

## La descentralización: el día después...

por José Luis Coraggio<sup>1</sup>

**Palabras de María Julia Aguerre, Directora del CEEP:** Hoy festejamos 10 años de existencia de la Institución con una Conferencia sobre el tema de Descentralización a cargo de José Luis Coraggio. El Centro ha trabajado desde hace muchos años sobre este tema y en conjunto con los vecinos de Montevideo, con las autoridades de las dos últimas administraciones ha tratado de brindar su aporte y un trabajo conjunto para que el proceso de Descentralización llegue a buen término. Todos conocemos las dificultades anteriores y las actuales propios de los caminos nuevos y entonces nos parece que todos tenemos que poner el esfuerzo para que la Sociedad Civil de Montevideo y del país, diría yo, ocupe realmente el lugar que le corresponde y tenga los ámbitos y los espacios para poder desplegar sus capacidades y realizar de esta manera una gestión conjunta de los asuntos públicos. Es para nosotros además motivo de satisfacción la presencia de José Luis Coraggio, un experto ampliamente conocido y nos parecía oportuno que en algún momento los vecinos de Montevideo que están discutiendo el tema, poniendo su esfuerzo para mejorar el proceso en marcha, nos diéramos un espacio de reflexión para salir un poco de lo cotidiano y abordar el tema más global, más en sus ejes estratégicos y profundos, por eso creo que la respuesta ha sido tan numerosa, por el interés del tema y por la expectativa que despierta nuestro invitado de hoy. El nos conoce porque ha estado en más de una oportunidad en Montevideo trabajando en Talleres, en Seminarios, aportando sus reflexiones y seguramente nos dejar en el día de hoy muchos elementos para que nosotros podamos seguir trabajando el tema en un aporte oportuno, ya que dentro de pocos días se realizar en Montevideo los Talleres finales de Montevideo en Foro II. Agradecemos la presencia de todos Uds., de los ediles, y de las autoridades de Montevideo, los directores de los Departamentos aquí presentes. Los dejo entonces con él y les comunico que al finalizar la conferencia daremos un

espacio a todos Uds. para realizar las preguntas, las aclaraciones o los comentarios que les merezca la conferencia. Muchas Gracias.

**José Luis Coraggio:** Buenas noches. Para mí es un privilegio poder estar con Uds. cuando están reconcentrados reflexionando, repensando, evaluando el proceso tan rico de descentralización en el que están embarcados. Me imagino pasando por Montevideo dentro de unos años y cruzándome con algún amigo al que le pregunto: "cómo te va?", y me contesta: "acá andamos... descentralizando...". Ya van muchos años de un proceso de descentralización que sigue, que continúa, que se profundiza, que se extiende a nuevas áreas del quehacer municipal de esta ciudad, al punto que los visitantes tendemos a asociar Montevideo con la palabra descentralización. Debo confesar un poquito de envidia por lo que Uds. están haciendo, algo de lo que apenas podemos teorizar en otros lados. Pero debo confesar también que a veces me asalta la duda de si no llegará un momento de cansancio por esta descentralización sin fin. Porque el proceso mismo va generando nuevos desafíos, nuevas tareas. La descentralización siempre será perfectible y por lo tanto nunca será tarea acabada y por lo tanto, en verdad, nunca habrá cabalmente un día después...

Este proceso de descentralización parte de la voluntad política y social de modificar un sistema de gobierno local, de que la gente se reapropie de su gobierno para ganar en autonomía, en el control de sus propias vidas, de que el gobierno sea más transparente, de que la ciudadanía pueda participar informadamente. Y todo eso no se logra con acercar a los barrios los centros de administración municipal, ni siquiera con abrir un espacio para las iniciativas de las bases en materia municipal. Incluso si pensáramos la descentralización como el traslado de actividades y funciones del centro municipal hacia la periferia, aún cuando se acabe de desconcentrar lo desconcentrable, todavía quedará una tarea de desarrollo horizontal, de vinculación horizontal entre todos esos pequeños centros, entre todas esas zonas, entre todas esas micro-comunas. Es más, puede pensarse que, una vez consolidado el esquema descentralizado de la ciudad,

---

<sup>1</sup> Investigador Titular, Director del Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

debería ahora pasarse a su equivalente en el orden nacional, con lo que se hace más evidente que no hay final a la vista para la vocación descentralizadora.

Aún aceptando esto, me parece útil provocar otra mirada sobre el proceso en el que Uds. están involucrados, planteando: “si hay un después de la descentralización ¿en qué consiste?”. Suponiendo que se hubiera agotado ese proceso o se hubiera agotado la voluntad de seguir impulsándolo, ¿qué vendría, cuál sería la nueva gran tarea que seguiría después de la descentralización? Desde ese hipotético agotamiento de una etapa es que voy a enfocar la conversación con Uds., no para distraer la atención del proceso de descentralización y sus desafíos actuales, sino para ver si no se estará dejando para un “después” imaginario una tarea que es importante emprender ya, dados los objetivos trascendentes que los motivan.

Parto de la base de que no estamos hablando de cualquier descentralización, en Montevideo estamos hablando de una descentralización democratizante. Ciertamente, esta descentralización presta mucha importancia a institucionalizar el uso eficiente y responsable de los recursos públicos, y para eso modifica los mecanismos de gestión de modo que se ligen más directamente las demandas sociales y el servicio público. Pero más allá del argumento funcional, es una descentralización que tiene como objetivo estratégico la democratización, que tiene como objetivo la ampliación de una participación popular en Concejos Vecinales, la transparencia de la función pública y la institucionalización de una esfera pública donde los ciudadanos puedan discutir directamente los asuntos de su barrio, complementando al Concejo Deliberante donde los representantes políticos del pueblo deberían discutir los asuntos de la ciudad en su conjunto. El punto de llegada de la descentralización parece ser la zona o el barrio, una agregación territorial de la sociedad hacia la cual se descentraliza este Municipio antes centralizado, pero en realidad supone una transformación fuerte de la sociedad y el gobierno local, y de la relación entre ambos.

