibilitado participar y ser parte de entidades de gestión ambiental local en la Comisión Ambiental Regional Costera Ancash, Comisión Técnica Multisectorial en la ciudad de Huarney, Coordinadora de la Región Norte del Foro Ciudades para la Vida, promotores de la gestión de «Agenda Local 21» en Chimbote, Nuevo Chimbote, Casma y Huarney, integrante de la Sociedad Nacional del Ambiente y del Programa de Pequeñas Donaciones del GEF/PNUD. Un reconocimiento importante ha sido los premios otorgados a Natura por su labor ambientalista por redes nacionales tales como: Renace, Foro Ecológico y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, además de ser su directora miembro de Ashoka, una red internacional de emprendedores sociales.

3. Significa asumir el desafío de promover otros liderazgos en un contexto de permanentes cambios, identificando oportunidades conjuntas para el desarrollo de la región y del país, estar permanentemente atentos a los procesos en curso y ser tolerantes con las diferencias que existen entre distintos actores. Requiere de habilidad para explorar, más allá de las posiciones, en los intereses comunes que hagan posible ubicar vías de entendimiento con capacidad de propuesta ante situaciones conflictivas sin perder nuestra identidad y rol, así como los principios que

guían nuestro accionar. Se trata de un desafío individual por ser coherentes y constantes en la defensa y construcción de una ciudad para la vida, en un medio que a veces resulta adverso pues el tema ambiental no es una prioridad política en el país. Requiere tenacidad, pues los cambios de actitud en relación al ambiente no se producen en el corto plazo.

4. El liderazgo se sustenta, entre otras cosas, en la creatividad e innovación para conseguir impactos y cambios en los actores; requiere además tener una visión de futuro de la región que pueda ser compartida con otras instituciones y organizaciones de la sociedad civil. Estos conceptos han sido interiorizados en nuestro equipo de trabajo y por los beneficiarios del proyecto, pasando de la reflexión conceptual a la acción e intervención directa frente a los problemas urbano ambientales. Para nosotros ha sido y es necesario recrear y aprender de los

demás en este proceso, en una actitud proactiva, lo que ha permitido establecer alianzas estratégicas, sumar voluntades y promover procesos replicables en otros espacios locales y nacionales, recogiendo experiencias exitosas de otras ciudades vía lecciones aprendidas, y sistematizando nuestras experiencias. La transparencia de información y la vocación de servicio han ayudado a fortalecer un liderazgo que es compartido; no compete, suma voluntades con el objetivo de formar una comunidad de líderes con sueños y expectativas comunes. La gran lección en esta etapa es que no existen recetas para ejercer liderazgos; es parte de un crecimiento y opción personal motivada por la vocación de servir y el convencimiento de la importancia que reviste unir la razón con el corazón, sin dejar la ingenuidad en el arte de crear, y de creer en la utopía de construir una sociedad más humana y solidaria.

ENRIQUE ZEVALLOS.

INSTITUTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. La misión principal del instituto es poder transferir la enorme cantidad de conocimiento que hay vinculado, por un lado, a cómo implantar estrategias de responsabilidad social en las estrategias de las empresas. Eso implica un cambio conceptual, operacional, en algunos casos un cambio de mercado. Es un proceso de transferencia de conocimientos lento. Estimamos que entre cinco y diez años podremos lograr que una gran cantidad de empresas incorporen en su estrategia la responsabilidad social. La misión de nues-

tra institución es tratar de influenciar en los estrategas de las empresas para que tomen en cuenta estas nuevas dimensiones que no todas las empresas tienen.

Y el liderazgo se mide por la velocidad con la que se es capaz de lograr que la mayor cantidad de empresas lo hagan, con el ánimo de impulsar los principios que sostienen la responsabilidad social, que es el desarrollo con la equidad. En este caso, el liderazgo se establece en el momento en que existen personas que relacio-

nan estos conocimientos y que son capaces de transmitirlos con eficacia. Hemos logrado que la CONFIEP modifique sus estatutos para incorporar esta dimensión de la responsabilidad social. ¿Eso cómo se transfiere?

a algún problema. Pero el escenario social es más lento y nosotros definimos que la institución tiene que dar un paso adicional: brindar consultoría específica en el tema, que inclusive le arme el proyecto de negocio y le ayude



Enrique Zevallos.

re? A través del liderazgo y de mucha confianza.

Existe en el sector empresarial un consenso respecto al valor que les representa la institución. Imagino que a partir de allí, nuestra iniciativa lo que está haciendo es ayudar a consolidar ese espacio como de consenso. Hay un primer gran proyecto que es la institución de la forma como había sido conceptualizada era un **advocacygroup** en donde el socio paga por suscripción y tiene este **advocacygroup** por si en algún momento tiene que enfrentarse

a armar la estrategia a la empresa, y cobrar por ello. Eso le daría una sostenibilidad mayor a la institución. De la misma forma como lo habíamos hecho con anterioridad en el proyecto «Perú 2021», que es el proyecto «Cadena». Esto se tiene que hacer dentro de una metodología, a partir de una guía. Este cambio estaría modificando la estructura de sostenibilidad de la propia institución, para que inicialmente pueda crear el espacio que hoy está vacío, que es el espacio de la consultoría. Tienes una consultoría integral; tu es-

trategia no apunta solamente al aspecto social, sino al aspecto de los recursos naturales, las finanzas, el tratamiento con los accionistas. El concepto de responsabilidad social es integral; entonces el nivel de consultoría es bastante sofisticado. La primera gran etapa con el proyecto de Avina es estructurar eso: conseguir un par de clientes que adopten la metodología como válida, y que eso le permita al instituto seguir investigando y captar nuevos clientes.

2. La regla básica es predicar con el ejemplo. El potencial de liderazgo que tiene el Instituto de Responsabilidad Social es que sus integrantes y sus directivos practican estas normas en sus empresas, y les va bien. Entonces tienen prosperidad económica, buen acuerdo con las comunidades, tienen un control del manejo de sus recursos, son dueños de su destino y tienen una ruta clara. Pero son pocos. La misión es que éstos sean muchísimos. No es siendo el único como ejerces tu liderazgo, sino más bien transfiriendo el conocimiento de la manera más eficaz. La comunidad alrededor del Instituto de Responsabilidad Social –sus socios, su patronato– está practicando estas normas, estas reglas; en su estrategia la han ido implantando en sus operaciones. Esa correa de transmisión de liderazgo es lo que hemos buscado.

3. El sostén principal del liderazgo es la confianza. Y la confianza no es una actitud *per se*, es una percepción de las partes que se cultiva. Y se cultiva con el quehacer cotidiano de la persona. La forma en que enfrentas las cosas, con la cultura de la persona. Ésa cultura genera puentes de confianza y hoy, en una sociedad con los niveles de suspicacia que hay que son realmente alarmantes, el líder es aquél que ha sido capaz de tender la mayor cantidad de puentes y poner a la mayor

cantidad de gente en algo específico, y son escasos. Creo que por ahora el diagnóstico principal es que los últimos cuarenta años han servido para reducir sustancialmente la comunidad empresarial en el Perú, que por muchas razones ha ido involucionando. Y los que quedan con posibilidades son pocos, locales y foráneos. Mi diagnóstico es que hay un enorme sector de los peruanos que no le han encontrado a la globalización un beneficio; por lo tanto, la globalización tiene en el medio la esencia de la economía de mercado. No hay ninguna nación globalizada que no haya incorporado a la economía de mercado como su pilar central. Aquí todavía estamos cuestionando la economía de mercado. Y un porcentaje muy grande de peruanos no solamente la cuestionan porque no nos significa ningún beneficio, sino que la perversidad de la mentalidad estatal en los últimos años lo que ha hecho es que, como ha tenido más plata y más caja, ha expandido el asistencialismo.

4. Aplicamos el principio de predicar con el ejemplo. El método lo estamos utilizando en la transmisión de conocimientos, pero la misión responde a los clientes. El club es un reflejo de sus socios. Hay un concepto con algunas reglas básicas, en algunos casos hay estándares internacionales, en otros es arte, o sea, te relacionas con las ONGs que ya llevan años trabajando en el tema. Es un método que una empresa pueda llevar adelante, y quien lo lleva adelante es el líder de la organización, o se trabaja con el presidente del directorio de la organización, que a su vez tiene a un líder interno, que coordina, concilia. Es el líder el que participa para tener una posibilidad de éxito, de cambiar la estrategia porque si no son líderes no son capaces de cambiar la estrategia. Es así como se opera. ■



¿Ya ven? Necesitamos, pues, menos líderes y más ciudadanos.

Menos líderes, más ciudadanos

CONSTANTINO CARVALLO REY*

QUEHACER

UNMSM-CEDOC

107

En estos años he escuchado muchas veces afirmar que el fin de la educación es la formación de líderes, personalidades que sirvan de guías para conducir la agujereada nave peruana hacia algún puerto. Lo he oído en los jardines san isidrinos del Opus Dei y en las playas privadas de la YMCA, a los jóvenes jesuitas de los setenta y a los educadores politizados en Villa El Salvador, a los técnicos de la motivación empresarial y a los estrategas de la asociación scout. Y me ha causado siempre perplejidad, un cierto desconcierto por no saber si era una incapacidad, una ceguera sustancial, o, por el contrario, un acierto intuitivo mi resistencia a plantear la educación en esos términos. La verdad es que la palabra sola me evoca malos sentimientos, me trae el recuerdo de las tesis heideggerianas de la necesidad esencial del líder, el hombre que personaliza los fines de una sociedad y que muestra el camino que todos debemos seguir, el *führer*.

¿Nuestro problema es la carencia de líderes? No lo creo. Más bien la nostalgia del líder, la esperanza que ponemos en los políticos, la creencia —siempre desengañada— en la capacidad absoluta del elegido, muestran el verdadero flanco débil de nuestra sociedad. No carecemos de líderes, nos faltan ciudadanos. Esperamos que el político sea perfecto, se encargue de nuestros asuntos y si falla será entonces el responsable del desacierto. Protagonista omnipresente mientras gobierna, recuerdo ingrato, culpable, cuando se ha ido. Ahora falló Fujimori, antes García, Belaunde, Morales Bermúdez, Velasco Alvarado, otra vez Belaunde, Odría, entre los que tengo memoria. Junto a ellos, nombres, líderes que fracasaron. Ellos son los padres de la patria, los hijos no tenemos culpa; inocentes fuimos estafados por los políticos que, sin embargo, nosotros mismos ayudamos a poner en el poder público. Y es que hasta ahora no creemos en la volun-

tad general de los pueblos ni que el poder emana de allí. No nos hacemos cargo de nuestra sociedad porque no somos ciudadanos sino huéspedes de una gran ciudad que no sentimos como comunidad.

Lo que nos falta es ciudadanía, el gran objetivo de la educación de la Ilustración: personas individuales que piensen con su propia cabeza y se hagan cargo de los asuntos que puedan afectarlos y de las consecuencias de las decisiones que tomen en común. Quizá si tuviéramos más ciudadanos el poder no se concentraría de manera tan absoluta en un puñado de gobernantes a quienes contemplamos todos por las noches en la televisión.

Tendríamos entonces que reflexionar sobre esa educación que forma ciudadanos, pues sin ciudadanos no tenemos posibilidad alguna de fundar una democracia. Sin ciudadanos, sin hombres y mujeres capaces de defender sus derechos y de actuar solidariamente en torno a una voluntad común, resulta imposible una forma de gobierno que se sostiene en esa voluntad común, que legitima el poder que surge del diálogo razonable, de las expectativas y anhelos individuales. Sin ciudadanos tenemos guerras y líderes.

Lamentablemente tenemos una idea distorsionada de la educación que forma ciudadanos. En lo que sigue me gustaría mostrar la que considero la raíz de ese malentendido.

LOS LÍMITES DE LA RACIONALIDAD

Después de la penosa exhibición del vídeo Kouri-Montesinos surgieron algunas voces bien intencionadas. Un congresista, el tráfuga Elías, pidió que regresara el curso de IPM. Otro sostuvo que el problema era producto de la pérdida de valores, lugar común del diagnóstico actual, y que ésta se debía a la desaparición del curso de educación cívica. Pareciera que tenemos claro el tema de la educación moral y política del ciudadano en el Perú: se trata de un asunto

* Educador, Director del Colegio Los Reyes Rojos.

de currículum. Un par de horas a la semana, un libro de texto y un examen bimestral, y podemos voltear el asunto.

Y, sin embargo, todos sabemos que esto no es cierto. Que no se aprende el valor del prójimo y no se instala en nosotros el amor a la comunidad estudiando el libro de texto o la Constitución, por más bien que la explique Marcial Rubio Correa. De hecho siendo ministro de Paniagua, el doctor Rubio ha mandado elaborar un programa muy bien intencionado titulado «¿Tú que harías?», y que transmite el canal estatal.

¿Cuál es la idea? Mostrar dilemas morales y desarrollar así el juicio ético en los niños y adolescentes. Aquí también aparece esta confianza en la formación política y moral como actos cognitivos en los que la razón juega el rol fundamental.

Sin embargo, el gurú de la educación moral mediante dilemas, el señor Lawrence Kohlberg, ya había mostrado en los años 70-80 una verdad de Perogrullo: que la voluntad no obedece a la razón, que podemos acertar en el juicio ético correcto y sin embargo obrar de manera distinta a lo que nuestras palabras afir-



Líder acicalándose. Los líderes se manejan con su mejor cara y su eterna sonrisa. En la foto, George W. Bush el día de las elecciones. (Foto de Brooks Krast).

man. Hay un hiato entre la razón y la voluntad que la educación contemporánea y la escuela no quieren ver. El resultado es la desaparición del mundo de la vida del aula escolar. La verdadera moralidad, el auténtico aprendizaje de la política se realiza al margen y al azar, en el patio, en los baños durante los recreos, o a la salida, en las fiestas y en la calle o, simplemente, cuando el profesor no está. Allí cuando resplandece el deseo y el alma se llena con sus propios y poderosos intereses.

