

Arturo Ojeda S.

---

RENOVACIÓN

APRISTA

Propuestas para salir de una crisis

<b><u>INDICE</u></b>	<b><u>PAGINA</u></b>
I. Prólogo a la tercera edición.	2
II. Prólogo a la segunda edición	3
III. Prólogo a la primera edición.	19
1. La crisis de los partidos políticos.	21
2. La crisis del Partido Aprista.	32
3. Los retos socio políticos del Aprismo.	49
3.1 La nueva realidad social.	50
3.2. Las exigencias del frente único de hoy.	57
4. La Nueva Organización.	60
4.1. El marco ideológico.	61
4.2. Bases para la renovación organizativa.	69
4.3. La nueva estructura organizativa.	82
5. Guía metodológica para la nueva estructura.	89
5.1. Los fundamentos políticos.	94
5.2. Órganos autónomos.	95
5.3. Órganos de dirección.	97
5.4. Órganos operativos.	101
6. Colofón.	110
7. Anexos	111
Bibliografía.	122

**A la memoria de  
Jaime Ponce Tarrillo,  
símbolo de los miles de apistas  
que leales con su Partido  
lucharon y derrotaron a la dictadura.**

## **I. PRÓLOGO A LA TERCERA EDICIÓN.**

---

La decisión de una tercera edición, aumentada, de LA NUEVA ORGANIZACIÓN, esta vez junto con el adjetivo APRISTA, obedece a la necesidad de profundizar los cambios iniciados en la estructura orgánica del Partido. Como lo mencionamos en el nuevo capítulo agregado en esta edición (ver numeral 7), el 55° Plenario Nacional aprobó una nueva estructura orgánica, la misma que tomó como documento base el Ensayo que tiene en estos momentos en sus manos. Si bien, como parte del proceso de debate y negociación, la propuesta ha sufrido cambios, en su esencia sigue teniendo la misma finalidad, renovar, democratizar y transformar la forma de hacer política del Partido.

Lamentablemente, y eso nos demuestra las limitaciones de la democracia formal, al momento de la aplicación la falta de convicción en ella está impidiendo su total y eficiente despliegue. Esa falta de convicción, se demuestra en el poco esfuerzo puesto en capacitar a los nuevos dirigentes partidarios para la implementación y desarrollo del diseño aprobado. Ello está ocasionando la inactividad, la desmovilización, lo cual podría llevar al descrédito de la nueva organización.

Por otro lado, el presidente Alan García el día de la Fraternidad, ha convocado a la formación de un Frente Social, el cual debe construir una alternativa popular para el futuro, el mismo que incluye el próximo proceso electoral presidencial. Cuando formulamos la propuesta de la nueva organización, planteamos como una de sus aplicaciones la identificación de los problemas sociales de nuestro país y la relación con las organizaciones sociales que tuviesen la decisión de enfrentarlos. De igual manera, en el prólogo a la segunda edición, incorporamos un conjunto de axiomas para la renovación partidaria, uno de los cuales, el cuarto, plantea lo siguiente:

“El partido reconoce la existencia de otros movimientos e instituciones sociales coincidentes con nuestros objetivos de transformación en democracia y con justicia social, con quienes se plantea establecer acuerdos estratégicos para la colaboración mutua en pro del desarrollo y la equidad social”

Este axioma se convirtió en el quinto punto del programa de acción por la renovación partidaria:

“Establecer acuerdos estratégicos con otras instituciones sociales para conjuntamente promover el desarrollo con justicia social en las zonas con mayores índices de pobreza y exclusión social”.

A partir de la Fraternidad del 2004, estas ideas se han convertido en la consigna de “Construir el Frente Social”. Y ello podrá hacerse sólo a partir de la aplicación eficaz y eficiente de la nueva organización del Partido.

Por todo ello, contribuyentes como hemos sido a la existencia y aprobación de la misma, consideramos nuestro deber divulgar sus fundamentos y metodología. Esta es la razón fundamental para la presente tercera edición.

Marzo 23 del 2004.