Por su misma naturaleza, esta descentralización amplía las posibilidades de cambio político-social, de democratización, de desburocratización. No es sólo una cuestión de reordenamiento de la Administración Municipal, sino que puede tener un impacto muy fuerte sobre los modos de hacer política, sobre los modos de constituirse los actores políticos. Se habla de desburocratización, de constitución de nuevas comunidades de base barrial como actores colectivos, políticamente pluralistas, altamente representativos y muy cercanos a sus bases, bases que en general son socialmente más homogéneas que la ciudad en su conjunto. Desde este punto de vista, la descentralización puede ser vista como un despertador de comunidades territoriales, sociales y culturales aletargadas por los procesos individualistas de constitución de la ciudadanía, enriqueciendo las posibilidades de un sistema político democrático, donde los representantes permanecen al alcance del control de sus representados y éstos no pierden ni su identidad ni la iniciativa.

Si ésto se logra en Montevideo hay que valorarlo muchísimo. Porque podría darse otra descentralización, que en realidad fuera una reburocratización desconcentrada, una nueva forma de burocratización, una funcionalización de las instancias descentralizadas para que predomine con renovada legitimidad el interés de viejos o nuevos grupos minoritarios o la reproducción del mismo sistema de representación política alienado, donde representantes y representados sigan separados aunque dentro de unidades territoriales más limitadas.

En un proceso de descentralización democratizante se redefinen entonces las relaciones de vecindad, se reactivan identidades pasivas, se modifican actitudes y disposiciones para el ejercicio activo de la ciudadanía, se hace más transparente la gestión del Municipio. Pero debemos preguntarnos cuál es la sustancia, cuál es la materia a la que dan forma estas nuevas relaciones políticas y culturales. Una posible limitación sería que, al descentralizar, se reorganizara lo mismo. Con un cambio de calidad en la gestión, claro, con más eficiencia también, pero sin

cambios en el contenido mismo de las funciones y de las competencias del Municipio o de la autogestión local.

Es posible que, como consecuencia de la descentralización, puedan ahora manifestarse mejor, pero no por ello resolverse, las contradicciones entre los intereses microlocales dentro de la ciudad y entre éstos y el interés general, el interés común, el interés de la ciudad como un todo. Esta contradicción puede personificarse como un conflicto entre quienes, desde el gobierno central de la Ciudad, tienen que atender a las relaciones con el resto del Gobierno y con el resto del Sistema Político, orientándose por proyectos de orden macropolítico, y quienes, por otro lado, se dedican a apoyar la autogestión en las bases, en los barrios, en los servicios municipales. Más que una opción, ésta es la manifestación de una dialéctica interna al proceso de descentralización, que puede adoptar la forma de diferencias entre quienes están apegados cotidianamente a la resolución inmediata de problemas, que ven ese centro que impulsa la descentralización como muy lejano, que querrían que esté más cerca, o que incluso tienen la utopía de que desaparezca, y quienes ven que el movimiento de conjunto de esta descentralización no puede lograrse si se lleva a ultranza ese bajar a la sociedad, porque consideran que la instancia estatal, la instancia política, sigue siendo fundamental para poder cambiar el curso de la sociedad y revertir las tendencias que más nos preocupan. Esta dialéctica es tan insoslayable como lo es la necesidad de articular ambos aspectos, superando una visión que asigna al nivel central un contenido político trascendente y al zonal meramente la autogestión de los servicios, porque lo político está en todas partes, y porque las condiciones para una autogestión local no son meramente locales.

Pero no sólo lo político debe preocuparnos. Puede haber una descentralización democratizante, que apunta a superar la alienación política, pero que deja sin tocar la principal fuente de alienación de los ciudadanos: la que impone una economía que opera a sus espaldas, como un proceso naturalizado que se libera en nombre del realismo y que nos golpea con el desempleo, la precarización, la

desindustrialización, la pérdida de poder adquisitivo y la pérdida de soberanía. Voy a sugerir que la voluntad política que posibilita la descentralización democratizante debe asumir -en algún momento- la promoción del desarrollo económico local, para aprovechar al máximo las energías sociales que moviliza y para volverse autosustentable. ¿Será ésta la tarea que viene inmediatamente después de la primera etapa de descentralización? ¿O será que, independientemente del etapismo, debería haber una acción convergente como parte de un mismo proyecto de cambio político, cultural y económico en que el poder político y el poder económico deben descentralizarse juntos para consolidarse?

Un posible desarrollo de la dialéctica antes mencionada requeriría un movimiento horizontal y de abajo hacia arriba que, no contento con el surgimiento de nuevas identidades barriales, reconstituyera los sujetos políticos metropolitanos, ahora con nuevas raíces en las bases barriales, para plantear en la esfera pública y con plena participación no ya la cuestión de cada barrio y las necesidades y los conflictos concretos inmediatos, visibles para los vecinos, sino la cuestión urbana. Esta cuestión es más concreta, porque asume otras dimensiones de la realidad, pero parece más abstracta para cada ciudadano. En realidad, lo abstracto es la descentralización de un poder que no puede ejercerse porque carece de recursos propios. La cuestión urbana es cuestión de la ciudad en su conjunto y en todas sus dimensiones, es la cuestión del sentido de la ciudad, en buena medida marcado por la evolución de su base económica en vinculación con otras regiones del país y del mundo. Así, la descentralización no supone la desaparición del centro sino que, por elevación, apunta a un cambio en calidad de ese centro, a su fortalecimiento ya no como poder administrativo sino como gobierno democrático representante de la ciudad en su conjunto, expresión política plural de una sociedad urbana. Es evidente que aquí estamos hablando de Gobierno y no meramente de Administración.

Se abre entonces un nuevo desafío. Cómo se enfrenta, con qué recursos, con qué posibilidades, con qué nuevo punto de partida, dependerá en buena medida del

contenido de ese proceso de descentralización. El movimiento descentralizador puede hacerse desconcentrando las funciones más tradicionales del Municipio, sin ampliarlas para enfrentar los requerimientos de una nueva época, de un mundo en proceso de globalización. Si se acepta, ya sea por voluntad o por imposición normativa, que la economía es un contexto intocable, que es apenas el escenario sobre el cual transcurre esta descentralización, y que como escenario no es cambiante por los actores locales, se pierde una oportunidad de revitalizar al gobierno local y de dar bases más firmes a la democracia local.

Si se acepta que el contexto económico no es de incumbencia de los poderes locales sino que es materia del Gobierno Nacional o, lo que es peor, que la economía no es de competencia de la voluntad política, porque son los procesos del mercado quienes la definen, entonces es posible que la descentralización constituya sujetos colectivos locales con esa misma impronta y limitaciones. Y al llegar el momento de plantearse la tarea de definir democráticamente el sentido deseado para la Ciudad como un todo, esa herencia se revelará como dificultad adicional.