CURRÍCULUM OCULTO Y LIDERAZGO

La escuela se equivoca al confiar la educación moral al discurso y a la palabra en el aula. Ya Aristóteles había mostrado que aprendemos a ser justos «siendo» justos; es decir, actuando. No hay manera de aprender a conocer los derechos que uno tiene que no sea ejerciéndolos en la praxis que da la convivencia con los otros. El niño que no permite que el profesor lo golpee, lo impide no porque su padre se lo ha dicho sino porque éste no lo golpea en casa. En realidad, la educación moral se da todo el tiempo en la formación de nuestro carácter. Y éste es la memoria que sedimenta el tiempo vivido, las experiencias y las emociones: es un hábito. Si damos la espalda a la vida, a lo que en verdad ocurre, a los temores y ansiedades auténticas que sufren los niños, si la vida real no inunda al aula y a la escuela, entonces lo que tenemos es un remedo de educación y un currículum oculto que exige, como veremos, la presencia negativa para la formación de la autonomía, del líder.

Y es que una presencia que acompaña el desarrollo infantil y adolescente es la ansiedad, el temor a un futuro que se ignora, que despierta fantasías y proyecta inseguridades. El buen maestro, más que el padre o la madre, puede convertirse en autoridad que da orden y justicia a la vida plural. Porque la escuela es eso, útero social, espacio para el encuentro con el otro y aprendizaje del modo en

que el amor propio se inserta en el respeto a los demás. Pero la sociedad de los niños necesita, como ha mostrado Piaget, de un sentimiento unilateral hacia el maestro, una mezcla de afecto y admiración, temor y atracción, que lo constituye como autoridad. La moral empieza con la heteronomía y ésta se funda en este sentimiento que Bovet llamaba respeto. La aceptación de la norma ajena de buen grado porque proviene de una fuente que ha ganado autoridad es el origen de la moral autónoma que caracteriza al ciudadano.

En el Perú, es penoso decirlo, no se respeta al maestro y es difícil que éste, por las propias carencias de su formación, se constituya en verdadera autoridad. Por ello la sociedad que los niños enfrentan es la anomia, la jungla de asfalto en la que manda el más fuerte. La socialización se realiza al margen de los cursos y programas, lejos de la pizarra y de los sermones, y su motor es el deseo imperioso que siente el niño de estar acompañado, de obtener reconocimiento y de identificarse con el grupo aún a costa de subordinarse al líder.

LOS JEFES

Allí, lejos de la mirada adulta, ocurre la socialización. Es el lugar en el que Grieve abusa de Paco Yunque, donde el Jaguar se apropia de las voluntades individuales de sus compañeros, donde darse de golpes en un parque a la vuelta del colegio puede resultar un asunto fundamental para la constitución del ansiado reconocimiento social. Allí, en esta escena precaria, aparece la necesidad del líder. Su fuerza surge de la anomia, de la ansiedad que emana del saber que se vive en situación de injusticia. Donde cualquier desgracia puede ocurrir, cuando sentimos que no hay ley ni orden necesarios y que nuestra voluntad es impotente, emerge la figura del padre, del líder salvador que puede calmarnos.

Así ocurre en las sociedades de adolescentes y de niños puestos al margen de la ley, como lo mostró hace ya mucho

William Golding en *El Señor de las moscas*. La desconfianza en la posibilidad de crear mediante la acción comunicativa una voluntad común hace que se añore al jefe y que las virtudes asociadas a la fuerza destaquen para elegirlo. La viveza, la astucia, la maña, la capacidad de desafiar la ley, de combatir la formalidad son elementos del carácter apreciado del jefe. En las aulas, cuando el profesor no está, que es casi siempre, el que manda es el pendejo, el cunda, cuando no el que pega o el que parece ser, como el Jaguar, capaz de cualquier cosa. Perdida la socialización que crea ciudadanos, se instala el adocenamiento, la sociedad de las abejas en torno al líder. Y el líder, con el perdón de los Opus, YMCA, los jesuitas, y de un mexicano que viene cada año a enseñarnos a forjar líderes y a vender videos, es siempre líder negativo. Porque manda y apoca. Porque protagoniza y no deja espacio. Porque establece diferencias. Porque personifica la ley que es la abstracción por excelencia. Un aula con líderes es un aula con luz y sombra. Y la sombra no es buena para que crezcan los ciudadanos. Porque para ello se requiere que todos tengan voz, que no importe agradar al bacán o al que puede sacarnos el ancho pasadas las dos de la tarde. Que haya justicia.

LAS COMUNIDADES JUSTAS

Se trata de educar para la democracia. Y ella exige participación de los afectados en la construcción de la ley que los afecta. Pero para ello no basta la palabra, el discurso en aula, el currículum oficial, los sermones. No basta la razón. Hace falta educar la vida, formar hábitos de respeto mutuo y buena vecindad con el otro. Crecer en la costumbre de ser bien tratados y de tratar bien a los demás. De igualarnos ante la ley.

Las escuelas tienen que tener maestros capaces de ser apreciados y admirados por sus alumnos. Y de abrir las puertas del aula a la verdad que grita en el alma y el corazón de los alumnos, a lo que son cuando caen los uniformes y el cuer-

po siente que la libertad los pone en un mundo más real que el del horario escolar. Estos maestros podrían habituar a los peruanos al tipo de relación que funda en nosotros el amor propio, que coloca en el fondo del carácter la disposición a respetar y exigir respeto, a participar en aquello que nos concierne, a decir lo que deseamos, a ser capaces de afirmar la propia personalidad de modo que la suma de ellas dé fuerza a la comunidad.

Necesitamos comunidades justas para formar ciudadanos. Quizá así los peruanos podríamos interesarnos más en lo que nos concierne y menos en lo que dicen los medios o en lo que hacen los padres de la patria. Y seríamos ahora responsables de haber creado a Montesinos. Sin hombres y mujeres interesados en su destino y capaces de comprometerse en la acción con ese deseo, no hay democracia. Pero siempre habrá líderes, porque son un producto que crece irremediablemente allí donde no hay autonomía ciudadana. Nos guste o no, Fujimori es un líder, como lo es también Alan García, J.L. Cipriani e, incluso, el señor Manrique de CLAE, Abimael o Feliciano. No nos faltan líderes, ni positivos ni negativos; requerimos ciudadanos que no los necesiten para gobernarse, para darse a sí mismos la ley. Sin embargo, resulta evidente que preferimos mantener a la mayor parte de la población en condiciones de fragilidad moral de modo que necesiten al líder, al soberano, al caudillo, al mesías. Resulta más fácil manejar una población con hombres y mujeres que sienten que los derechos se les conceden desde arriba que hacerlo con una nación de ciudadanos que saben que todo poder emana del diálogo que establecen entre sí y que el gobernante no es sino un administrador, un representante de sus propios intereses. No necesitamos líderes, ni San Martín, ni Bolívar. No nos hacen faltan soles sino la fuerza plural que proviene de hombres y mujeres dueños de sí mismos, conscientes de sus derechos y habituados a la ayuda mutua. Necesitamos más política y menos políticos. ■



Todo empezó en la Dos de Mayo

ENTREVISTA CON ERASMO WONG POR JUAN LARCO

FOTOS: ROBERTO FANTOZZI. CORTESÍA DE LA REVISTA BIENVENIDA

El tema del liderazgo, o más precisamente de la falta de liderazgo, se ha vuelto recurrente en el país. No pocos consideran que tampoco hay liderazgo en el sector empresarial. ¿Comparte usted esa opinión? ¿Por qué?

Yo creo que en el Perú tenemos dignos ejemplos de auténtico liderazgo empresarial. Por ejemplo, los empresarios tenemos un lugar importante en los espacios de opinión a través de los diferentes gremios empresariales. Posiblemente, cuando se hace referencia a una falta de liderazgo, es porque se está confundiendo la prédica, el poder y la popularidad con el liderazgo.

Ante el común de ciudadanos, Wong aparece como una empresa líder. ¿Qué significa liderazgo empresarial para Erasmo Wong?

El liderazgo de E. Wong se expresa en nuestra participación de mercado –algo más del 70%– y en el reconocimiento con el que nos honran prestigiosas empresas de investigación e instituciones académicas. El líder debe ser también el primero en la innovación y en el cambio. Para comprender a un sector o grupo, se lo refiere al líder como ejemplo; por ello este liderazgo implica una gran responsabilidad, porque nos hace ser en la práctica representantes del sector. Respecto a la de-

finición del liderazgo, habría que hacer las siguientes reflexiones: no puede haber un líder sin seguidores; es decir, sin liderazgo no hay seguidores, y son los buenos líderes los que hacen que sus seguidores hagan lo que es debido. El líder se convierte en un ejemplo a seguir. El liderazgo está basado en la capacidad para saber escuchar y propagar valores, el líder es alguien con poder relacional, quien respeta a los demás, y con gran capacidad de desarrollar a los demás. Existen muchos a quienes se les ha conferido autoridad, pero carecen de todos estos atributos, entonces éstos no son líderes. Hay un concepto muy interesante que al referirse a la fuente más importante del poder de los líderes dice que ésta radica en la dignidad que ellos fomentan en quienes les rodean y en todos los niveles de sus respectivas organizaciones. Creo que en nuestro caso los buenos resultados de nuestra organización se deben a nuestra gente –nuestros seguidores– y a su sensibilidad para con los clientes y entre ellos mismos.

Uno de los serios problemas que enfrenta la empresa peruana es el de la competitividad en tiempos de la globalización. ¿Es posible vencer ese reto? ¿Cuál ha sido la experiencia de Wong a ese respecto? ¿Hay una receta

Wong que pudiera aplicarse al conjunto de la actividad comercial?

Creo que la respuesta clave está en su adaptación al cambio. Los empresarios peruanos hemos pasado por todas las crisis juntas, en simultáneo con las crisis que afectaban al mundo que ha ido experimentando cambios inimaginables, imponiéndose así un nuevo orden político y económico, donde la globalización propendía a la conformación de mercados abiertos, la consolidación de grandes corporaciones, y el establecimiento de mercados comunes con algo así como un cierto proteccionismo no arancelario y promotor de un comercio internacional beneficioso para estas naciones. En este contexto los consumidores también adquieren nuevos hábitos, y tienen nuevas expectativas. Al mismo tiempo la globalización viene de la mano con un rápido desarrollo tecnológico, instaurando una urgente necesidad de cambio donde la velocidad de adaptación se convierte en pieza clave de supervivencia. La globalización permite a las empresas vincularse aprovechando sus ventajas competitivas a escala internacional. De este modo, la manera de hacer negocios está cambiando vertiginosamente, y dentro de esta tendencia mundial estamos los empresarios peruanos, porque en todos los sectores hay mayor competencia, y si no la hay aún, es posible que la haya, entonces hay que desplegar estrategias para estar preparados. Ciertamente que la globalización viene siendo duramente criticada por sus consecuencias sociales en países que son «invasados» por países más avanzados, lo que obliga a que las empresas locales que no puedan alcanzar niveles de competencia mayores y de nivel mundial se vean en la obligación de cerrar, ocasionando no sólo una desactivación de la producción e inversión nacionales, sino también el lamentable crecimiento del desempleo, que es causa de pobreza y origen mismo de las crisis de países como los nuestros. Sin embargo, estamos inmersos en este nuevo sistema

internacional, y hay que adaptarnos, fortalecernos y concentrarnos en nuestras ventajas competitivas, y pensar en salir a capturar aquellos mercados que también están abiertos para nosotros, porque la globalización representa un proceso facilitador de la expansión comercial en ambos sentidos. La globalización ha hecho que las empresas sean necesariamente eficientes para mantenerse en el mercado. Ya están llegando a su fin los tiempos del proteccionismo aquél que adornó a algunos empresarios, en detrimento del consumidor peruano, al que no se le permitía el acceso a diferentes alternativas de productos o servicios de calidad y menor precio. En nuestro caso, tenemos bien definida nuestra visión empresarial: «ser líderes con nivel de competencia mundial», que nos señala el camino de la innovación, la operación eficiente y mantener nuestra dedicación por el servicio, y los más altos estándares de calidad.

¿Es este tiempo para las empresas más difícil que cuando empezó Wong su exitoso desarrollo y expansión? ¿A qué se debería esa mayor dificultad?

Cuando nosotros empezamos había una fuerte crisis económica mundial, e internamente había una creciente inflación y recesión imparable. Ciertamente que las decisiones más difíciles son las que se asumen cuando hay un nivel muy alto de riesgo, por la incertidumbre, la inestabilidad o la recesión. A nosotros nos han dicho más de una vez que no se explicaban por qué decidimos invertir cuando había mayor crisis. Creo que es una cuestión de confianza de lo que se puede hacer en el país; siempre fuimos optimistas, y apostamos por el crecimiento, como lo estamos haciendo hoy. No conozco de crisis que perduren tanto tiempo. Creo que las condiciones para un cambio profundo en la economía, que se verá marcada por la reactivación, tiene que llegar de todas maneras, y si esto ocurre el año que viene, tenga la seguridad que durará no menos de cinco



Erasmus Wong, con un amigo, en el remozado Barrio Chino de Lima.

años una etapa de crecimiento y desarrollo.

Todos recordamos el primer establecimiento de Wong en la Av. 2 de Mayo en San Isidro. ¿Qué recuerdos tiene de esa época? ¿Qué valores le inculcó su padre?