## II. PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN.

---

Aparece esta segunda edición de *La Nueva Organización* en mérito a la demanda que sobre su republicación y mayor difusión me han hecho compañeros y amigos al comprobar su actualidad. Esta reedición reproduce en un 99% los planteamientos de la primera. El 1% restante lo constituyen los agregados que en forma de notas a pie de página se han hecho en los aspectos considerados necesarios de ampliar o comentar.

El Ensayo reconoce como principal motivación de su redacción la polémica generada por la propuesta de *refundación* del Partido Aprista hecha por el presidente García. Si bien en sus inicios los planteamientos del presidente fueron muy genéricos, para quienes desde mucho tiempo atrás proclamábamos la necesidad de la renovación estructural del Partido era motivo de confirmación de ideales y propuestas.

El imperativo de la renovación del partido y su forma de hacer política no es de ahora, ha sido un tema de debate y polémica intergeneracional en el Partido, tal como lo reconoce Armando Villanueva en una reciente entrevista que se le hiciera en una revista de circulación interna<sup>1</sup>. Por parte de la generación de los 80 la renovación ha sido una bandera y una inspiración permanente. Y no era para menos, muerto Haya de la Torre, dividido el Partido entre “armandistas” y “andresistas”, transformada la sociedad peruana luego del reformismo militar, intuíamos que las viejas formas de acción política debían de cambiar.

Un antecedente importante a mencionarse es la fundación en 1981 del Movimiento de Renovación Estudiantil (MRE) en la Universidad Villarreal, la cual era dominada por los grupos tradicionales del CUA, ARE e IDE<sup>2</sup>, quienes reproducían caducas estrategias de dirigismo partidarista en los gremios estudiantiles. El MRE tenía como principal característica la de que, quienes lo integrábamos pertenecíamos a la generación de los '80, en tanto que los otros grupos mayoritariamente a la de los '70. Uno de los aspectos más notorios del MRE –y por la cual se le cuestionaba por los otros grupos- era su tolerancia hacia otras corrientes políticas, sin que eso significara complejos ni mucho menos. Por el contrario hablaba de la seguridad en la solidez de la ideología y doctrina apristas.

---

<sup>1</sup> Generación. N° 2. En la entrevista Armando reconoció por ejemplo que la generación de Luis de la Puente sí hizo planteamientos que implicaban una nueva identidad generacional.

<sup>2</sup> CUA: Comando Universitario Aprista. ARE: Alianza Revolucionaria Estudiantil. IDE: Izquierda Democrática Estudiantil.

Convictos y confesos en la ideología considerábamos que el aspecto principal estaba en la lucha política contra el retorno de la plutocracia encarnada en el acciopepecismo, tarea en la que era necesario juntar a todas las fuerzas opositoras y progresistas. La década anterior, por el contrario se había caracterizado en la lucha ideológica contra el comunismo en sus diversas presentaciones. Este contraste político estratégico nos demostró que era necesario el cambio de la calidad y la forma de hacer política.

Similares procesos se dieron en otras Universidades, como Católica, San Marcos, Ricardo Palma y ni qué decir en provincias. La apertura al diálogo con otras organizaciones políticas era el fiel reflejo de un cambio de la mentalidad en la juventud del APRA, el mismo que fue plenamente compartido por Armando Villanueva con su reconocimiento de la “existencia de la otra izquierda, la izquierda responsable”.

En este contexto se fundó el *Movimiento Nueva Generación* en el mes de octubre de 1982. El total de sus integrantes éramos también activistas del M.R.E. N.G.<sup>3</sup> tuvo una rápida acogida en la juventud aprista, logrando ganar las elecciones del VI° Congreso Nacional de la J.A.P., el mismo que se realizó en el mes de julio de 1983. En dicho evento y por primera vez una organización juvenil presentaba un Manifiesto propio, titulado –justamente- *LA NUEVA GENERACIÓN*. En dicho Manifiesto intenté hacer una caracterización de la Sociedad Peruana, reconociendo los cambios estructurales ocurridos en el país y planteando por ello la urgencia de la innovación de la acción política, pero por encima de todo la necesidad de la actualización programática y doctrinaria. A diferencia de las posturas tradicionales de los movimientos juveniles de aquel entonces<sup>4</sup>, para nosotros el eje del cambio tenía que ser generacional. Es decir, a partir de los nuevos escenarios sociales, de la muerte de Haya de la Torre y del surgimiento de una nueva juventud, *pujante, mayoritaria y combativa*, tenía que trazarse un nuevo rumbo con enfoques verdaderamente renovadores.