Podrá hablarse, por ejemplo, de “planificación estratégica” pero el contenido de esa planificación estratégica estar limitado por las funciones tradicionales del Municipio, ocupado de las veredas, del tránsito, de las áreas verdes, de los usos del suelo urbano, con escasas funciones de Promoción Social, donde predomina la gestión de la Ciudad como espacio construido. Podrá hablarse del sentido de la Ciudad, del perfil y la posición deseados en un mundo global para esta Ciudad pero esto no ser materia de construcción local sino apenas una expresión de deseos contrapuesta ideológicamente a las tendencias tecnológicas y económicas o a las políticas económicas nacionales que serán las que efectivamente producirán las bases materiales de la Ciudad. El término “desarrollo urbano”, si queda limitado a los enfoques propios del urbanismo democrático, necesarios pero limitados, dejará de lado muchas de las preocupaciones prioritarias de la gente, las que tienen que ver con su ingreso, con sus oportunidades de trabajo, con la

pérdida de los mecanismos de seguridad social, en suma, con la crisis del modelo industrializador y de su estado de bienestar.

Para ir más allá sería necesario reconstituir -en un segundo movimiento, ya no de descentralización sino horizontal y hacia arriba-, la sociedad urbana, ese conjunto heterogéneo, contradictorio, de identidades, no solo la del barrio y la vecindad, sino las de clase, de género, las generacionales, las corporativas, las políticas, las culturales. Esto llevaría a plantear como urgente y más significativo no tanto atender a cómo se administran los fondos y cómo se ejercen las funciones municipales sino quién, cómo y hacia dónde gobierna una Metrópolis nacional, con qué grado de autonomía y a la vez de responsabilidad por el destino del conjunto de regiones de un país. Porque los objetivos estratégicos que la Metrópolis se planteó y las funciones que su ciudadanía atribuyó a un Gobierno Local fortalecido por la renovación democrática y las capacidades de participación logradas en la descentralización incidirán sobre el país en su conjunto.

Para asumir esa búsqueda colectiva de sentido, el Municipio debe incluir entre sus funciones la promoción del desarrollo de estructuras económicas que den base sólida a la vida de esta sociedad local. Dadas las limitaciones burocráticas o normativas de los municipios, para encarar ese desafío suelen adoptarse formas *ad hoc*, como la de corporaciones de desarrollo local, donde predominan las representaciones sectoriales y desiguales. Limitarse a ese tipo de formas abriría la posibilidad de que el control democrático al que está sometido el gobierno local sea eludido por la concertación corporativa y que la política sea sustituida por la negociación entre los intereses preexistentes del capital privado y la clase política, dada la debilidad usual de la representación de las mayorías en ese tipo de institución.

Encarar la cuestión económica desde la ciudad y su Municipio supone gobernar y no solo administrar, posicionarse con un proyecto innovador en procesos marcados por el cambio de época. Está cambiando el estilo de desarrollo

predominante, están cambiando las tecnologías, están cambiando las correlaciones de fuerza, todo al mismo tiempo y a una velocidad vertiginosa. La gran ciudad, que en el proceso de descentralización tiende a estar reconcentrada en sí misma, tiene ahora que abrir su perspectiva para atender a tres grandes desafíos, de cuya adecuada resolución dependerá como se ubique en el nuevo sistema mundial. Estos tres desafíos son: lograr **competitividad**, lograr **gobernabilidad**, y lograr un **desarrollo humano sustentable**. Un gobierno o una sociedad pueden adherirse de palabra a estos tres objetivos estratégicos, que difícilmente estén ausentes de cualquier discurso político contemporáneo, pero qué significado efectivo tengan dependerá de cómo se jeraquizan, de cómo se encarnan en las políticas y en las prácticas de todos los días, esto es lo que hace la diferencia.

Por ejemplo, una propuesta centrada en la competitividad de corto plazo del sector empresarial exportador, afirmará que “sin competitividad no habrá política social, no habrá distribución, no habrá empleo, por lo tanto tenemos que pasar este test como condición previa de todo lo demás, tenemos que hacer que el sector empresarial sea competitivo en esta ciudad, identificando la producción o los servicios en que tenemos posibilidad de competir inmediatamente, atraerlos y exportar para poder sustentar los equilibrios macroeconómicos”. Esta visión cortoplacista de la competitividad, atada al objetivo de atraer el capital global, suele estar asociada, como diría la CEPAL, a una competitividad espúrea, basada en la baja de los costos salariales, en la modernización y baja de los costos de los servicios a la producción, en la eficientización de la administración pública, la reducción de la presión tributaria y de todos los costos indirectos de seguridad social para las empresas, en la desregulación del mercado de trabajo -que equivale al desmantelamiento del sistema de los derechos humanos que tanto nos costó conseguir-, en la canalización de la privatización y tercerización del Estado hacia el sector empresarial; se basa también en la apertura de la economía en nombre de la competencia, abriéndonos a la importación de bienes y servicios producidos en sociedades con otra historia de derechos humanos, de modo que,

en nombre de la eficiencia, tenemos que sufrir la desocupación y desindustrialización que ese dumping social significa. Paradójicamente, también en nombre de la eficiencia, se crean mercados cautivos de servicios básicos para monopolios no regulados por el Estado.

Otra propuesta para resolver este triple desafío está centrada en la gobernabilidad vista como legitimización del gobierno local y de las estructuras estatales existentes pero también como eficacia y eficiencia de la Administración Pública y sus políticas. Atendiendo al objetivo de la reproducción del poder político, esta versión busca un equilibrio entre políticas dirigidas a lograr la competitividad de que hablamos antes y políticas sociales compensatorias de los efectos de la exclusión que aquella genera. Puede estar pensada desde el inmediatismo político o bien desde el reconocimiento de que la competitividad de largo plazo y la perdurabilidad del ajuste estructural requieren estabilidad política, tesis que comparten, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo y el PNUD y para eso son necesarias políticas sociales focalizadas en los sectores de extrema pobreza, que contribuyan a legitimar el sistema político que garantiza las reglas del juego de la competitividad. La reducción del Estado que acompaña esta visión puede también tomar formas de descentralización o apelar a la concertación urbana.