En un negocio familiar, como fue nuestra bodega de la Av. 2 de mayo, conviven las actividades de la empresa con las de la familia. Recuerdo que mis padres siempre nos inculcaron el ganarnos la confianza de los clientes, y mantenerla; al fin y al cabo, son los clientes quienes nos hacen posible comer, vestirnos, educarnos; entonces comprendimos el verdadero valor del trabajo y lo gratificante que es mantener clientes satisfechos. Mis padres fueron muy reconocidos y apreciados por su dedicación a servir y tratar bien a los clientes, por innovar constantemente y practicar aquello de que todo es susceptible de ser mejorado. Eran reconocidos también por mantener un crédito limpio, por esto último es que siempre contamos con el apoyo de nuestros proveedores, con quienes fuimos instaurando una relación de socios, que seguiré por siempre. Recuerdo que mi madre trataba a los empleados igual que a nosotros, con mucho amor y paciencia, pero claro, era muy exigente en cuanto a la responsabilidad y el trabajo bien hecho; nos enseñaron a amar el trabajo, y el verdadero sentido del ahorro y la inversión. Todo cuanto le acabo de mencionar es parte de la base de la cultura de nuestra empresa, y sobre la que se proyecta al futuro. Hemos creado prácticamente una filosofía propia, porque todos nuestros colaboradores comparten una misma visión, predicán y practican los mismos valores; este solo hecho nos integra mucho más a todos, y es la razón de su identificación con la empresa. Hay una mística que se traduce en una gran fuerza y capacidad para hacer cosas extraordinarias, y para conseguir metas que parecerían imposibles si no hubiera esta identidad. ■

La universidad o el arte de saber y de pensar

MARCIAL RUBIO CORREA

La universidad vive actualmente en un mundo donde se busca sobre todo eficiencia pragmática, aunque está diseñada para investigar y transmitir los fundamentos del saber. La universidad propugna la formación integral de la persona en un mundo que desecha fácilmente lo que no rinde frutos directos en bienes materiales. Ella se propone enseñar a pensar en un medio cultural en el que las técnicas de respuesta aspiran al éxito de la velocidad por sobre la pausa que exige la reflexión; y plantea la pregunta ética a un mundo que corre tras resultados, sin reparar a menudo en los medios que utiliza. Y todo ello lo hace en un contexto de reducción general de recursos, aplicable a las universidades peruanas y tercermundistas, pero también a las de buena parte del mundo desarrollado. La universidad, por tanto, necesita un liderazgo más bien parecido al que ejerció Moisés en el desierto.

EL SABER

El saber es el conocimiento profundo de las cosas, de los fundamentos más esenciales a los que haya llegado la acumulación de verdades alcanzadas por la humanidad. En este mundo hay quienes saben y se aplican a ello, pero a la inmensa mayoría se les suele decir que apretando unos cuantos botones y leyendo el

manual del usuario, se pueden hacer todas las cosas.

La universidad tiene que luchar por lo primero y trascender lo segundo, porque su misión es formar al que sabe hacer los botones, sabe lo que hay detrás de ellos, y al que tiene el saber necesario sobre el aprendizaje humano para transmitir bien los conocimientos a través de manuales.

Si la cultura se redujera a apretar botones y aplicar manuales, la siguiente generación regresaría a las piedras y al fuego (sin fósforos). Pero, ¿cómo hace la universidad para convencer al mundo de que es necesario formar científicos y humanistas, aun cuando ellos mismos a menudo no saben encender el VHS o manejar el celular con la destreza de un niño de hoy?

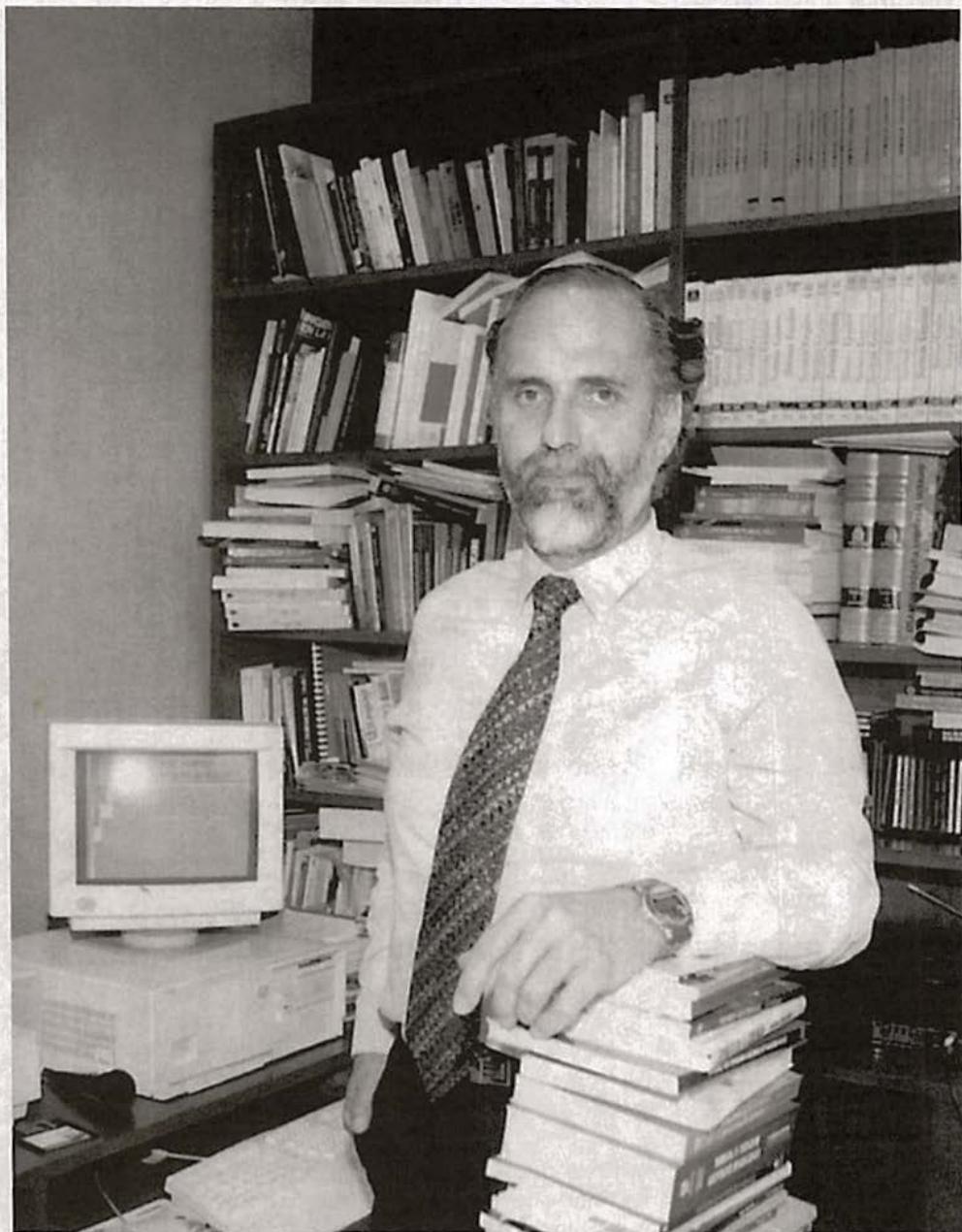
El liderazgo en el saber será, pues, seguir produciendo saber, dando a conocer a la sociedad (a la gente en general, pero también a los políticos y a los funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas y de la banca internacional), que ese saber es necesario para el desarrollo y que no está bien que sólo se acumule en los países desarrollados porque, así, la brecha con el subdesarrollo no hará sino agigantarse.

Creo que, en general y salvo contadas excepciones, las universidades están perdiendo esta batalla del liderazgo, porque algunas se han resignado simplemente a

transferir conocimientos sin acrecentar el saber, y porque otras han decidido enseñar a sus alumnos a manejar botones y leer manuales de usuario (aunque les digan que los lean en Internet).

LA FORMACIÓN INTEGRAL

Una universidad seria sostendrá siempre que el ingeniero (también podrían ser el químico, el matemático o el físico,



Marcial Rubio, vicerrector administrativo de la PUCP entre libros y computadoras. Pero nos advierte: «si la cultura se redujera a apretar botones y aplicar manuales, la siguiente generación regresaría a las piedras y al fuego (sin fósforos)». (Foto: Caretas).

pero en este país son muy pocos) debe saber leer literatura y que el humanista debe conocer las cuatro leyes de la termodinámica, además de hacer algunas operaciones matemáticas indispensables con suficiente solvencia. Debe saber convencer a la gente, acostumbrada a calcu-

entender las cosas por sí mismo y aprender en el futuro lo que deba tomar del nuevo conocimiento que acumula la humanidad, cada vez con mayor rapidez.

El conocimiento se duplica ahora, aproximadamente, cada seis años. Los medios tecnológicos nos ponen al alcan-



Capacidades de pensamiento: analizar y sintetizar, ordenar y clasificar, distinguir lo esencial de lo accesorio. («Aerolito», cuadro de Eduardo Ramírez Villamizar, 1991.)

lar cuánto dinero le va a rendir lo que haga hoy en la mañana, de que tiene que **perder el tiempo** formándose integralmente porque, a la larga, se hará mejor persona, mejor ciudadano, y pertenecerá a ese grupo privilegiado que pueda

ce de la mano muchas cosas a las que antes no hubiéramos podido tener acceso. La capacidad expandida de procesamiento de las computadoras nos permite hacer trabajos y proponernos metas para unos pocos meses por delante, que

hace quince años hubieran sido proyectos de toda una vida.

Pero hay que aprender todo lo nuevo: tanto los conocimientos como los instrumentos metodológicos e informáticos (y los que estén por venir aún). Eso no se puede hacer regresando al colegio o a estudiar una carrera universitaria cada lustro. Hay que **aprender a aprender** y eso sólo lo puede hacer la persona que tenga una formación integral.

La cultura de masas, considerablemente extendida en el mundo por Occidente, dice más bien que hay que estudiar algo rápido y especializado y salir a trabajar. Garantía de que habrá que regresar siempre a los estudios cada lustro, porque, si no, se dejará de ser **profesional** muy pronto. En realidad, con ese tipo de formación, probablemente nunca se fue cabalmente un profesional.

Las universidades, las contadas excepciones, creemos, continúan ganando esta batalla del liderazgo. Ellas brindan una formación integral a sus alumnos que les permite desempeñarse en la vida como personas capaces de aprender por sí mismas. Por supuesto que no todos los que pasan por una buena universidad llegan a tener estas habilidades, pero los

que se empeñan en conseguirlo con esfuerzo personal, sí llegan a ese grado de desarrollo integral. Esos son los que saben hacer botones y manuales.

EL ARTE DE PENSAR

La universidad enseña a pensar, esto es a desarrollar las capacidades de pensamiento en el máximo nivel reconocido al ser humano. Cada vez se enseña menos **conocimientos**, porque éstos pasan rápido al olvido o a la adolescencia. Cada vez se enseña más a **pensar**, y es muy difícil aprender esta enseñanza, que en el fondo no es sino la inducción del aprendizaje.¹ Tampoco está al alcance de todo profesor universitario por el mero hecho de serlo. Las universidades pasan actualmente por una gran revolución interior, tanto de contenidos como de métodos, con el fin de poner al día sus planes de estudio y sus metodologías de enseñanza para lograr el aprendizaje del pensar. Algunas lo están logrando. Muchas otras no, y otras ni siquiera han empezado esta transformación. Fuera de la universidad son contadas las instituciones de enseñanza superior que se preocupan por este trascendental dilema pedagógico.

¿Cuáles son estas capacidades de pensamiento? Muchas, y no podemos sino enumerar algunas a manera de ejemplo: saber analizar y sintetizar; saber ordenar y clasificar; saber distinguir lo esencial de lo accesorio; saber expresarse oralmente (desterrando esa frase tan conocida «**no tengo facilidad de palabra**» que en realidad significa: no tengo suficiente desarrollo intelectual para ordenar mis pensamientos y expresarlos coherentemente con la palabra); saber expresarse por escrito (son tantos los que «**no tienen facilidad de pensar por escrito**» que la expresión, a diferencia de la anterior, resulta prácticamente inexistente por desuso, ya que ese saber parece reservado sólo a algunos escogidos, y no sólo en el Tercer Mundo, sino incluso en los países desarrollados que acusan con alarma el incremento cada

1 Durante el siglo XX, especialmente en su segunda mitad, se han escrito cientos de miles de páginas (sino millones) sobre este tema. En gran síntesis, lo que está detrás de esta discusión consiste en lo siguiente: no se **enseña**. Se **aprende**. Esto quiere decir muchas cosas, pero dos fundamentales: el gran actor del aprendizaje es el alumno; el profesor sólo lo facilita; es decir, es un **facilitador**. A muchos profesores eso no les gusta porque les parece una degradación. Pero todo indica que es una afirmación cierta y que, en realidad, la grandeza del profesor no está en transmitirle lo mejor que puede al alumno todo lo que conoce, sino en incitar diestramente a su alumno para que aprenda por sí mismo todo lo que hay que aprender, indicándole el camino pero no caminando con él. Se aplica aquí la frase que Zitarrosa escribió para el amor: «*Puedo enseñarte a volar, pero no seguirte el vuelo*». Después de todo, y con las necesarias adaptaciones, amor y aprendizaje son dos elementos intrínsecos y exclusivos de la especie humana. Tal vez son los que verdaderamente la definen: no pueden ser, en consecuencia, muy distintos uno del otro.

vez mayor del número de analfabetos de la escritura).

La universidad sigue liderando en este aspecto y, creemos, es casi la única institución que genera condiciones adecuadas para el aprendizaje del arte de pensar. Probablemente no ha convencido a los demás de que deben hacer lo mismo. Tal vez no lo logre nunca, cuando menos en el futuro predecible. Debería intentarlo, sin embargo. Pero sigue siendo de las universidades de donde sale la gente que llega a dominar el arte del buen pensar. Hay también algunos otros que no necesitan llegar a la universidad para aprenderlo. Pero, creemos, son pocos y superdotados.

LA ÉTICA

La ética, que es la filosofía de los valores y que permite el conocimiento suficiente como para fundamentar la buena conducta de las personas, es una disciplina de la filosofía que florece dentro de las universidades y en algunos recintos eclesiásticos, cuando las respectivas religiones tienen un fundamento moral sólido.

La universidad siempre estudió y divulgó la ética. Es una institución que en su quehacer cotidiano tiene que volcar la ética como prerrequisito de su funcionamiento. Contrariamente, una universidad en la que se venden las notas y los títulos; en la que el favor hace pasar los exámenes; en la que la seriedad intelectual es sustituida por la incapacidad intelectual, deja pronto de ser universidad o se desprestigia tanto que cae inmediatamente de nivel. Es verdad que puede tener su mercado, y hasta ganar mucho dinero entre gente poco escrupulosa o poco dada al trabajo intelectual, pero no surgirá como universidad ante su sociedad o ante el mundo.