---

<sup>3</sup> Abreviatura hecha por el c. César Cámara, lamentablemente ya fallecido, y que evidentemente significa **Nueva Generación**

<sup>4</sup> Los cuales hacían hincapié en una perspectiva *proletaria y campesina* o de *frente único*. Los grupos más conocidos eran Vanguardia Aprista, Escuela Popular Haya de la Torre, Generación en marcha, Generación Norte, Are Nueva Izquierda. Con quienes mantuvimos –más allá de las discrepancias- siempre una actitud dialogante, contribuyendo en el debate a desarrollar una posición generacional en nuestra promoción, que felizmente ahora muchos reconocen como válida.

Este perfil de independencia y distanciamiento del pasado nos provocó estigma y marginación. “En el APRA no hay generaciones, sino promociones” solían repetir quienes querían irrogarse la exclusividad de la herencia política de Haya. Lamentablemente para ellos los sucesos políticos nacionales y mundiales nos dieron la razón<sup>5</sup>. Durante los años 80 se sucedieron cambios a nivel mundial que trastocaron totalmente lo acontecido hasta ese entonces. Este cúmulo de hechos marcó -a la vez que moldeó- a la juventud de los 80, justo en su etapa de aprendizaje, cuando lo que capta y aprende le va a servir para toda su vida<sup>6</sup>. Como suelen decir los historiadores: hay épocas en que los cambios se dan a lo largo de cien años, pero también hay épocas en que se dan cambios radicales, como si hubieran pasado cien años. Ese es el caso de los 80.<sup>7</sup>

No es de ninguna manera propósito nuestro el declarar la superioridad ni el conflicto con otras generaciones, ni pasadas ni futuras, simplemente identificamos una realidad y planteamos un deber: el de asumir colectivamente la tarea del cambio, tanto en el APRA como en la Sociedad Peruana e Indoamericana.

Esta tarea tiene que ser afrontada por un sujeto, un actor político, puede ser un líder, puede ser un grupo social, una clase, un frente de ellas o una generación. Nuestras convicciones ideológicas nos llevan a plantear que el cambio es **una tarea colectiva**, liderada por quienes encarnan en su pensamiento y en su praxis la transformación de las relaciones sociales sobre las que se ha construido el injusto orden actual.

---

<sup>5</sup> Cuando otros no se daban aún cuenta de los cambios que se procesaban en la mentalidad de las gentes, nuestra perspectiva generacional nos permitió asumir una actitud renovadora integral e integradora, que no se quedaba sólo en la superficie del cambio de rostros, sino que se planteaba la renovación programática y organizacional. El planteamiento a nuestra generación era: dejemos de vivir del pasado y glorias ajenas (visión historiadora), asumamos con nuevas propuestas la construcción del futuro (visión política). Tener una visión generacionalmente renovadora significa mirar los nuevos hechos con nuevos ojos, lo que nos permitirá hacer nuevos planteamientos. En toda nuestra ejecutoria política tratamos de cumplir con ese mandato.

<sup>6</sup> Algunos de los sucesos acontecidos en la época: Muerte de Haya de la Torre, división del APRA, primer Gobierno Aprista, Terrorismo y violencia política, invento de la computadora personal, caída del Muro de Berlín y del Imperialismo Soviético, moda del neo-liberalismo, crisis del sistema político tradicional y aparición protagónica de los “independientes”, cambios estructurales en la China comunista, matanza de Tien An Men.

<sup>7</sup> Para no tener que abundar en mayor información derivó al lector interesado a la lectura de otros dos ensayos elaborados en la época por este autor: *Páginas de Juventud* y *El Método de las Generaciones*.