Una tercera propuesta, centrada en la satisfacción de las necesidades básicas básicas de todos y en los equilibrios ecológicos, propone resistir al desmantelamiento de las redes de seguridad social y de las garantías de cumplimiento de derechos humanos, sociales y políticos, intentando poner límites sociales a la reproducción del capital y del poder político. Esa propuesta puede estar encarnada en ONG's o en movimientos sociales que ven al sistema político y al mercado como dos grandes mecanismos destructores de la vida humana. Pero esta alternativa no llega a generar un proyecto de ciudad, no termina de conectar la calidad de vida con la participación en las estructuras económicas o de

poder, ni conecta la calidad de vida con una reestructuración competitiva de la producción.

Una cuarta opción, que suscribo, pone el desarrollo humano sustentable como eje de sentido para el gobierno, la economía y la sociedad urbanas, asumiendo el triple desafío mencionado. Es desde la perspectiva del desarrollo humano sustentable que se determina qué competitividad y qué gobernabilidad se propugnan. La gobernabilidad no es vista como la capacidad de manipulación simbólica o clientelar para legitimar el sistema desde el Estado, sino como una profundización de la democracia, como el desarrollo de la autonomía de las mayorías respecto del poder de los grupos económicos y de la clase política, combinando sistemas de representación no alienantes con una importante autogestión de las mayorías. La competitividad es vista como una competitividad auténtica, basada no en la degradación del trabajo o en la explotación desmedida de los recursos naturales sino en el desarrollo de una sociedad integrada donde todos tienen oportunidad de desarrollar sus capacidades, donde el capital humano es la principal inversión, basada en la calidad del conocimiento y la información de las personas, en la generalización y efectiva utilización de las capacidades de emprendimiento en todas las esferas de la vida.

Esta opción no rechaza al mercado ni a la política, pero tampoco admite una división del trabajo en la que los agentes del mercado capitalista, aparecen como responsables del perfil productivo y ocupacional de la ciudad mientras que los trabajadores aparecen como meros insumos o como consumidores cuyo único recurso es apelar a la voluntad de la clase política para poner límites al capital. Es necesario evitar esa contraposición simplista entre poder económico y poder político, entre el mercado y la voluntad política que le pone límites. Para conformar otro polo de poder económico-social, base de una mayor autonomía política de las mayorías, se requiere la democratización del poder económico del sector público y el fomento de un sistema de economía popular

Pra esta perspectiva, el presupuesto público debe ser participativo, pero esto requiere que el ejercicio de la ciudadanía sea algo más que una negociación entre intereses particulares, microlocales o sectoriales, y que se constituya un sujeto colectivo representativo y capaz de pensar autónomamente no sólo su diversidad, sino la ciudad como un todo y a la vez reconocer responsablemente su papel en el país y en el mundo. Esta autonomía y esta altura política deben basarse en un mayor control de las bases económicas de su reproducción por las mayorías de la población. En este sentido el desarrollo de una economía popular urbana coadyuva a la democratización.

¿Qué entiendo por economía popular urbana? No me refiero meramente a los microemprendimientos por cuenta propia, al sector informal, a los vendedores callejeros, a las cooperativas. Todo eso entra en la economía popular, pero ésta es mucho más. Abarca el conjunto de recursos, actividades y relaciones económicas de los sectores de la sociedad cuyo principal recurso es el trabajo: los trabajadores, asalariados o por cuenta propia. En este subsistema, el principal recurso no es el capital acumulado, aunque pueda generar ahorros y cierta acumulación productiva o de consumo. Sus elementos básicos no son empresas, sino unidades domésticas orientadas a la reproducción ampliada de la vida de sus miembros. Si estas unidades no pueden realizar su fondo de trabajo entran en una crisis vital, y esto abarca desde sectores medios hasta sectores de extrema pobreza. No estamos entonces hablando sólo de los sectores más pobres.

Por extensión, la economía popular abarca también todas las redes, todos los sistemas que se han ido multiplicando para atender a la reproducción: las redes de ayuda mutua, las cooperadoras escolares y de salud, las cooperativas de vivienda, de producción, de abastecimiento o de comercialización, las obras sociales sindicales, los clubes, las asociaciones barriales de mejoras, etc.

Por extensión adicional puede abarcar, en una sociedad con gestión participativa, los programas y recursos públicos dirigidos a los sectores populares de la ciudad,

como el sistema escolar y de salud públicos, los sistemas previsionales, las universidades públicas, etc. A esto se pueden sumar los programas de organizaciones no gubernamentales y otros orientados por los intereses de estos mismos sectores. Hablamos entonces de una gran masa y diversidad de recursos económicos que si fueran manejados participativa y eficientemente podrían reorganizarse y potenciarse con un proyecto de estímulo del desarrollo económico local. El principal problema está hoy en que, en nombre de la competitividad, los recursos públicos tiendan a ser puestos al servicio de un proyecto de modernización basado en la construcción de plataformas empresariales como islas modernas en un océano de pobres a los cuales se dirigen políticas compensatorias -incluso a través de una tercerización en que participan muchas ONGs- que responden más al déficit de legitimidad del sistema que a los intereses de los destinatarios. Otro problema no menos importante es que los recursos de los sectores populares y sus organizaciones no responden en la actualidad a un programa de conjunto, desgastando energías y perdiendo sinergia por su fragmentación.

Si esto cambia, la economía de la ciudad futura puede ser pensada como una economía con tres subsistemas: la economía empresarial capitalista, la economía pública y la economía popular. Actualmente, las relaciones entre estos tres subsistemas económicos son asimétricas, lo que se refleja en transacciones de gran inequidad para la economía popular: ni las finanzas públicas son equitativas, ni los precios relativos entre lo que vende la economía popular y lo que tiene que comprar del sector empresarial resultan de estructuras ideales del mercado competitivo. Pero el futuro de la ciudad dependerá no sólo del desarrollo de un sector empresarial capitalista y de una economía pública eficientes, sino también del desarrollo de una pujante economía popular, sin la cual las bases sistémicas de la competitividad y de la democracia serían endebles.