Consideramos que la universidad ha mantenido un liderazgo claro en materia de ética social, aunque en muchos casos lo comparte con ámbitos de Iglesia. La moral católica, la judía, la musulmana y muchas orientales son ejemplo

de ello, y aunque distintas entre sí, la universitaria y la confesional se dan la mano en muchos puntos esenciales.

LA UNIVERSIDAD Y LA NECESIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA

No escapará al lector que aquí hemos hablado de un cierto tipo de universidad, a la que distingue, junto al rigor académico, una concepción particular de lo que es la formación de sus alumnos, tanto en contenido como en metodología. Es verdad que no todas las universidades son hoy así, pero las hay buenas públicas y privadas, en el Perú y en el extranjero. Por lo demás, con la integración de la información mundial y las facilidades de comunicación a distancia, desde hace unos pocos años atrás ya las universidades compiten internacionalmente por los alumnos y, por consiguiente, las buenas universidades de un determinado país tienen que saber que las de los demás países tientan a sus posibles postulantes, sobre todo en los niveles del posgrado, pero también y cada vez más en el pregrado.

Creemos que esas universidades de calidad y regidas por el concepto de formación integral son las que lideran los estudios superiores en el mundo. En cada país hay un puñado de ellas y, cada vez más, coordinan entre sí al tiempo que también compiten. Es un mundo complejo, pero rico en avances y propuestas. Después de todo, en eso consiste el progreso y el liderazgo.

Nuestra concepción de la universidad en ningún caso desmerece a las otras instituciones de enseñanza: sean no universitarias, o sean universidades que no comparten todos o algunos de los criterios indicados anteriormente.

El mundo necesita de una educación superior no universitaria de calidad, que aunque no forme personas con saber y arte de pensar altamente desarrollados, capacite sin embargo para el trabajo con excelencia. Es más, debemos tratar de

hacer que el mercado de trabajo exija estos conocimientos, y no los universitarios, allí donde sea necesario. Por ejemplo: un secretario de juzgado no tiene necesidad de estudiar toda la carrera de Derecho para llegar a tal puesto; tampoco un soldador de calidad debe haber

organización social y damos calidad y reconocimiento tanto social como económico a la educación superior no universitaria, estaremos abaratando el costo de una buena educación, especializaremos a las personas para los trabajos que no requieren amplio dominio de la



El «papeo» no es de lo mejor en las universidades nacionales. En pleno «combate», alumnos de la universidad de Puno. (Foto de Ernesto Jiménez).

estudiado ingeniería. En realidad, hoy los ingenieros son soldadores y los abogados secretarios de juzgado en el Perú. Eso es un error que proviene no de las universidades ni de los trabajadores, sino de los empleadores que exigen título profesional universitario para realizar esas tareas. Y ojo, que en el caso de los abogados el empleador es el mismo Estado, que debiera dar ejemplo de dolor de corazón y propósito de enmienda en este ámbito de la creación de empleo.

Si corregimos estos defectos de la

ciencia, a la vez que ampliaremos el mercado laboral a personas que en la actualidad no tienen acceso a él porque, aunque sean buenos técnicos, carecen de título universitario.

Pero, no menos importante, la universidad dejará de preparar técnicos con título de profesionales y podrá, liberada de ese compromiso para el que no está hecha, liderar la superación del saber, del arte del buen pensar, y de la formación integral de las personas, que incluya lo intelectual y lo ético. ■

En busca de la calidad perdida

UNA ENTREVISTA CON MANUEL BURGA, RECTOR DE SAN MARCOS,
POR MARTÍN PAREDES Y EDUARDO TOCHE.

San Marcos ha cumplido 450 años, ¿es gobernable la universidad?

—San Marcos ha demostrado a lo largo de su historia que ha podido ser conducida por rectores priores de conventos religiosos, por rectores manejados por los grupos más ultras y por estudiantes, ha sido manejada por rectores reorganizadores puestos por el gobierno de Fujimori y ahora hemos regresado a esa aspiración que siempre hubo en San Marcos: un gobierno democrático, donde los tres tercios de representantes puedan entenderse y crear una gobernabilidad adecuada. La apuesta actualmente es legitimar un gobierno dentro de un ambiente democrático, lo cual es difícil. Pero ese es el camino que nos hemos trazado.

—¿Ese ambiente democrático es nuevo en San Marcos?

—La aspiración a la democracia es algo presente en San Marcos desde 1919, en que empezó la reforma de Córdova, pero las tendencias antidemocráticas en San Marcos son muy fuertes, de grupos muy reaccionarios de profesores y de grupos ultras, que eran rezagos de Sendero o de grupos antifascistas. Lo que hay es una institucionalidad democrática, pero también

fuerzas reaccionarias, ultras, antidemocráticas. La conducción con tantas fuerzas contrapuestas es difícil y a veces obliga a tomar decisiones no muy inteligentes.

—La crisis de la universidad peruana no es un tema nuevo. ¿Cuándo entra en crisis San Marcos?

—En los años 80 y 90. En las dos últimas décadas la crisis se hace evidente. Y cuando decimos crisis, en San Marcos estamos refiriéndonos a una crisis de calidad. Calidad de la docencia, de la investigación, de los sueldos de profesores, de los alumnos. Hay un presupuesto limitado y la calidad en general se ha reducido en la universidad. Por sus características, la universidad comenzó a ser evitada por los profesores que tenían mejores posibilidades; emigraron al extranjero o a las universidades privadas, y los que se quedaron en la universidad pública fue porque no tenían muchas alternativas, porque no había otro mercado de trabajo para ellos. Lo que hay que hacer es rescatar a esos profesores y que la imagen de San Marcos sea construida desde esos profesores.

—¿Cuántos alumnos tiene ahora San Marcos?

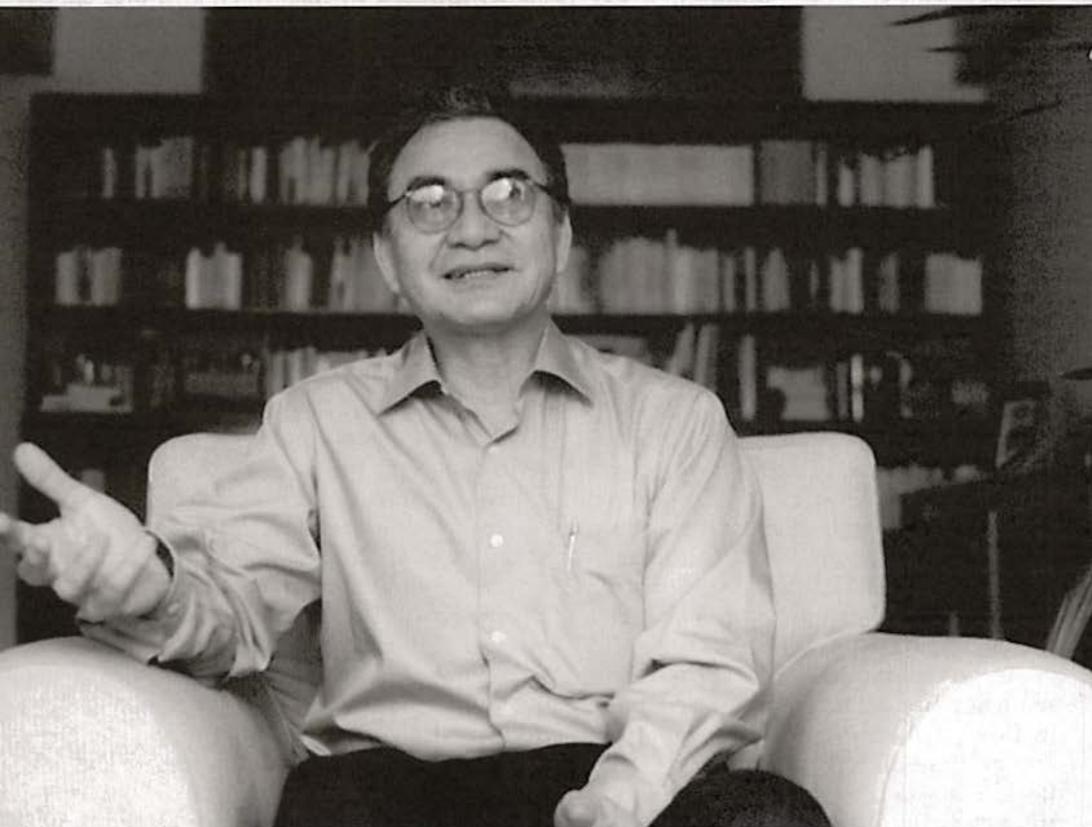
—Tenemos 26 mil alumnos matricu-

lados en el pregrado y 3200 en el posgrado.

-¿Y la universidad podría trabajar mejor con menos alumnos?

-No. El número de alumnos no es un número exagerado, lo que sí creo es que la universidad podría funcionar

mitad proviene del Tesoro Público y la otra mitad de los ingresos directamente recaudados, propios. ¿Cómo incrementar el presupuesto? El Tesoro Público nos dice constantemente que no es posible. ¿Cuál es la salida? Crear centros de producción más efi-



«San Marcos pidió 161 millones de soles de presupuesto para el 2002 y sólo le dieron 106 millones, 40% menos. ¿Cómo se puede funcionar así?» (Foto: Carla Levi).

mejor con un incremento considerable de los sueldos, un mejor equipamiento de los laboratorios, una actualización de las bibliotecas y una mejor infraestructura. Mejorar la calidad en San Marcos es un problema de solución a mediano plazo. La solución no vendrá por un incremento de las remuneraciones solamente sino por un incremento general del presupuesto de la universidad y un manejo diferente del mismo. Nuestro presupuesto anual asciende a 200 millones de soles. La

cientos, dinámicos y productivos, que generen recursos para SM. Pero nos dirigimos a la creación de una universidad *sui generis*, una universidad pública pero que funciona internamente como una organización privada para generar recursos propios. La universidad pública está pasando por un período de sobrevivencia; tiene que sobrevivir porque es el único camino en el que muchos sectores sociales encontrarán una forma de profesionalización.

-¿SM no podría seguir existiendo si continúa siendo totalmente pública?

-No, yo creo que no debe dejar su estructura actual, que es mitad pública y mitad de generación de recursos propios. No podemos volver a esa cultura de la gratuidad total. Hemos ingresado por la fuerza de los hechos a una cultura de la solidaridad, en SM la gente paga cuotas de solidaridad con la universidad.

-Hay un gran problema acerca de la competitividad que tiene un egresado de SM. Se interpreta que hay un mercado de trabajo restringido que dificulta la incorporación de nuestros egresados a este mercado, pero lo cierto es también que hay un muy bajo nivel de competitividad de estos profesionales. ¿Qué piensas hacer?

-Lo que quisiéramos hacer es que los alumnos de alta calidad que ingresan a SM terminen mejor. Los que ingresan no terminan como ingresaron, como que hubiera una pérdida de calidad a lo largo de los 5 o 7 años de estudio. Lo que quisiéramos hacer es que esa calidad de los ingresantes vaya creciendo a lo largo de los años y que al final sean profesionales altamente competitivos, no tanto a nivel estricto del mercado sino en general, en todas las profesiones de las cuales egresan. Debemos procurar que el paso por la universidad los lleve por un camino de ascenso hacia una mayor calificación al egresar. El camino es mejorar la calidad de la docencia y la investigación.

-¿Y eso se resuelve solamente con un mayor presupuesto?

-No. No creo que un profesor mediocre, que los hay y muchos en la universidad pública, mejore si le aumentan el sueldo. El mejoramiento del presupuesto debe ser un proceso, y que eso permita una capacitación de profesores. Lo que debemos lograr es que la universidad pública sea un lugar codiciado para trabajar, interesante, rentable. Que trabajar en SM sea

como jugar en el Internacional de Italia o en el Bayern de Munich, y no en el Cienciano o en el Juan Aurich.

-¿La Comisión Interventora le hizo bien o mal a San Marcos?

-Creo que le hizo mal en el sentido que empleó hábitos antidemocráticos; acostumbró a profesores y alumnos al verticalismo de la autoridad, creó una mentalidad de obsecuencia frente a la autoridad y esos hábitos son los que ahora atentan contra un gobierno más democrático en San Marcos. Pero, por otro lado, mostró que San Marcos en un ambiente de disciplina y de un gobierno muy fuerte pudo crear un presupuesto generado por el funcionamiento interno de la universidad. Hay aspectos negativos y positivos. Cultural y políticamente, el gobierno de Manuel Paredes -que representaba la presencia del Gobierno en San Marcos- creó muchas conductas antidemocráticas, deterioró la ética de alumnos y profesores en muchos casos, atentó contra los derechos laborales de profesores y trabajadores, pero por otro lado esa disciplina creó un manejo más organizado del presupuesto de la universidad. Pero el balance final es negativo, porque la universidad ahora está muy preocupada por olvidar ese pasado inmediato de cinco años.

-¿Acaso la universidad necesita ese tipo de gobierno, vertical?

-Lo que trató de imponer Paredes fue disciplina y lo que San Marcos necesita es organización.

-¿Un sistema democrático no es demasiado lento para hacer reformas en la universidad?