Dadas las circunstancias presentes creemos que esas características – por lo ya dicho- pueden desarrollarse en la generación de los 80 y así también en todos aquellos que compartan la necesidad del cambio y la actualización.

La militancia aprista ha sabido interiorizar el imperativo de la renovación, lo hizo desde la propia muerte de Haya de la Torre y la subsiguiente crisis interna. Sin embargo hasta ahora no pudo encontrar el problema central ni la alternativa principal. Se ha sucedido congreso tras congreso, experimento tras experimento y todo ha seguido igual. Ninguna de las facciones o equipos dirigentes del Partido ha sido capaz de transformarlo realmente.

Por eso es que redacté el presente Ensayo, con la intención de contribuir al debate abierto por el Presidente García y proponer alternativas *viabes* para salir de la crisis, tal como lo expresa el subtítulo. Y mucha mayor complacencia tenemos cuando se recogen nuestras propuestas y se plantean como alternativas para salir de la crisis<sup>8</sup>. Sin embargo, curados como estamos del ‘instrumentalismo’, queremos que se entienda bien la filosofía que inspira los cambios, es decir su finalidad última. Así los cambios ya no se aplicarán para que todo siga igual, sino para cumplir con el mandato que la propia militancia hace tiempo ya ha hecho conocer a sus dirigentes.

---

El presente Ensayo fue elaborado entre los meses de mayo y junio del 2001. Las ideas principales fueron expuestas en el ***Debate Sobre la Refundación del APRA***, que organizara la Promoción 80 – 90 y el Comité Departamental de Lima Metropolitana. Coincidentemente, ese mismo día se difundió la carta del Presidente García a la militancia aprista aclarando su propuesta de Refundación o Modernización y Actualización.

Ya una vez publicado el Ensayo, a principios del mes de agosto del 2001, y como militante disciplinado, los primeros ejemplares fueron entregados en el despacho del Presidente García y en la oficina del Secretario General, c. Jorge del Castillo, así como también a varios de los miembros de la C.P.A. y el C.E.N. y al Comité Departamental de Lima Metropolitana, órgano al cual pertenecía en aquel momento.

---

<sup>8</sup> En esta segunda edición estamos indicando en nota de pie de página (**N2e**) los aspectos en que hay coincidencia con las propuestas del presidente García, las mismas que se han sintetizado en el discurso de la Fraternidad del presente año, y que por razones obvias la primera edición no podía incluir.

Desde entonces y en diversas circunstancias, varias de las propuestas aquí esbozadas han sido retomadas y complementadas por los órganos de conducción nacional. A guisa de ejemplo, citaremos la constitución de la Dirección Nacional del Partido como órgano de discusión y dirección política, encabezada por un Presidente (ver capítulo 4° La Nueva Organización) manteniendo al Comité Ejecutivo Nacional como órgano eminentemente ejecutivo. Propuesta anterior a ésta era la de crear una dirección colegiada con atribuciones políticas y ejecutivas, la misma que fue desechada. Ejemplo de otra propuesta que ha sido tomada del presente Ensayo, es el del voluntariado profesional de los militantes apristas, que debe ser considerado como una contraprestación de los servicios de información, actualización y participación política que le debe proporcionar el Partido<sup>9</sup>.

Propuestas como las mencionadas corren el riesgo de ser tomadas aisladamente y fuera de contexto, lo que causaría una distorsión respecto a los objetivos finales esperados. Así como en la medicina, si los medicamentos no son suministrados correctamente y en las dosis necesaria sus efectos no serán los mismos en el paciente, en la política las propuestas deben conservar su integralidad, su sistematicidad. Reitero, el sustento principal de la segunda edición del presente Ensayo, es colaborar para que no sólo se vean algunos árboles sino también el bosque entero.

## **PRECISIONES NECESARIAS**

Relatado el historial del Ensayo ahora sí es menester responder algunas objeciones hechas al documento así como aclarar ciertas ideas talvez insuficientemente bosquejadas.