La descentralización se está dando en todo el mundo, aunque escasas veces como descentralización democratizante. Igualmente, hay una conciencia

universalmente generalizada de que el Municipio tiene que asumir funciones nuevas, siendo una de ellas la promoción del desarrollo local aunque, nuevamente, rara vez como promoción de la economía popular. Se trata en ambos casos de una opción abierta con la que se está experimentando crecientemente. No es nada fácil porque estamos justamente en un momento en que lo local mismo es difícil de definir, pues parece tender a desdibujarse en el espacio globalizado. La globalización le pone al desarrollo local límites mediados por los administradores nacionales del ajuste estructural. También le pone límites una normatividad que sigue viendo al Municipio en términos tradicionales. Por ello es fundamental redefinir las instituciones de gobierno metropolitano, pero también plantear otras variantes del ajuste, más equitativas, integradoras y no dualizantes. Eso sólo puede hacerse desde una sociedad local fuerte por sus raíces democráticas pero también por la convicción que da compartir y experimentar la potencialidad de un proyecto de desarrollo que requiere ampliar sus límites. Cuando se intenta superar esos límites, la cuestión urbana se convierte en una cuestión de orden nacional.

Mientras no llegue ese momento, las fuerzas democráticas locales y sus bases sociales pueden avanzar más allá de una descentralización administrativa, profundizando y consolidando la democratización alcanzada, si emprenden al mismo tiempo acciones en la esfera económica que adelanten la necesaria ampliación del ejercicio de su voluntad. Una sociedad urbana que se ha probado relativamente autónoma en sus iniciativas, que ha mostrado la posibilidad de un gobierno más participativo, que comienza a socializar la gestión entre sus ciudadanos, se potenciaría al emprender acciones sistemáticas en su base económica, condición para presentarse en el mundo global como una ciudad integrada cuya competitividad se basa en el desarrollo humano generalizado y en la estabilidad de una democracia no formal.

Muchas gracias.

**María Julia:** Pasamos entonces a las preguntas o comentarios que quieran efectuar, supongo que a la mayoría por lo menos se les entregó un papelito a la entrada en el cual pudieran realizar sus preguntas o comentarios. Si alguien quiere hacer una intervención verbalmente sin hacerlo por escrito, mientras llegan las otras puede hacerlo.

Una primera pregunta:

*1) Cómo fortalecer: a) la sociedad civil, autonomía efectiva, respetar decisiones de los Concejos vecinales, b) información, publicación, difusión, tareas realizadas, c) profundizar la descentralización mediante qué, institucionalizar a los Concejos Vecinales? Pregunta muy referida a lo que estamos discutiendo aquí...*

Otras preguntas:

*2) Cree que la descentralización del poder político en Montevideo es la correcta, no aumenta los escalones burocráticos, y es eficiente?*

*3) Qué ha ocurrido con la intención de incorporar un “ombudsman” vecinal, qué lugar se le ha asignado en la estructura municipal?*

*4) Qué perfil de ciudadano forma una ciudad descentralizada? Qué tipo de educación/capacitación requiere el proceso de descentralización? Qué rol tienen los movimientos sociales en este proceso?*

**José Luis Coraggio:** Bueno más que preguntas, proponen una agenda de trabajo, que debe ser la que tienen Uds. en el Foro y me la quieren pasar a mí. Tomé nota de algunas palabras clave en las preguntas leídas, por ejemplo, la palabra “eficiencia”. Creo que el concepto de eficiencia tenemos que revisarlo antes de convertirlo en criterio de decisión. Es decir: ¿qué es ser eficiente?, ¿cómo se juzga la eficiencia? Hoy en día está de moda decir que una actividad es eficiente si pasa el test del mercado, si puede competir en el mercado. Como consecuencia, al propender a esa eficiencia en servicios públicos como la educación o la salud, se están introyectando en el Estado valores mercantiles, conceptos de eficiencia que son propios del mercado. ¿Qué dice la teoría del

mercado? Dice que si un empresario (o el Estado) organiza recursos y lanza al mercado determinados productos y no puede venderlos, es porque lo que está produciendo es de baja calidad o porque lo está llevando a costos demasiados altos. Dice que si pierde y quiebra en esa competencia en el mercado, se benefician los consumidores, porque habrá ganado otro que produce mejor.

Es una linda teoría, que ignora que los consumidores son ellos mismos productores y que la desocupación que genera la competencia internacional salvaje los golpea por la espalda como desempleo, precarización y pérdida de oportunidades. En realidad es una ideología, porque oculta que en el mercado real los que ganan la competencia no son necesariamente los que usan mejor los recursos humanos y naturales, ni los que producen a menores costos, ni los que producen los productos de mejor calidad, porque la competencia es una lucha donde se usan armas de todo tipo para triunfar, donde se agotan recursos no renovables aprovechando que sus precios no reflejan su valor social, donde se venden no sólo las cualidades físico-químicas y los servicios al consumidor que acompañan a los productos, sino también sus imágenes, con las que se manipulan los deseos y miedos de la gente, por lo que detras del aparente poder de los consumidores se ejerce un poder material y simbólico del que los monopolios de la comunicación tienen una gran cuota.

Un hipermercado internacional puede llegar a una ciudad en nombre de la modernidad y destruir a miles de pequeños comercios e industrias importando containers de mercaderías baratas o incluso vendiendo por debajo del costo. Este proceso se está generalizando lamentablemente en América Latina. Curiosamente, en EEUU hay ciudades donde la sociedad local, ya sabiendo esto, toma las calles y dice “no queremos más hipermercados porque destruyen nuestras fuentes de trabajo”. No se trata de una competencia basada en la eficiencia, sino en el ejercicio del poder económico, en este ejemplo sólo compensable por un poder social o político.

¿Es más eficiente una administración descentralizada? No creo que se pueda generalizar una respuesta. Dependerá del servicio y de las formas en que se reorganiza que los costos bajen o suban cuando se descentraliza su prestación. Pero la comparación se complica más cuando la descentralización modifica la calidad misma de los servicios (por ejemplo, al adecuarlos a las necesidades reales de la gente). ¿Qué pasa si cuestan algo más pero se proveen servicios de mejor calidad? ¿Cómo contabilizo los posibles efectos de control de la corrupción, o los del desarrollo de las capacidades de emprendimiento de los habitantes de la ciudad a raíz de su participación en los procesos complejos de administración municipal? ¿Cómo contabilizo la pérdida de poder social y político que significa dejar en manos de monopolios decidir quién tiene derechos a satisfacer sus necesidades básicas? En todo caso, el grado y forma de la descentralización no debería decidirse exclusiva ni siquiera principalmente en términos de la definición estrecha de eficiencia de mercado.