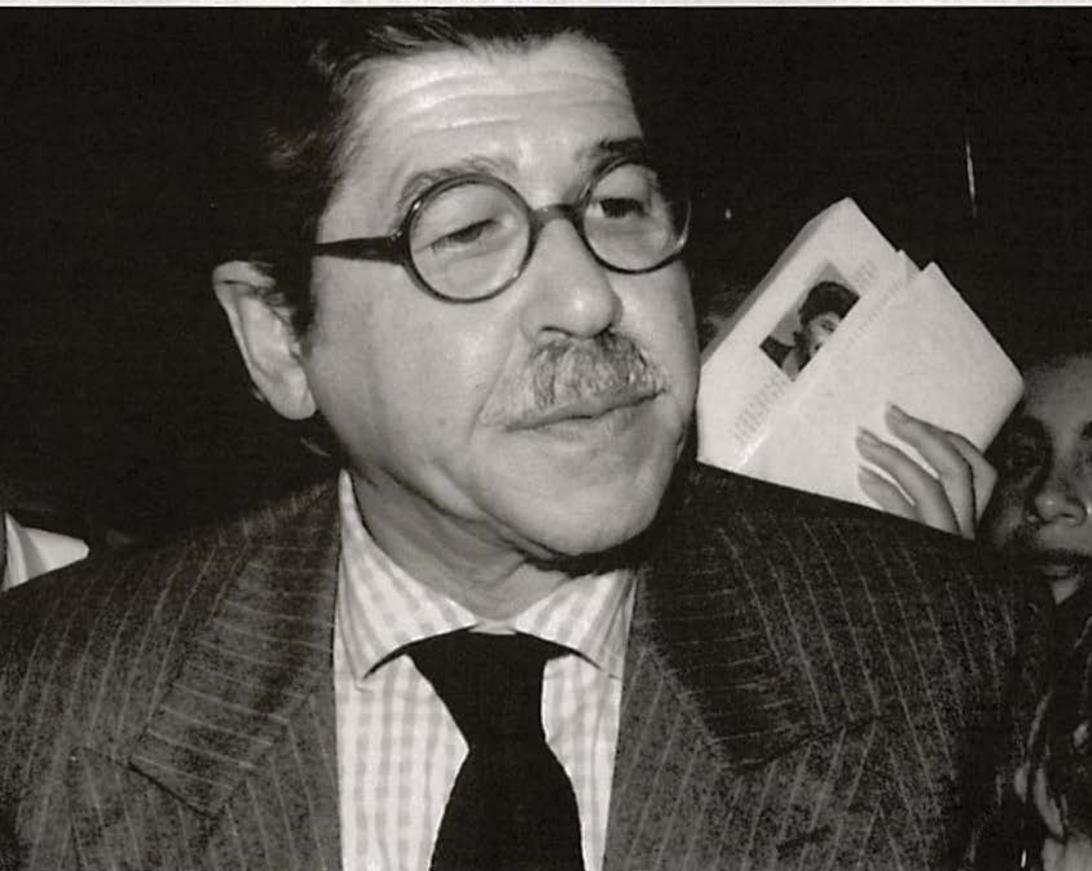
-El gobierno de San Marcos es un gobierno que proviene de los años 20. Tal como está diseñado ahora, en tres estamentos, dos de docentes y uno estudiantil; ese ya es un sistema de gobierno tradicional que no facilita una mejor productividad en el gobierno.

-¿Cuál es la función de un rector, cuánto puede hacer un rector?

-Puede crear más conflictos o hacer un gobierno de concertación. Yo he

optado, de acuerdo a los tiempos, por adoptar el segundo camino y tratar de que nuestra administración no sea de imposición de un grupo sino de inclusión de diversas propuestas. El papel del rector es un poco concertar, discrepar cuando es necesario y proponer las

rectores de San Marcos en el siglo XX. Con él se inaugura la alta intensidad de la política en San Marcos. El APRA lo puso a Sánchez tres veces como rector y no fue esencialmente por sus altas calificaciones académicas sino por su alta calificación como aprista.



*Alfredo Bryce, ilustre sanmarquino sin complejos, llamó en **La vida exagerada de Martín Romaña** a San Marcos el pulmón del Perú. Pero el Perú, ay, tiene pulmonía. (Foto: Eduardo Martínez).*

líneas fundamentales de desarrollo de la universidad. El rector es la imagen de la universidad y si miramos los períodos pasados, los rectores han encarnado los diversos momentos de San Marcos.

-Ya que hablamos de rectores, viene a la mente la figura de Sánchez.

-Sánchez fue rector tres veces. Creo que Sánchez fue uno de los buenos

La primera vez probablemente representaba a un movimiento nuevo, de jóvenes intelectuales; el segundo rectorado fue para reemplazar a Aurelio Miró Quesada y el tercero fue para desplazar a otros intelectuales que tenían méritos sobresalientes para conducir San Marcos. En la época de Sánchez, San Marcos se acercó más al modelo de la UNAM de México, diri-

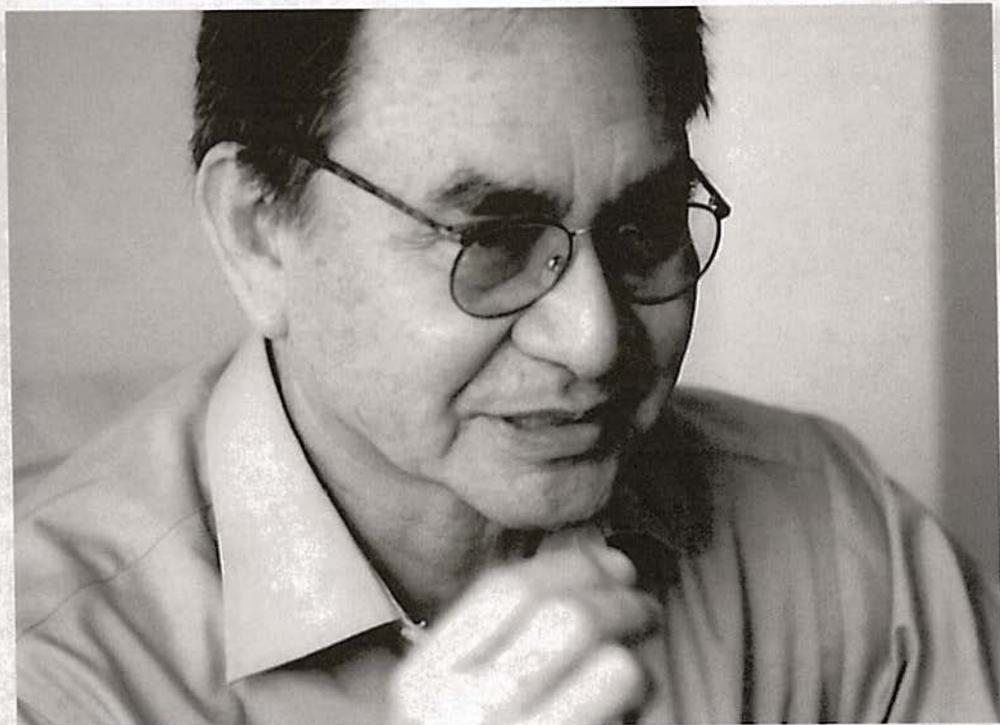
gida por el PRI. Los otros rectores que vinieron después también fueron producto de la alta intensificación política de la época.

–Lo que pasa en el país, pasa también en San Marcos.

–Pablo Macera siempre ha dicho que

–Alfredo Bryce decía en el Martín Romaña que San Marcos era el pulmón del Perú. ¿Qué pasó, el Perú sufre de pulmonía?

–En el sentido de que San Marcos oxigena al país, creo que es cierto. San Marcos, si funciona bien, oxigena me-



«San Marcos es un Perú en pequeño, pero con diferencias. Parece ser un diván para curar muchas frustraciones producto de la marginación social», señala Burga. (Foto: Carla Levi).

San Marcos es un Perú en miniatura y que San Marcos refleja al Perú. Yo diría que San Marcos refleja un poco al Perú, pero que a la vez altera muchas de las características que se dan en el escenario nacional. Por ejemplo, en San Marcos aún superviven ciertas tendencias ultras que ya no existen en el país, y en San Marcos no tiene presencia el APRA, que sí tiene presencia en el país. Es decir, es un Perú en pequeño, pero con ciertas diferencias. San Marcos probablemente sea el mejor retrato del país en lo que se refiere a su aspecto multicultural, multiétnico y multisocial.

Porque con sus 40 facultades y 45 escuelas profesionales, que son escaleras de ascenso social, permite una mayor movilidad social, una mayor permeabilidad entre sectores desfavorecidos y sectores más favorecidos. SM le da una mayor organicidad al cuerpo social peruano, es una maquinaria para crear ciudadanía en el país.

–¿El rostro de San Marcos, de sus alumnos, ha ido cambiado en los últimos años?

–Hay ahora la presunción de que SM es más blanca, más clase media, que antes. Tengo la sensación de que la

Católica es más chola que antes y la Pacífico también. Como que SM se ha blanqueado un poquito y las otras se han cholificado. Daría la impresión de reflejar las transformaciones sociales del país.

-¿Los grupos políticos le han hecho daño a San Marcos?

-La dirigencia política promovió un modelo de universidad pública, revolucionaria, científica, nacional, al servicio del cambio social. Era un absurdo. En el Perú la universidad pública y la educación durante dos décadas estuvo dirigida por los grupos maoístas. No hay otra universidad en América Latina donde la presencia del maoísmo en sus aulas haya sido tan fuerte como en el Perú. La dirigencia política no entendió lo que la universidad realmente es: formadora de profesionales y productora de conocimientos. Entendieron que la universidad debería ser evangelizadora, catequizadora y transformadora de la sociedad en una dirección. Y eso por culpa de muchos sociólogos en los años 70.

-¿Cuánto tiempo lleva de rector?

-Seis meses, pero parecen seis años.

-¿Ya se cansó?

-No. Es muy difícil la conducción de SM, porque cuando uno está en el Rectorado se da cuenta de que el rector no conduce la universidad, sino que encabeza a la universidad. La gran angustia de los docentes sanmarquinos es una democracia asambleísta, griega, donde el gobierno de la universidad se decida en grandes asambleas.

-Un sociólogo de la Católica tipifica al sanmarquino como un ser con una serie de traumas, de complejos frente a otros. ¿Qué opina usted?

-Un estudiante sanmarquino es socialmente de origen pobre, racialmente proveniente de sectores étnicos mayoritarios; eso hace que tenga una conciencia que lo lleve a posiciones radicales o a situaciones destructivas y autodestructivas. Son traumas de las mayorías sociales en el Perú, que se expresaron a través de Fujimori y que

se expresan ahora a través de Toledo. Eso de la cholificación en el Perú es un período superado. El Perú ahora parece el Perú de los cholos. Y los sanmarquinos un poco expresan eso. Esa sensación de sentirse cholo social y culturalmente, y sentirse marginado en un país donde nosotros somos la mayoría. Cuando ven un Fujimori o un Toledo se dicen: ahora estamos ahí. Poco a poco va a haber un proceso de terapia social en el país que probablemente se inicie por SM.

-Y quizá termine en el diván de Max Hernández, otro ilustre sanmarquino.

-SM puede ser un diván que sirva para curar muchas frustraciones producto de la marginación social. Un alumno de SM es el resumen de muchas frustraciones y postergaciones, que a veces adoptan posiciones radicales, ultras.

-¿Qué diferencia a un sanmarquino de otros universitarios? ¿Cuál es su valor agregado?

-Un sanmarquino es un alumno inconforme con su país, con el establishment, y que se ilusiona por esta idea de la búsqueda del cambio por un país mejor a través del estudio y la producción de conocimiento. Para un estudiante sanmarquino, a diferencia de otros estudiantes, de repente su objetivo y su meta no es estrictamente ser profesional para ser más, sino para cambiar el país; busca ser orgánico para el mejor funcionamiento de la sociedad. Esa aspiración de muchos estudiantes hace que después surja un proceso de frustración cuando no logran una realización plena. Es un estudiante comprometido con la sociedad en su conjunto más que con un proyecto individual de vida.

-Un estudiante sanmarquino lo tiene todo en contra.

-Tiene malas aulas, bibliotecas pobres...

-¿Siempre fue así?

-Ha sido peor, ahora es un poco mejor. ■

Los dueños del parque

KARINA LERNER*

Como estudiante universitaria, más aun en el campo de la comunicación social, siempre me pregunto qué une a los peruanos por encima de sus enormes y evidentes diferencias raciales, regionales, políticas, culturales, económicas y sociales. Vengo escuchando desde que tengo uso de razón que nuestra nación aún no se consolida como tal, que no existe un proyecto común y que nadie ve más allá de sus intereses inmediatos y particulares. Me parece que una de las respuestas tiene que ver con que, en el Perú, el bien común es el más esquivo de todos los bienes.

¿A quién le pertenece el parque que está ubicado frente a mi casa? Seguro no a mí. Al menos no como lo es el sueldo que recibo todos los meses, el pantalón que compré el otro día o los míseros dos soles que sobreviven tímidamente en el bolsillo después de la noche del sábado. Pero tampoco es de otra persona, como sí lo es la vivienda del vecino, a la cual no puedo ingresar sin un consentimiento expreso de su dueño, o la billetera que David dejó olvidada sobre el estante del cuarto cuando se fue luego del trago del estribo.

No es que no haya pensado hacer una incursión en el fajo de billetes que sobresa discretamente del delicado trabajo en cuero. Es el dinero de David. Y aunque no repararía en una pérdida en su disponibilidad monetaria, o si lo hiciera la vergüenza de sus excesos le impediría hacer preguntas, ese angelito

medio endiablado que tengo en algún lugar de mi conciencia me dice que eso no me pertenece.

El pantalón es mío, los billetes no lo son... ¿Y el parque? O, en tal caso, el Cusco, las avenidas, el presupuesto nacional. Son los benditos pronombres. Siempre complicándonos la vida. Son palabras de lo más enredadas. Nos remiten a referentes que cambian con el discurso. ¿Quién es *Yo*? Bueno, es el que en un intercambio lingüístico está diciendo *Yo*, pero un momento más tarde es otro.

Pero digamos que, a pesar de la dificultad en el manejo de los pronombres, terminamos haciéndolo con soltura en el nivel individual. Los pronombres posesivos nos remiten a una intersección entre el referente del discurso y las acciones que quien lo emite se siente con total libertad de realizar sobre el objeto al que se está refiriendo. De hecho, aprendemos relativamente temprano que si afirmamos que algo es *Mío* podemos hacer con él ciertas cosas que no podríamos realizar si decimos *Tuyo*.