Han sido tres los temas que han generado mayor polémica y discusión hasta donde hemos tomado conocimiento: el debate sobre Modernidad y Modernización, el tema del Liderazgo y la Propuesta Orgánica<sup>10</sup>. También he añadido algunos comentarios sobre los retos planteados en el nuevo contexto político internacional, a partir de la invasión a Irak.

---

<sup>9</sup> Ver el numeral 4.2. Bases para la renovación organizativa.

<sup>10</sup> Se ha manifestado también que existen vacíos en el aspecto programático, mas vale la pena subrayar que sobre ese ítem estamos preparando un nuevo ensayo que tiene como eje central la concepción aprista del desarrollo.

## **Modernidad y Modernización**

*No se puede juzgar si un país está  
preparado para la democracia,  
por el contrario, es por medio de la democracia  
que un país se prepara para estarlo.  
Amartya Sen. Premio Nóbel de Economía.*

La *Modernidad* corresponde a una etapa histórica de la evolución de Europa, que tiene su expresión en la filosofía, el arte, la literatura y la dinámica social. Los especialistas vinculan el inicio de la Modernidad con la etapa de la secularización de las sociedades europeas. Esta secularización equivale al debilitamiento del poder de la Iglesia Católica por el surgimiento de un espíritu humanista que pone al Hombre nuevamente en el centro de la Creación, liberándolo de los yugos de la sociedad medieval.

La Modernidad es el proceso de liberación y realización de la persona humana en este Mundo. Ello equivale al control de la naturaleza y por ende al mejoramiento de los niveles de vida de las personas, siempre en comunión con ideales morales que sirven como garantía de la unidad de la sociedad a la par que de una visión en común hacia el futuro. Este, en pocas palabras, era el proyecto de la Modernidad europea, sobre la cual se ha construido las bases de la Sociedad Occidental.

Al proceso de llegar a la Modernidad se le denominó *Modernización*. Modernización ha venido a implicar la forma en que una sociedad humana va dominando la naturaleza y poniéndola a su servicio para su mayor satisfacción, sea como grupo o especie. Se supone que todo ello debe ir acompañado de una moral social que equilibre y ponga freno a los excesos y equilibre las inequidades. Sin embargo a la sombra de la Modernidad apareció el Capitalismo y con él el afán desmedido por el lucro, aún a costa de la Moral primigenia que se planteó como verdadero sustento del proceso modernizador.

¿Dónde estuvo la desviación? En confundir los medios con los fines. La explotación y transformación de la naturaleza tenían un sustento moral: el beneficio de la Humanidad. Por el contrario, lo que ocurrió fue el beneficio de unos pocos para la opresión de las grandes mayorías. Se desprestigió así el concepto de modernización, haciéndose necesario vincularlo con el de modernidad, precisando claramente sus objetivos.

Es así como el proceso de transformación de la naturaleza, los medios utilizados para ello y los productos finales obtenidos ya no benefician a todos sino a unos pocos. Estos pocos –los burgueses– distorsionando las ideas primigenias privilegian el proceso, olvidando la finalidad que le daba fundamento. Imponer el proceso capitalista de producción y fundamentalmente los productos generados por él serán los símbolos de la Modernidad capitalista, una falsa modernidad. Lamentablemente, el capitalismo distorsiona la modernidad, haciendo que el centro de su atención no fuera la persona sino la materialidad. Así la persona “es moderna” no por su *ser* sino por su *tener*. Y uno es por lo que piensa, sabe o siente y no por lo que tiene<sup>11</sup>.

¿Qué aplicación tiene esta historia con la situación del país y del APRA? No confundamos el proceso con la finalidad. Si los procesos que se plantean no consideran al militante como el eje de su acción nos llevarán a una falsa modernidad. ¿Qué cosa es modernizar? Es renovar, adecuando la dinámica social a los nuevos principios de reconocimiento de la igualdad de derechos y oportunidades que tienen todos los hombres y mujeres, sin distinción de clase, raza, educación, edad, etc.

¿Somos los apristas iguales? ¿Gozamos de los mismos derechos a ser elegidos, a conocer la información interna existente, participamos efectivamente en la toma de decisiones del partido? Si la respuesta es no, no somos un partido moderno.