¿Debe el Municipio prestar servicios de teléfonos o de salud? Puede afirmarse como principio que el Estado es ineficiente por naturaleza e impulsar la privatización. Pero al hacerlo se dejará en manos de poderes monopólicos cuyo interés es la ganancia y no garantizar el acceso de todos los ciudadanos a la comunicación o a servicios de salud. ¿Queremos esa “eficiencia”? Porque detrás de la palabra eficiencia hay la consolidación, difícil de revertir, de un poder centralizado a escalas que nunca vimos, controlando los servicios básicos de la ciudad, condición ésta adversa para la autonomía y la democracia.

Hay otras eficiencias, como la eficiencia social, donde algo puede no ser eficiente desde el punto de vista de la ganancia, pero ser la manera más económica de satisfacer las necesidades básicas de todos. En algunas actividades y bajo ciertas condiciones, el mecanismo de mercado puede promover esa eficiencia y hacerlo de manera convergente con la búsqueda de la ganancia. Pero hace tiempo que se estableció que para los bienes públicos o quasi-públicos, para los bienes de la

cultura, o para actividades estratégicas para la vida o la defensa, el estado tiene un papel fundamental al que no puede renunciar.

En cuanto a la pregunta sobre el burocratismo: efectivamente, la descentralización puede consolidar un nuevo modo de ser burocrático. La decisión colectiva descentralizada puede significar una multiplicación de posiciones, funciones y jerarquías, nuevas divisiones funcionales del trabajo, etc. porque se piensa que, para que se institucionalice, la descentralización debe cristalizarse a través de formas jurídicas estables, organigramas y todo lo demás. En sentido amplio una institución es una pauta compartida de comportamiento, como las de buena vecindad, o las de la ética del funcionario público, y no necesariamente requiere de organigramas o leyes. O pueden existir las reglamentaciones formales y ser burladas por el accionar real, “informal”. En todo caso, si quien atiende a una demanda lo hace aplicando la rutina que corresponde a la función o posición que se le asignó, ya tenemos recreada una nueva burocratización, aunque esa posición parezca estar cerca de la gente. Me parece que el burocratismo todavía lo llevamos adentro, que no está en los organigramas ni se resuelve con otro organigrama.

Lo mismo pasa con el Ombudsman. No sé lo que están discutiendo aquí. Puede ser una figura útil, pero a mí me llama la atención que debamos poner en manos de una figura o personificar en un cuadrito del organigrama la vigilancia de derechos que están siendo violados masiva, sistemática y estructuralmente. ¿No terminará el Ombudsman convirtiéndose en una burocratizada ventanilla de reclamos de todo tipo? ¿No son los más diversos movimientos y organizaciones sociales y políticas, unos medios democratizados de comunicación social, un sistema de justicia accesible, los que pueden ejercer con eficacia esa vigilancia?

¿Cuál será el perfil del ciudadano, o qué perfil del ciudadano forma la ciudad descentralizada? No podríamos decir que “todo lo descentralizado es mejor”, o que es más formativo, ni que cuando más abajo está un funcionario en una

jerarquía decisonal, mejor informado y menos alienado está. Justamente en un mundo en proceso de globalización, un proceso que se caracteriza por una violenta concentración del conocimiento y la producción de información, pensar en llevar el poder a las manzanas, a los barrios, pensando como poder solamente la capacidad de autogestionar los propios servicios, es extremadamente limitado. Sin duda que la descentralización es un buen antídoto para enfrentar la opacidad de las relaciones administrativo-políticas. Pero sobre todo si permite la reconstitución de un sujeto político supra-local, de un sujeto con voluntad para encarar la cuestión de sus propias bases económicas. Por eso me parece que todo este activismo, toda esta lucha por la autodeterminación, que por último es lo que significa un proceso de descentralización democratizante, tiene que incluir, mejor más temprano que tarde, la cuestión de las bases económicas de esa autodeterminación.

**María Julia:** Como las preguntas son muchas me he tomado la libertad de agruparlas y entonces nos quedarían como tres niveles de preguntas:

- 1) ¿Cuál sería a su juicio la mejor articulación en este momento del avance de la descentralización de Montevideo con el plan de ordenamiento territorial, plan físico que también se está llevando adelante en Montevideo?
- 2) ¿Cómo podría continuar la descentralización cuando existen cuerpos que no tienen marcos jurídicos y que fueron electos por el voto universal y no son escuchados por las autoridades? Los límites se determinan antes que se ponga en marcha la descentralización por carecer de la misma aquí en Montevideo.
- 3) ¿La descentralización necesita una previa capacidad de gestión a nivel local, implementar un proceso descentralizador sin fortalecer la capacidad de digerir el mismo proceso por los actores locales sería un fracaso, ¿cómo solucionar esta problemática, proyecto o experiencia piloto?

**José Luis Coraggio:** Yo leí hace algún tiempo un documento llamado "Plan Estratégico de Montevideo", ¿es esto lo que se llama plan de ordenamiento

territorial? ¿no? Entonces no puedo hablar porque no lo conozco. En todo caso, si se ve al gobierno local como administración municipal tradicional, muchas de cuyas funciones tienen tradicionalmente que ver con el funcionamiento del espacio construido, con el orden urbano, cuando uno dice “Municipio” está pensando que tiene mucho que ver con el urbanismo. Se podría pensar que la descentralización de eso implica una autogestión microlocal del espacio construido, que entonces la gente va a discutir las obras, si se hace o no esta calle, si se parquea esta plaza o se limpian los desagües, dónde se pone un dispensario, dónde una guardería, etc., o sea, una problemática no urbana sino urbanística. El hábitat es muy importante para la vida, pero también muy limitado para asegurar su calidad, porque la vida tiene otras dimensiones y, como dije, la económica es muy importante. Desde ese punto de vista, llama la atención que se estén multiplicando en América Latina planes estratégicos que son fundamentalmente una concertación de la ciudad como cosa urbanística, de la ciudad como espacio construido, donde se intenta compatibilizar, por ejemplo, la necesidad de una plataforma moderna para el Centro de Servicios Financieros con la demanda de infraestructura básica de los sectores populares. Si esta ciudad se propone ser el Centro Financiero del Mercosur, ¿qué necesita? Una plataforma moderna, con seguridad, con edificios comparables a lo de los centros financieros del resto del mundo, limpia de basura y de violencia, parqueada y muy comunicada, cerca de aeropuertos y con autopistas que lleven a los lugares de descanso de los sectores que van a trabajar ahí. Si esto meramente se superpone al resto de la ciudad, se crea una ciudad dual, porque quedan fuera los pobres y los sectores medios empobreciéndose sin oportunidades económicas mínimas, así como los indicadores macroeconómicos pueden ser muy buenos pero la vida de la mayoría de la gente ser miserable. Se puede plantear esa compatibilización negociando un mínimo de infraestructura de vivienda, de calles, de servicios a los barrios. Es como una concertación de intereses con poderes muy desiguales, donde en todo caso no se ve como surge un sentido estratégico definido por una sociedad que se piensa a sí misma y decide qué papel quiere jugar, entre los posibles, cómo va a entrar en el juego de la competencia internacional, si va a tratar de ser como Kuala