Las disputas son, claro, frecuentes. Existen situaciones en las que dos personas quieren utilizar el pronombre posesivo para un mismo objeto y, sobre todo, quieren hacer cosas distintas con él. Basta observar las rencillas entre quienes pretenden conquistar el amor de la misma jovencita, o ver niños que una vez que logran desprenderse del juguete y entregárselo al dueño del cumpleaños,

* Estudiante de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Universidad Católica.

pretenden hacer con el obsequio lo que hacen con aquello que realmente les pertenece.

Gracias a estas disputas, que muchas veces son menos triviales que las expuestas en este texto, es que las faculta-

nos indica el lugar desde el que el profeta Mahoma ascendió al cielo, y el Muro de los Lamentos, único vestigio del segundo templo y mudo testigo de la segunda dispersión judía. Cuando dicen, al mismo tiempo, al unísono, con igual



¿Los dueños del parque? «Somos incapaces de asignar a nosotros un referente común, y si lo hacemos, actuamos frente a él como si sólo nos perteneciera a ti o a mí, actuando como potenciales usurpadores.» (Foto de Mary Ellen Mark).

des de Derecho están atiborradas de aviesos jóvenes dispuestos a pasar el resto de sus vidas arreglando dichos conflictos. Pero no sólo los abogados. También la policía y los militares, que deben vigilar que nadie trate como propio lo que es de otro, en el nivel de la nación y la colectividad.

En cuanto a los primeros, la situación es bastante más objetiva, mientras que en el caso de los segundos el asunto muchas veces es imposible de resolver: en unos cuantos metros cuadrados se encuentran la mezquita de El Acsa, que

intensidad, clamor y orgullo, con respecto del mismo lugar, Mío, musulmanes y judíos, ningún abogado del mundo, sea moderador o mediador, puede evitar que corra sangre.

Pero, volviendo al parque, ¿a quién le pertenece? Al menos, estaremos de acuerdo, no vale un conflicto. Tampoco un juicio legal. Se trata de un espacio que cae dentro del conjunto de bienes que podríamos definir con el pronombre posesivo *Nuestro*. No son únicamente las calles, los jardines, los semáforos. También se refiere al orden público y al trá-



Silvia Ferran y Christian Ynalaja.

UNMSM-CEDOC

fico vehicular. Así como a la manera como nos comportamos cuando desempeñamos una función que nos ha sido delegada en la administración de la vida colectiva.

En el Perú debemos habernos quedado en una fase en la que no existen mayores dificultades para diferenciar entre lo *Tuyo* y lo *Mío*. Aunque tendemos a pretender que sean *Míos* la mayoría de objetos con el menor esfuerzo, y solemos añorar lo del otro de manera envidiosa y a sospechar que ha sido obtenido de manera incorrecta.

Es una característica del ser nacional. ¿Ser nacional? ¿Y eso? Bueno es en este punto donde la situación se vuelve asfixiante. Somos incapaces de asignar a *Nosotros* un referente común, y si lo hacemos, actuamos frente a él como si sólo nos perteneciese a *Ti* o a *Mí*, actuando como dueños o potenciales usurpadores.

La propiedad del parque que estoy observando a través de la ventana de mi cuarto es compartida. Pero, una vez que ingreso en él, lo trato como si fuese solamente *Mío* y no también *Tuyo*.

Lo angustiante de las reflexiones anteriores es que me hacen pensar que no existe ningún proyecto que podamos llamar *Nuestro*. Ni siquiera el Pisco, que siendo peruano nadie se interesó en reivindicar y ahora es de otros. Por no mencionar la política, donde la suma de *Míos* y *Tuyos* nunca llega a concretarse en *Nosotros*. Desde los empleados públicos hasta los presidentes, suelen tratar la delegación del poder como un traspaso de bienes que les da licencia para disponer del Perú y de todo lo que en él se encuentra.

También los chóferes de las combis, que trasladan personas en un espacio común, tratan la pista y nuestras vidas como tuyas, en un ejemplo de cultura chicha y ahorada en la que el individualismo da carta blanca para llevarnos a todos de encuentro. Claro, si la consigna es sobrevivir, entonces que gane el más fuerte.

Terminamos siendo, así, una sociedad fraccionada que no logra superar sus múltiples exclusiones y las atribu-

ciones negativas que unos y otros se hacen antes que reconocerse como miembros de un mismo conjunto. A pesar de las diferencias –sociales, regionales y culturales– que evidentemente nos separan, nos es muy difícil identificarnos con un otro que, por esas mismas diferencias, termina siendo absolutamente ajeno al imaginario que construimos a partir de las experiencias concretas de lo que es ser peruano.

En los últimos veinte años de violencia política lo anterior se puso brutalmente de manifiesto. Murieron aproximadamente treinta y cinco mil peruanos. Una cifra que es fácil de pronunciar mientras la tomemos como un mero guarismo. Nunca denunciemos las primeras muertes como el terrible e inútil sacrificio de una vida humana. Eran muy lejanas: campesinos que no conocíamos porque nunca nos habíamos topado con ellos. Sin embargo, cuando Sendero Luminoso invadió *Nuestro* espacio, me refiero al coche bomba que estalló en la calle Tarata, nos asustamos. Recién entonces sentimos que la guerra estaba en casa y que un grupo de fanáticos estaba atentando contra *Nuestra* nación.

Antes, los muertos eran un precio que debíamos de pagar a cambio de una supuesta tranquilidad. «No quiero escuchar más bombas, estoy harta de los apagones», decíamos. Y para lograrlo, podían morir miles de inocentes siempre y cuando hubiera entre ellos uno que otro terrorista.

Así, en el Perú solemos delegar de manera absoluta el poder, y con tal de tener pan, agua y luz, se pueden llevar al país en peso. Porque yo estoy más o menos bien: tengo una parcela en la que me comporto como aquellos que administran el bien común. Pero, ¿y tú? Esa pregunta nadie se la hace. Porque la señora que vive en Camacho anda feliz con el nuevo grifo que han abierto cerca de su casa. Y le cuenta a su hermana que vive en Miami que el Perú por fin se ha modernizado. Me pregunto si se le ocurrió alguna vez preguntarle al grifero cuánto gana mensualmente.

En efecto, la identidad nacional tiene grandes escollos en el camino de su constitución si todos los *otros* son más *otros* que *Nosotros* y si mientras no nos toquen, protestar por el daño que los demás sufren es un riesgo y un lujo que nadie quiere asumir. Así, los distintos grupos que conforman nuestro país no se identifican entre ellos, ni se preocupan por sus respectivos bienestar o sufrimientos, ni consideran que la defensa de los

derechos de unos tenga que ver con la preservación de los propios.

Lo que hay, es una identidad grupal cerrada en la que se defiende lo propio frente a lo ajeno como manifestación de la motivación de autoprotección y no de orgullo real. Así, la autoafirmación sólo se sustenta en el hecho de atacar al otro grupo, impidiendo, de esa manera, respetar las diferencias y constituir una identidad común.



Una identidad grupal cerrada defiende lo propio de lo ajeno como autoprotección, y no como orgullo real. (Foto de Rich Frishman).

Hablemos, por ejemplo, de fútbol, un campo en el que muchos piensan que se juegan metáforas de la vida nacional. Hace algún tiempo, con muchísima pena, presencié cómo mi hermano mayor, de los que ven los partidos de nuestra selección vestidos con la camiseta blanquirroja y nunca dejan de esperar los triunfos que no regresan desde el 82, volvía a casa con lágrimas en los ojos del estadio. Una vez más, nuestro equipo había sido derrotado, esta vez frente a la selección ecuatoriana.

Casi podría decirse que uno de los ingredientes de nuestra identidad es la dificultad de ganar: existe una vocación de hacer autogoles. ¿Por qué perdemos? No es falta de material humano. Tenemos muy buenos jugadores. Pizarro juega en el Bayern de Munich, Nolberto Solano en el Newcastle United, por mencionar algunos ejemplos. Sin embargo, nuestro país, donde todos luchan esforzadamente por lograr sus objetivos personales y salir adelante, es el escenario de un estancamiento del conjunto. *Yo, Tú y Él* logran moverse, pero *Nosotros* no.

Recuerdo muy bien que para una clase de psicología social el profesor nos había encomendado realizar una observación en una de las discotecas ubicadas en el bulevard de San Juan de Miraflores. Ya que pocos en el aula habían visitado el lugar, nos había pedido que antes de ello expresáramos qué expectativas teníamos y qué pensábamos encontrar. Por supuesto, hicimos un despliegue de pavorosas diferencias que, una vez en el lugar, caímos en la cuenta estaban totalmente alejadas de la realidad.

Encontramos los mismos atuendos, la misma música y las cantidades ingentes de cerveza que podemos encontrar en los lugares que frecuentamos. Por ejemplo, todo estaba escrito en inglés. No es, pues, cuestión exclusiva de las clases más favorecidas. También en las dinámicas zonas emergentes situadas en los conos de la capital, la alteridad es el espejo donde nos contemplamos los

peruanos, dejando lo propio en el nivel de las marcas secundarias, como el cebiche y la Inka Kola, que generan nuestra siempre retórica y orgullosa adhesión. Es quizá en el campo del sabor que lo nacional escapa a la tortura de las indefiniciones.

Me refería a lo anterior, porque generalmente los peruanos pensamos que no tenemos mucho sobre lo cual sentirnos orgullosos. Sin embargo, los psicólogos tienen claro que la identidad es un correlato de la autoestima. Traigo esto a colación porque generalmente a los miembros de nuestra nación se nos atribuyen características negativas: peruanos ladrones, traficantes, flojos, que son descriptores que cargan el quién somos, con un lastre del que no es fácil deshacerse.

La autoestima es un producto del éxito que conseguimos en la vida y si se nos adjudican elementos negativos, no sólo a nivel individual sino grupal y nacional, el sentimiento de orgullo colectivo es poco probable en el Perú. Y cuando las cosas van mejor, tendemos a inflarlas de tal manera y con expectativas tan irreales –recordemos el profundo amor y los optimistas vaticinios que inspiran nuestros jugadores cuando tienen una victoria– que más bien terminamos como el cerdito del cuento, que construye velozmente una linda casa de paja con el fin de poder salir a jugar para que al final el lobo se la tire de un solo soplo. Recordemos los grandes desencantos ante la primera derrota o el paso de barras incondicionales a espectadores pasivos y hasta agresivos cuando las cosas comienzan a ir mal con su equipo.

La constitución de la identidad peruana termina siendo una aventura surrealista y la incapacidad de definirnos como parte de un todo, un guión difícil de cambiar. Mientras el *Yo* y el *Tú* no terminen de entenderse y estimarse, seguiremos haciéndonos de costado para que el rótulo *Nosotros* no nos enmarque. El *Ellos*, entendido como lejano y ajeno seguirá siendo, lamentablemente, más deseable. ■



La población joven es ahora más pragmática, menos soñadora. ¿La escuela será capaz de formar nuevos líderes que dialoguen con los objetivos de su ciudad? (Foto: Susana Pastor).

Liderazgo en la escuela pública

RAMIRO GARCÍA QUISPE*

Uno de los temas con el que nos encontramos día a día cuando trabajamos con adolescentes en las escuelas, es el de la participación y la ciudadanía, dos asuntos básicos si queremos hablar de liderazgo.

Villa El Salvador tiene una larga tradición de organización y solidaridad, sobre la cual ha construido a través de los años su imagen y ha obtenido una serie de reconocimientos. El tipo de liderazgo que se privilegió en el distrito se centró en lo comunitario, en la identidad de vecinos. Sin embargo, como ha sucedido en todas las esferas organizativas de nuestra sociedad, nos preocupamos poco por el recambio generacional y por la construcción de nuevos significados. El tema de la participación cobra otro significado para la población joven, que es más pragmática, menos soñadora. Igual sucede con la ciudadanía, cuyo significado pierde

sentido en una sociedad que violenta cotidianamente los derechos de las personas.

En este contexto cobran singular importancia ciertas prácticas que han venido siendo promovidas desde el espacio local, y que nos indican que existe en nuestros adolescentes y jóvenes un potencial increíble para empezar a fortalecer una vez más los valores básicos que debiera tener toda sociedad.

Una de las experiencias más significativas fue la participación de cerca de 3000 adolescentes en la Consulta Ciudadana para la aprobación del Plan de Desarrollo de Villa El Salvador al 2010. La consulta se realizó en noviembre de 1999 y logró movilizar a estudiantes de los últimos años que cumplieron la función de promotores ciudadanos encargados de recorrer el distrito recogiendo los votos de la población. Para la mayoría de estos adolescentes fue una grata experiencia y los contactó con la dinámica organizativa del distrito.

Otra de las experiencias interesantes es la del Programa de Municipios Escolares, que viene funcionando desde 1996.¹ El Municipio Escolar es una organización de los niños, niñas y adolescentes en las escuelas, que se

* Miembro del Programa Urbano de DESCO, e integrante del equipo «Red de Educación y Desarrollo», proyecto de promoción que se ejecuta en el marco de la iniciativa de «Comunidad de Aprendizaje», apoyada por la Fundación W.K.Kellogg.

1 Manual del Municipio Escolar. Lima: Acción por Los Niños y Radda Barnen, 1999.

constituye como un espacio formativo de organización, participación y opinión desde el cual los niños y adolescentes desarrollan actividades en beneficio de sí mismos, de su escuela y su comunidad. Es además un canal de desarrollo de situaciones pedagógicas, y complementan y enriquecen el proceso de construcción del aprendizaje.

Se promueve como una experiencia de participación y opinión de niños, niñas y adolescentes dentro del marco de la Convención de los Derechos del Niño y el Código de Niños y Adolescentes, en la perspectiva de contribuir a la formación de valores, a la construcción de ciudadanía y al desarrollo de la democracia.²

El Municipio Escolar está constituido por los estudiantes que son la base del mismo, y los delegados o delegadas de aula –que son representantes de cada salón elegidos por sus compañeros y compañeras de aula para representarlos–. Son los encargados de establecer el enlace entre los estudiantes y el Consejo Estudiantil, que es la instancia que dirige y gestiona las actividades del Municipio Escolar.