Lumpur, si va a tratar de ser como Curitiba o cuál va a ser su identidad propia como ciudad. Por ahí tendría que empezar la definición estratégica. En general lo que uno encuentra es un juego de planificación urbana muy sectorial, muy disciplinario, que puede ser muy bueno técnicamente pero que sigue evitando encarar el nudo central del desafío que enfrentamos.

Una de las preguntas parece afirmar que hay funcionarios o personas electas pero no escuchadas. Yo no puedo abrir juicio al respecto. Sin duda que estos procesos llevan a la formación de nuevos actores y al hacerlos pasar por la criba de los sistemas electorales se los impregna de las posibilidades y las limitaciones de un sistema político basado en la competencia electoral entre partidos. Si tal fuera el caso, no habría mayor novedad en que uno pueda elegir y después no tenga nada más que decir hasta la próxima elección, o que pueda ser elegido y no tener los poderes que se supone que se le confirieron. Esto es parte de un sistema político competitivo basado en partidos (hasta ahora no se ha encontrado una manera mejor de organizar la política) y puede reproducirse en el interior de un proceso de descentralización que pasa por (o coexiste con) los partidos políticos, pero está en nosotros advertirlo, rectificarlo y corregirlo continuamente.

En cuanto a lo de la previa capacidad de gestión a nivel local, el problema con la palabra “previa” es que en general nos lleva al inmovilismo. Siempre hace falta una condición previa para hacer mejor cualquier cosa. Yo preferiría decir que habría que “hacer junto”. En educación sabemos las limitaciones de enseñar teóricamente y que después venga la práctica. Cuando se puede, es mejor desarrollar un saber teórico junto con un saber práctico. En este caso, la capacitación puede darse al mismo tiempo que se van poniendo a prueba las nuevas formas de representación, las nuevas formas de participación, las nuevas formas de gestión. No creo que tengan que ser previas, es más me parece que enseñanzas demasiado anticipadas podrían ser muy teóricas y poco estimulantes.

**María Julia:** Por último he agrupado acá varias todas relacionadas con la economía popular a la que te has referido bastante extensamente pero de todos modos me parece importante transmitir las inquietudes.

- 1) Me interesa que profundice acerca de la relación entre la descentralización-territorialidad-identidad local.
- 2) En un proceso de descentralización democratizante, ¿es posible articular/integrar intereses distintos según los factores económicos?
- 3) ¿Qué experiencias existen donde se combina la descentralización política y un desarrollo económico social sustentable?
- 4) ¿Podría explicar algún caso de desarrollo de economía popular?
- 5) ¿Cómo es vista por Ud. la globalización: como una realidad, como un proceso o como una legitimación discursiva, y en cada tema lo local en relación a la consideración anterior?
- 6) El desarrollo de las contradicciones de la economía popular urbana con las leyes de mercado.

**José Luis Coraggio:** Bueno, hasta luego! A mis alumnos les doy dos horas para que contesten los exámenes, pero aquí no hay ninguna posibilidad de responder! Son preguntas muy importantes, que apenas podré comentar o elaborar un poquito, además de que habría que aclarar el sentido de algunas de ellas.

Lo de identidad local primero: en un trabajo que leí recientemente de Roselli, él hace -demasiado brevemente para mi gusto- una referencia a lo que puede significar la descentralización en el contexto histórico de una sociedad que ha pasado por un período largo en el que se han desdibujado identidades, y sugiere que este proceso de descentralización podría venir a revitalizar o despertar lo que estaba dormido más que a crear lo que no existía. Si la identidad de vecino alguna vez tuvo vigencia y presencia importante y luego fue aletargada, este proceso la puede revitalizar o incluso desarrollarla, al abrir un espacio que posibilita asignar recursos participativamente, decidir juntos cómo tiene que hacerse una determinada obra, dónde tiene que ubicarse o quién se hace cargo de los efectos -

negativos para unos y positivos para otros- de una determinada intervención. En ese diálogo, en ese encuentro, puede forjarse una nueva identidad de vecino pero sobre la matriz de aquella identidad antecedente y adormecida. Que esto resulte no es nada fácil, pero no es imposible. Sentado como visitante en las reuniones de Asambleas en Porto Alegre, pude ver como, después de dos rondas de presupuesto participativo, gente de las más variadas formaciones y extracciones sociales eran capaces de cuestionar muy ajustadamente, muy finamente, las justificaciones que hacían funcionarios de la Prefeitura de porqué no se había avanzado en determinada obra. Tenían una capacidad nueva, y podía uno ver que iba emergiendo una unidad en la diversidad, mientras estaban todos enfrentados en este momento a un funcionario que, a juicio de ellos, no había cumplido su función, y estaban pensando no en el interés de cada uno sino en el interés de su zona. Pero estos procesos llevan tiempo, requieren continuidad. A consolidar esa cultura ciudadana contribuirá que el PT siga siendo reelecto en Porto Alegre.

Aquí me contaban hoy lo que puede pasar en una zona, donde el cantegril necesita que la basura esté cerca y la zona residencial de nivel medio necesita que esté lo más lejos posible. Conflictos de esos siempre hubo pero, en la medida que se puedan ir expresando y elaborando en un encuentro democrático, se irán forjando nuevas identidades. Ahora que, tengo mis dudas de que se trate de una identidad "local". No soy proclive a idealizar lo local por sobre lo global, lo nacional o lo sectorial, lo local puede ser el mundo de los caudillos y de la dependencia interpersonal. Si tuviera que optar entre eso y la dependencia de una clase política, no estoy muy claro que lo primero sea mejor. ¿Qué quiere decir una identidad local? Puede tener que ver con un club de fútbol, puede tener que ver con una historia migratoria, puede tener que ver con clase social o con etnia, es muy complicado el tema y no podríamos resolverlo sin saber cuáles son las relaciones históricas concretas entre todas estas dimensiones.

La posibilidad de integrar intereses distintos está relacionada con lo que decía antes. ¿Qué quiere decir integrar? ¿Podemos volver a plantear la cuestión del

interés común? Para algunos es tema superado. Sólo quedaría hablar de intereses particulares y de concertación o negociación entre ellos. Me parece que si aceptamos esto estaremos perdiendo una perspectiva que nos ayudaba a comprender el carácter necesario y los alcances del Estado en la superación de una sociedad civil salvaje. En todo caso, el concepto de interés común nos permite ver las limitaciones de proponer la suma de los intereses particulares contradictorios o el predominio de algunos intereses particulares sobre los otros. Si es una construcción social, ¿cómo se construye? Esto tiene que ver fundamentalmente con la política. Es posible que los modos de hacer política que se han desarrollado en esta vuelta a la democracia no siempre sean la mejor manera de construir el interés común, que haya mucho de sobreimposición de la lógica perversa de la competencia electoral, que hace que el político no pueda descuidar el test del número de votantes, y que se vuelva tan difícil arriesgar una propuesta de sentido compartible que no resulte ni de la falsa suma ni de la negociación desigual entre intereses preexistentes.

En cuanto a la economía popular, siempre aparece esta pregunta: ¿“dónde está? es una idea que me puede gustar, pero quiero un ejemplo, un caso concreto que pueda ir a visitar y ver como funciona”. Que los hay los hay. Uno puede ir a Villa El Salvador, en Lima, y observar como en el desierto surgió una organización de varios centenares de miles de habitantes que se autogobiernan, que tienen sus propios municipios, que encaran la promoción económica, que han tenido que llevar una lucha muy difícil pero han construido una sociedad local. Ese me parece un buen ejemplo, pero no es sólo ni principalmente ejemplo de economía popular. Es un ejemplo de proceso cultural, económico, político, de construcción social. O puedo dar el ejemplo de la Grameen Bank (una gran ONG) en Bangla Desh, que da créditos solidarios y tiene tan bajas tasas de morosidad que ha llamado la atención del Banco Mundial. Digamos que yo encontrara diez, cien ejemplos. Serían ejemplos de otros países, o de otras épocas. Habría que responder la otra pregunta: ¿y qué tiene que ver con nosotros? ¿que tiene que ver con nuestra cultura, con nuestros políticos? Si traigo el ejemplo de Maquita Cushunchic con

raíces del mundo indígena ecuatoriano, ¿nos va a servir? Si traigo el ejemplo de lo que se pudo hacer en la Nicaragua revolucionaria, ¿nos va a servir?

Ejemplos hay, los hubo, pero el problema es qué se puede hacer aquí y ahora. Y para responder hay que hacer un análisis concreto de esta situación concreta y cruzarlo con la experiencia adquirida en los procesos de transformación social y política. En esto, el papel de la ciencia o de la predicción científica es ver lo que todavía no se advierte en la superficie de la realidad. No se trata de meramente describir o interpretar lo que existe, sino fundamentalmente de mostrar posibilidades que todavía no se han encarnado en ejemplos. Todas las teorías científicas, todas las tecnologías, están basadas en hipótesis sobre estructuras o situaciones que no pueden observarse. El extraordinario desarrollo de la física que hace que hoy vivamos con todos estos artefactos, con todas estas fotos de los planetas y con todas estas nuevas concepciones sobre el origen y la conectividad del mundo, se basó en conceptos imposibles de ser experimentados directamente. Apuesto a que si hacemos ese análisis concreto concluiremos que la posibilidad está, aquí en el presente y en la historia. Está en Manos del Uruguay, por ejemplo, o en la rica historia del cooperativismo en este país. Está también en el vacío de oportunidades y la crisis de legitimidad de un sistema que se ha tornado abiertamente excluyente de amplios sectores sociales. Si quieren Uds. podemos ir hacia atrás y pensar que, hace 50 años, alguien decía que estos países podían industrializarse a partir de políticas del Estado, y había quienes preguntaban: “¿a ver dónde, cómo, qué país periférico que no sea socialista se industrializó por acción del Estado?”. Y nos industrializamos, y fue con el apoyo de ideologías y metodologías nada radicales como la de CEPAL, el desarrollismo, que pudimos cambiar nuestras estructuras productivas. No tengo otra respuesta a la pregunta, pero creo que el problema está en la pregunta. Hay que probar e investigar en esta realidad si esa posibilidad existe o no.

Y en cuanto a si la globalización es un mero concepto o si existe. Si no existe, ¿qué es lo que nos golpea? Si yo siento cierto dolor en la nuca, mi experiencia me

hace dar vuelta buscando algo que tiene que existir y me golpea. ¿Será un concepto lo que está destruyendo nuestras instituciones de regulación del mercado, lo que está generando estas tasas de desocupación de dos dígitos que ahora nos dicen que son estructurales, lo que está desmantelando todos los sistemas de Seguridad Social y de Derechos Humanos? Llámenlo globalización, llámenlo nueva organización del poder mundial, llámenlo revolución tecnológica y unificación del mercado mundial, podemos ponerle el nombre que quieran, pero hay algo ahí que además de ser un concepto es una realidad. Tiene que ser algo real porque si no existe no se explica que tenga tantos efectos materiales.

Creo que hablé demasiado. Para terminar quisiera reafirmar la profunda admiración que tengo por el proceso de descentralización que Uds. están llevando a cabo, mostrando que un sistema político similar en su forma al de mi país, puede autoreformarse, puede abrir espacios y efectivizar posibilidades de la democracia. Y también quiero transmitir mi expectativa por la profundización de ese proceso. Entre otras, me parece que se ha abierto la posibilidad de avanzar hacia un sujeto social y político capaz de hacerse cargo de la ciudad como un todo, capaz de situarse como ciudadano de la capital nacional y como ciudadano del mundo. He tratado de sugerir que para efectivizar esa posibilidad puede ayudar asumir la cuestión de la economía, de manera coherente con el proyecto que planteó la descentralización.

Una vez más, compañeros, quiero agradecer su atención.

**María Julia:** Bueno dejamos aquí entonces, creo que todos nos vamos con elementos muy ricos para seguir reflexionando en lo personal y debatiendo en lo colectivo en los próximos días sobre todos estos temas. Buenas noches.