Los cargos se eligen mediante el voto secreto y universal de los alumnos, que participan a través de listas conformadas por ellos mismos en cada escuela. Las listas se presentan de la siguiente manera: un candidato a alcalde o alcaldesa, un teniente alcalde, las regidurías se adaptan a las necesidades de cada escuela, pero podemos mencionar las más comunes que son: educación, cultura y deporte, salud y medio ambiente, producción y servicios, derechos del niño, niña y adolescente. Todos los alumnos de la escuela están en capacidad de elegir y ser elegidos. Las elecciones para elegir el Municipio Escolar usualmente se dan a principio del año escolar, pero eso varía de acuerdo a

cada centro educativo. Las Unidades de Servicios Educativos –como instancias descentralizadas del Ministerio de Educación– se encargan de supervisar el funcionamiento de los Municipios Escolares en cada una de las escuelas públicas.

Algunos municipios distritales coordinan y poseen programas de atención dirigidos a los Municipios Escolares, promoviendo su integración y participación en la dinámica distrital; pero esto aún no está normado y depende de la voluntad política de cada municipalidad.

En algunas comunidades a nivel nacional existe una práctica similar, pero con la denominación de Consejos Estudiantiles. Éstos dependen básicamente de la voluntad de los propios estudiantes, maestros y dirigentes para su conformación organizativa y funcionan como un ente de representación y negociación para obtener mejores condiciones de relación entre los alumnos y la escuela. Una de las debilidades del Programa de Municipios Escolares se centra en que se plantea de manera extracurricular dentro de la programación del aula, y aún siendo una disposición ministerial sigue dependiendo en este caso de la voluntad del director y del docente a cargo del programa en cada una de las escuelas donde se lleva a cabo. Con el Programa se abre a los estudiantes una alternativa para ir formando liderazgos desde la escuela, puerta que se cierra rápidamente por la falta de autonomía que el alumno tiene en el sistema educativo.

- 2 La organización estudiantil. Lima: Tarea, 2001.
- 3 El programa radial «Entre Patas» que promueve un concurso de proyectos de aula que se llama «Construyendo ciudadanía y participación desde la escuela», así como la inclusión de adolescentes como reporteros en el boletín de la Mesa de Educación (espacio de concertación de actores juveniles).

Sin embargo, los Municipios Escolares ofrecen una gran posibilidad a los adolescentes que participan en ellos, sea como alcaldes o regidores, de involucrarse y sensibilizarse con los problemas comunes que afectan a sus propios compañeros y a la comunidad educativa de su entorno. Es una experiencia que contribuye a articular la escuela con la comunidad local, una de las condiciones para hacer la educación formal más pertinente y formar ciudadanos. Así mismo, a través de la participación de listas para las elecciones se generan diferentes competencias que guiadas adecuadamente pueden iniciar un verdadero proceso de participación ciudadana y fomentar el surgimiento de líderes democráticos.

Los adolescentes cuentan con espacios de participación que se van consolidando, pero aún son insuficientes. No existe claridad sobre los roles del Municipio Escolar, lo que genera que en algunos casos sólo se cumpla la formalidad de escuchar las propuestas de los adolescentes pero sin que éstos intervengan en las decisiones, que son tomadas por el profesor o el director de la escuela.

Los profesores usualmente se centran en las actividades curriculares del centro educativo y no trabajan temas transversales como la participación ciudadana. Sin embargo podemos ver a partir de nuestra relación con los alumnos, a través de una serie de acciones que desarrollamos en DESCO,³ que a los adolescentes les interesa este tema en particular; despierta un gran interés entre ellos y los motiva a participar en diversos espacios. Algunos profesores muestran entusiasmo y piden ser capacitados y asesorados para poder acompañar adecuadamente las acciones de los líderes estudiantiles. Los directores se muestran dispuestos a promover y a estimular el liderazgo de los

adolescentes, pero condicionan el apoyo a que asuman los problemas del conjunto del centro educativo y no interrumpen el cumplimiento de sus responsabilidades de aula.

Los dirigentes proponen articularlos a la dinámica de la comunidad. Una vez que los alumnos terminan la escuela secundaria, esperan que puedan pasar a diferentes instancias de la organización y así continuar con su proceso de formación como líderes para tener posteriormente un rol en la vida de la comunidad.

El liderazgo estudiantil ya va teniendo espacios formales de desarrollo dentro de la escuela y la comunidad a partir de la experiencia organizativa del distrito. Pero aún hay un largo camino por recorrer. Es necesario ir afinando las estrategias para una real incorporación de estos líderes estudiantiles en la vida de la escuela, en términos de decisiones sobre los asuntos que les competen. Es necesario también incluir las experiencias que se están haciendo para aproximar la vida estudiantil a la comunidad, de manera tal que los líderes formados al dejar la escuela puedan ingresar a un espacio intermedio de organización, con el fin de seguir creciendo como líderes y como ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su comunidad.

Al igual que el Plan Integral de Villa El Salvador marca un rumbo a seguir por el desarrollo de la ciudad, los Municipios Escolares deberán convertirse en un espacio de formación de líderes locales, para que al cabo de unos años asuman la dirección de espacios estratégicos en el distrito, permitiendo el recambio generacional. Así, formando ciudadanos que posean proyectos de vida que dialoguen con los objetivos de la ciudad podremos finalmente articular los sueños de una ciudad con los sueños de las personas que la conforman. ■



Schiantarelli piensa que el Perú todavía puede obtener buenos productos colectivos e individuales. (Foto de Carla Leví).

El deporte debe ser un juego serio

**UNA ENTREVISTA CON EDUARDO SCHIANTARELLI,
POR ABELARDO SÁNCHEZ LEÓN**



Tú crees que el Perú es un país donde se pueda practicar el deporte competitivo?

—Creo que sí. De hecho, la realidad nos lo demuestra. Porque a pesar de todo tenemos productos colectivos o individuales, y en la historia del deporte peruano ha habido muy buenos resultados en lo colectivo y probablemente el entorno no haya cambiado sustancialmente. Las condiciones fueron algo mejor, pero no más favorables para la preparación de los deportistas.

—¿El IPD ha planificado algunos deportes como prioritarios en relación a otros o ayuda a todos sin discriminación?

—Partiendo de la premisa de que hay amantes y cultores de todas las disciplinas, elegimos no discriminar estableciendo prioridades y más bien optamos por que en los espacios locales y a nivel de federaciones los procesos se vayan dando no de forma natural sino respondiendo a la menor o mayor planificación. Cuando me refiero a los espacios locales, recordemos que para la gente de Huancayo la disciplina es de medio fondo y fondo, y hacia ello orientan todos sus esfuerzos y apoyos. Lo cual no quiere decir que otras disciplinas en Huancayo no se desenvuelvan. Y podemos pasearnos por todo el país y encontrar esas particularidades. Obviamente hay disciplinas que están en el sentir mayoritario como prioritarias, fundamentalmente las colectivas porque responden a una perspectiva cultural: fútbol, voley, automovilismo.

—Si el Perú puede sacar algo son deportistas de medio fondo, fondo y caminantes. ¿Por qué no tenemos protagonistas en esas disciplinas?

—Es cierto que podemos sacar marchistas, medio fondistas y fondistas, pero no en todos los lugares del país. ¿Por qué no hay mejores resultados? Porque todavía en nuestro país se sigue improvisando. El deporte hace tiempo

dejó de ser arte e incorporó mucho de ciencia. Si tú aprecias la preparación que se tiene en otros lugares del mundo, hay mucho de ciencia y tecnología y aquí se sigue trabajando sobre la base del entusiasmo, el empirismo y la buena voluntad.

—¿Por qué al Estado peruano le importa un pepino...?

—Creo que tiene que ver con la ubicación que se le da a la actividad física y al deporte. Estas actividades han sido consideradas como accesorias, prescindibles, totalmente secundarias al quehacer humano. No se ha entendido que esto responde a una necesidad que hasta ahora está siendo insatisfecha. Para muchas personas que hacen actividad física, esto es algo tan vital como alimentarse, descansar, educarse, tener salud, vivienda, vestido, seguridad. La gente que no hace actividad física no le da la misma importancia.

—Conozco a varios deportistas de esgrima, natación o atletismo, y me da la impresión de que ellos estuvieran en un limbo, que pueden llegar a un máximo aquí, pero están a leguas del nivel sudamericano. ¿Qué hace un deportista en esas circunstancias?

—Hay deportistas que califican para un nivel de no mucha dificultad. Por ejemplo, en el espacio bolivariano, cuando quieren dar el salto encuentran la dificultad debido a los entornos de preparación del deportista que a mayor dificultad, mayor dedicación y mayor inversión de dinero, más ciencia y tecnología, mejor alimentación, y hay que administrar el tiempo de otra forma porque requieren más jornadas de trabajo. Además, son personas mayores que van adquiriendo en su proceso de crecimiento, desarrollo y socialización otros compromisos. Es el caso de Miguel Malqui, para estar en la nota de la Maratón de los Andes. Tiene 29 años, se acaba de casar, tiene un hijo, y él sabe que para prepararse a Sidney 2004 necesita entrenar dos veces al día. Él no puede hacer otra cosa en un día que entrenar porque tiene dos sesiones diarias de 2 o 4 horas cada

* Médico de profesión y actual director del Instituto Peruano del Deporte.

una. ¿Va a trabajar? ¿Va a estudiar? Si queremos proyectar a un deportista de un mayor nivel de complejidad tenemos que pensar que hay que invertir tiempo, energía y dinero.

-¿Y por qué no lo hacen?

-Primero, porque el sistema no lo permite. El sistema es excluyente de auspicios. La preparación de un deportista para un ciclo olímpico puede costar 5 o 6 millones de dólares; sólo un deportista. ¿Y los otros?



México es un país de boxeadores, y el Perú debería serlo. Pero aquí los dirigentes son gente que vive de lo que es el boxeo y retroalimentan ese sistema porque no saben hacer otra cosa. (En la foto el gran púgil mexicano Julio César Chávez en la lona, ante el estadounidense Frankie Randall).

- Hagamos una aproximación biotípica. Ecuador se ha clasificado al próximo Mundial de fútbol porque de 11 jugadores, 7 son negros. Colombia tiene básicamente jugadores negros. El Perú ya no tiene jugadores negros. ¿Hay una relación?

- Si tú revisas las estadísticas en el ámbito nacional, el promedio de talla del varón a los 18 años no pasa de 1.62m y tú me hablas implícitamente de lo que es la potencia. Cuando uno ve jugar a Ecuador, una de las cosas que rescata es la potencia de sus jugadores. Potencia es igual a fuerza por velocidad. La fuerza está determinada por el área de sección del cuerpo humano. A mayor longitud, a mayor musculatura, mayor área de sección. Sí hay una relación, son más potentes los que tienen mayor longitud y diámetro muscular. Y si a esto le sumamos sujetos veloces, ahí está la diferencia. Pero qué hacemos cuando en el equipo peruano tenemos sujetos de 1.60. El punto es que la involución del biotipo del futbolista peruano no es distinta a la del peruano promedio.

- En México, por ejemplo, saben que son buenos boxeadores. Que no son basquetbolistas, o voleibolistas, porque son como nosotros, bajos. Pero el Perú tampoco saca boxeadores. Podría sacar al menos un buen peso mosca, o pluma...

- Debiera, pero hay que transformar todo. En el boxeo peruano se han hecho fuertes una serie de personas que han hecho un modo de vida de lo que es el boxeo actual. En el boxeo encuentras probablemente las resistencias más grandes para la transformación. Es gente que vive de lo que es el boxeo y retroalimenta ese sistema porque no hacen otra cosa. En el boxeo podemos tener resultados; a diferencia de otros países de Sudamérica, tenemos una ventaja de boxeadores con decenas de peleas amateur, lo que no hay en otros países. Si pasan al profesionalismo, lo pueden hacer en mejores condiciones.

- Valeria Silva, probablemente si fuera venezolana, costarricense, no te digo

americana, sería una gran nadadora a nivel mundial. Pero como es peruana, ¡piña! ¿Es necesariamente así?

- Yo no creo que vaya a ser así. Valeria tiene un entrenador personal, ucraniano, que la está conduciendo con resultados exitosos. Pero Valeria, cuando termine el colegio, va a tener que acceder a un nivel de dificultad mayor. Ella se va a dirigir a Estados Unidos; habría que cambiarle el entorno porque hay que pensar en Valeria para Atenas 2004, para que llegue en la mejor de las condiciones. Pero tenemos que moverla en los circuitos de mayor dificultad. Hay que ser muy cautos para administrar dos procesos: el de los deportistas de alto nivel, que pueden proyectarse aún más, y el necesario apoyo que tenemos que darle a los niños y jóvenes en edad escolar para ampliar la base del sistema. No pueden anularse ambos procesos, tienen que administrarse aparte porque solamente el manejo de un deportista de alto nivel puede comerse todo un presupuesto federativo. Valeria tiene ventajas comparativas respecto a otros nadadores que debemos saber aprovechar.

- ¿Qué significa que en el Perú no haya un varón que nade 100m libres en 53 segundos o que no haya un corredor que haga 100m en 11 segundos? ¿O no le deberíamos dar ninguna importancia?

- Parto de la premisa de que en algún rincón del país deben estar esos velocistas y que hasta ahora no han sido detectados.

- O sea, no existen.

- No han sido detectados, lo cual no quiere decir que no existan.

- Existen como patitas.

- Pero igual que tú, antes de dedicarte a escribir no sabías que eras escritor. Probablemente muchos velocistas están ahí pasando desapercibidos porque el sistema no les permite ser observados y captados. Ahí está la gran dificultad. El deporte es excluyente en el país. Está diseñado de modo tal que solamente puedan acceder a él los que tienen una oportunidad muy cercana. Pero los mi-

les de jóvenes peruanos que tienen capacidades, pasan desapercibidos.

-Eso ya lo sabemos. La gracia es que se transformen.

-Ahora lo estamos haciendo. El sistema debe ser abierto, de manera que puedan ingresar a él todos los que tienen algún tipo de competencia. Eso empieza en los espacios locales y no al revés, desde el organismo central, el IPD, o el aparato central de una federación que no tiene difusión nacional.

-Mi tesis es que no va a haber fútbol de calidad en los próximos cinco o diez años. Hay crisis económica, no hay instituciones, hay corrupción. ¿Cómo se podría resolver?

-Tú me hablas de los productos del fútbol. Los productos son malos, pues. Eso se explica por la estructura del sistema. Coincido contigo en que en los siguientes cinco años difícilmente vamos a estar en un nivel aceptable, al menos a nivel sudamericano.

-¿Y hay dirigentes para realizar un cambio cualitativo?

-Estamos pidiendo a los mismos dirigentes, que son los que han conducido al fútbol peruano al nivel en que se encuentra, que cambien ellos para darnos otro producto de otra calidad. No es fácil, supone un compromiso y una disposición al aprendizaje descomunal. Porque estamos hablando de sujetos que llevan años en el sistema y han aprendido a sobrevivir en él. En función de esto, ya tienen intereses o relaciones de poder que va a ser difícil quebrar. Pero en procura de una renovación democrática del deporte y de la sociedad nosotros tenemos que apostar a eso.

-Desde el IPD, ¿cómo ves la relación de la sociedad y sus deportistas? ¿Cuánto de frustración hay al no tener un paradigma de deportista? Los hubo antes: Fernando Acevedo, Mauro Mina, Johnny Bello, una selección del 70, una medalla de plata olímpica de voley. Ahora no hay nada. ¿Eso nos afecta?

-El deporte para mí es una manifestación cultural. Cuando teníamos grandes deportistas, éstos pasaron a formar

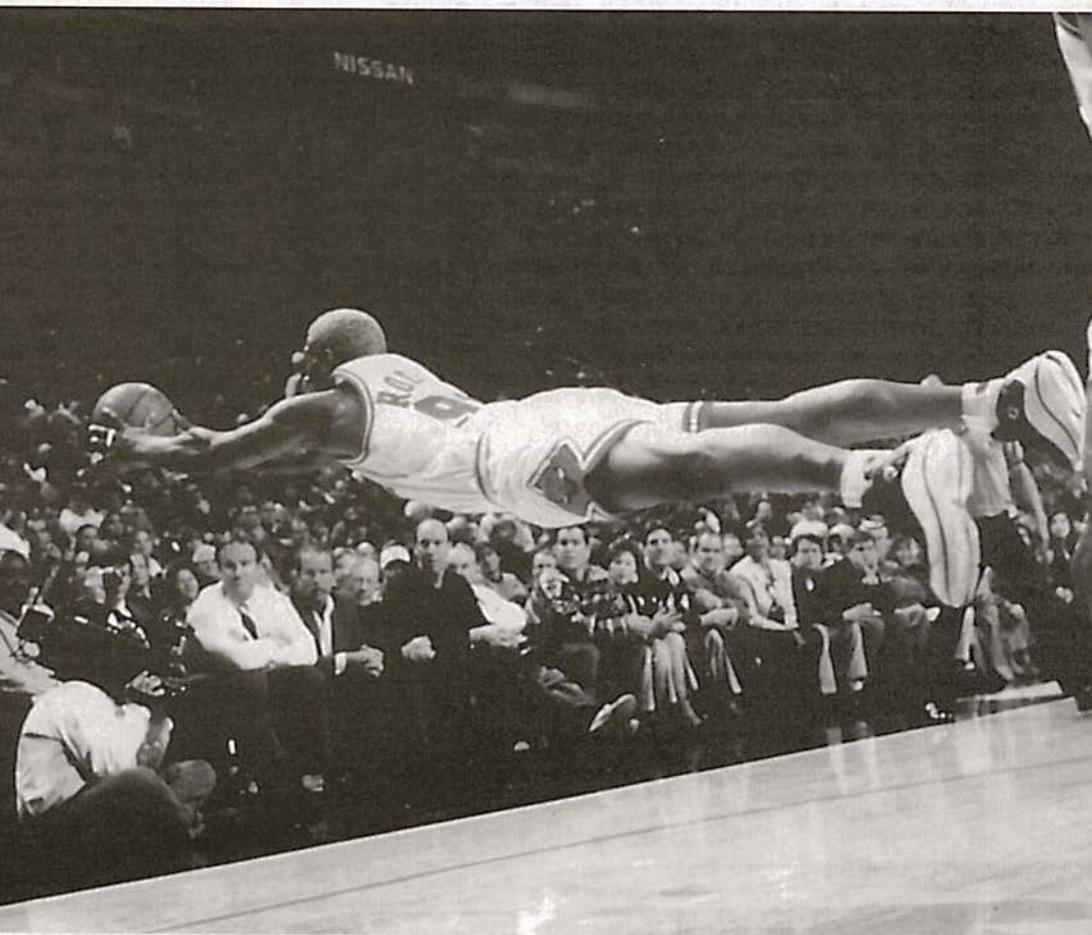
parte de la expresión cultural del país, porque la gente se expresaba a través del apoyo, el seguimiento, el reconocimiento a estos deportistas. Posteriormente, con todo lo que pasó en el país, donde todo entró en crisis, no sólo se perdieron los referentes y paradigmas deportivos, se perdieron todos los referentes. Obviamente, uno no podía esperar que en el deporte no sucediera algo así. Si nosotros analizamos el presente tenemos deportistas probablemente que se ubican bastante bien en el concierto mundial. Sin embargo, no son paradigmas, no son referentes. Porque me parece que el mestizaje de nuestro país, sobre la base del discurso del individualismo y el encargo de sobrevivir cotidianamente, ha hecho que la gente se cierre sobre sí misma y acuda a su proceso de culturización desde una perspectiva individual. Antes, teníamos unas perspectivas más amplias. Si tú te refieres a un deportista como paradigma y que esté articulado con la expresión cultural de un pueblo, quiere decir que muchas personas, grandes grupos sociales, puedan identificar a ese sujeto como parte suya, hacerlo suyo y expresarse a través de él. Ahora estamos en un descreimiento total. No creen en ti, no creen en mí, no creen ni en la Presidencia de la República ni en el Congreso. Esto me lleva a pensar que a medida que se vaya produciendo una transformación social en democracia y que se vayan incorporando aspectos comunes a las (ex)presiones de las personas va a arrastrar al deporte porque se va a necesitar un referente en política y en el deporte también. Conclusión: la transformación del deporte va a ser parte de la transformación social; no van a poder ser dos procesos desligados. Esto nos podría llevar al tema de: en función de la nueva transformación del país, ¿cuáles van a ser las disciplinas que van a proveer de paradigmas? No sé si sean las disciplinas individuales.

-En el fútbol, la gente se vuelve más incrédula en su hinchaje por esta cosa del negocio, del empresario, de los ju-

gadores que incluso cuando aún no ha terminado el torneo ya se vocea que se van a otro club. ¿Afecta eso el sentimiento de los hinchas?

—Sí, porque de una u otra forma el hincha lo que está buscando es una identidad con algo, y en una disciplina colec-

des y las necesidades de la gente vinculada al fútbol de sentir identificación con algo, que no lo puede hacer en abstracto, tiene que hacerlo con seres de carne y hueso. Y sucede lo inverso también. Hay mucha gente que se ha alejado del fútbol porque no ve seres humanos que a ellos



¡El basket no sólo salta, sino que vuela! En el Perú se busca deportistas de talla, en un deporte poco democrático. (Dennis Rodman, en foto de Sam Forencich).

tiva la identidad no solamente se da en unos colores sino también con los sujetos que tienen la representación de esos colores. Por ejemplo, al margen de otros juicios, Waldir representa los colores blanquiazules, el Puma Carranza es crema, el Chorri Palacios es celeste. En su momento, Kukín representaba el rosa-

do. Esto tiene que ver con las identifica-
les amerite el entregar su identificación con alguien. Tú eres un escéptico del fútbol porque ves más allá de los colores. Yo sé que eres hincha del Alianza. Pero tú cuestionas al Alianza desde tu cultura, donde tienes elementos para cuestionar a los que salen a la cancha con la camiseta, pero para ti no son seres humanos que responden a criterios,

parámetros, dimensiones que te permitan validarlos como tales porque se reducen a simples peloteros. Y tú no quieres peloteros, tú quieres en el fútbol algo más. Hay gente que no piensa así, gente que ve solamente al pelotero, gente que aprecia en él a alguien que supo salir de pobre y que llegó a un nivel al cual él probablemente no pudo llegar, pero que no le va a pedir nada más que cumplir bien su función y que defienda con uñas y dientes los colores que él estima. Alguien tiene que operar esa identidad. El tema de la ética también tiene connotaciones en el deporte porque en la medida en que alguien pueda defender eficazmente determinados símbolos, el hincha está en capacidad de justificar todo a cambio de que los resultados sean favorables.

- Desde el IPD, ¿quién piensa el deporte?

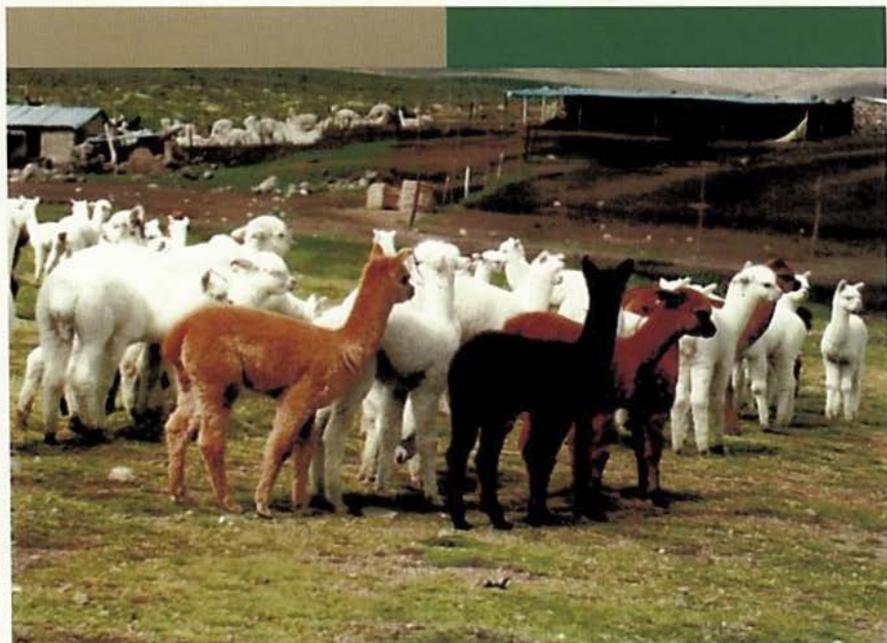
-Esto tiene que estar articulado con el compromiso por democratizar el deporte y cambiar el modo de planificar. Hasta ahora, en el ámbito del país, lo que hemos propugnado es una planificación entre cuatro paredes de un grupo de genios que se irrogaban el derecho de programar para que otros ejecutaran. Pero también se reservaban el derecho de controlar, evaluar y transformar para que otros sigan ejecutando. O sea, tienes a los operadores fuera del sistema, solamente en plan de ejecutores; prácticamente sin sentirse parte del proceso. Tenemos que propiciar una planificación cultural, que en la mesa se sienten los implicados para todas las fases. Es más lenta, pero es la única forma de acceder a las decisiones compartidas, que ahora están tan en boga. Lograr que mucha gente se sienta identificada con todas las fases de un proyecto y que todas puedan reflexionar, criticar, aportar. En el sistema deportivo, como sucede en el país, tenemos que propiciar lo mismo. ¿Qué es lo que se propone para el deporte? Un sistema deportivo abierto, en el cual todos los implicados de la sociedad civil sientan que tienen un espacio, tanto

a nivel federativo como a nivel del IPD. Pero teniendo a las federaciones como grandes actores del proceso y a su vez incorporando a sus sistemas propios a todos los actores sociales.

-A ojo de buen cubero, uno diría que Venezuela lo hace mejor que nosotros. Primer puesto indiscutible en los Bolivarianos. Varios finalistas en olimpiadas. Incluso Colombia y Ecuador. ¿Hay acá un sentido común para tomar 4 o 5 decisiones acertadas?

-La virtud de los países a los que te has referido es que hace años diseñaron un sistema para detectar talentos y supieron conducir los procesos. No es que tengan una gran base, pero sí tienen sujetos debidamente detectados, seleccionados en el momento oportuno y que fueron enganchados por el sistema y apoyados. Eso que llamo la locomotora de los procesos en los sistemas federativos lo han hecho bastante bien estos países. Nosotros lo hemos hecho mal. Ahora nos vemos ante el reto de mover dos cosas a la vez. Las locomotoras de los vagones federativos, que son los atletas que tienen mayor nivel competitivo, y los que van a ir en los vagones. Uno tiene que arrastrar al otro, porque son procesos que se articulan, no son excluyentes. Hay algunos que proponen dedicarnos únicamente a detectar talentos y a formarlos, y olvidarnos del resto. Eso no es correcto, porque estoy incidiendo constantemente en la necesidad de reconocer que la actividad física regular es algo insatisfecho en la población y que es indispensable para el crecimiento y desarrollo armónico. No creo en procesos ultraselectivos. Pero vamos a tener que hacer los dos. Porque de lo contrario nos vamos a meter en procesos muy costosos, porque la selección cuesta. Dedicarse a formar el talento desde un organismo central cuesta. Yo creo más en la posibilidad de que estos talentos sean detectados, transformados en sus espacios locales. Pero se requieren propuestas creativas, alternativas audaces; si no, nos congelamos. ■

Última publicación



Crianza de camélidos andinos y desarrollo rural



Óscar Toro

Rodolfo Marquina

César Novoa

Editores

desco

EN VENTA EN LAS MEJORES LIBRERIAS

UNMSM-CEDOC

DISTRIBUYE

editorial

horizonte