Dotar de computadoras, de Internet, academias, centros de proyección social, etcétera, no servirán de mucho sino se proporciona **poder al militante**, sino se *empodera* al militante. Empoderar al militante es darle capacidad de decisión en los temas que le corresponden, desde los locales hasta los nacionales, en las formas más convenientes, preservando la eficiencia y la eficacia que se exigen en la política.

*Si el pueblo es el soberano, hay que educar al soberano*, era una frase de Domingo Sarmiento que solía citar Haya de la Torre. El proceso de modernización del APRA debe tener como eje la **ejercitación** de los militantes en la toma y en la ejecución de decisiones políticas, y para ello sí hay que proporcionarles los medios necesarios, la capacitación, la información, los métodos de uso de los instrumentos, sin hacer de éstos “*fetiches*” todopoderosos.

---

<sup>11</sup> La peor aplicación de esta concepción es el desarrollismo economicista, que deja de lado al ser humano para privilegiar el ingreso económico. Frente a ello, ha aparecido el concepto de Desarrollo Humano, el cual incluye y amplía al desarrollo económico.

¿Qué debería implicar además la modernización del Partido? Una militancia ejercitada en el análisis, la decisión y la ejecución de la política no tolera más restricciones verticalistas ni sacrosantas. En una organización horizontal, como es la modernizada, la igualdad de deberes y derechos está consagrada, y no hay más restricciones que las que a sí mismo y autónomamente se imponga ésta. **Libertad de opinión, libertad de crítica, libertad de iniciativa, libertad de comunicación**, son los cuatro símbolos que debe tener el Partido en su proceso de modernización, sin los cuales se nos conduciría a una falsa e instrumentalizada “modernidad”.

Lo trascendente en la modernización debe ser acabar con el burocratismo, con las argollas, con el poder de los grupos económicos. Modernizar es dar poder de decisión y capacidad de participación a la militancia. Es hacer que los asuntos del Partido, bajo el principio de la transparencia y la apertura de la información, lo sean también de su militancia y no sólo de la cúpula dirigente.

Todo lo expuesto se puede sintetizar en el vocablo **democratización**, que en verdad es una consecuencia directa de la Modernidad, la Democracia. Y –parafraseando a Haya de la Torre- no habrá modernización sin una verdadera democratización del Partido. Lo que implica centralmente cambio de Estatutos y Reglamentos, adecuándolos a la nueva dinámica política, interna y externa.

Los intentos de convocatoria a nuevos ciudadanos hacia el Partido - y nuevos de veras, no como ahora que mayormente se ha logrado reinscribir a antiguos afiliados- implica necesariamente la creación de las condiciones para una plena participación en la vida política partidaria y nacional, con igualdad de derechos y sin más limitaciones que las geográficas nos impongan, si es que todavía nos imponen alguna.

## **SOBRE EL LIDERAZGO**

*Con la verdad ni temo, ni ofendo.  
Manuel González Prada.*

¿En verdad puede alguien tapar el Sol con un dedo? No. Y hay que reconocer que el Sol a través de sus rayos nos proporciona vitaminas que contribuyen a la vida, como así también hay que manifestar que una sobre exposición a él nos puede causar un cáncer que nos lleve a la muerte. Así de ambivalente es el liderazgo. Exponernos a él sin conocer

sus bondades y sus perjuicios es realmente contraproducente, porque no sabremos cómo aprovecharlo ni sabremos cómo protegernos<sup>12</sup>.

Valga la figura anterior para entrar de lleno a uno de los controversiales temas de nuestro ensayo: el rol del líder. Nadie duda que el líder natural del Aprismo peruano es Alan García Pérez. Él ha sido a la actualidad el único Presidente de la República de militancia aprista, está planteando el relanzamiento del Partido, y es uno de los pocos que tiene capacidad personal de comunicación y liderazgo sobre la ciudadanía nacional. Sin embargo desde su retorno, luego del exilio forzado por la dictadura fujimontesinista, ha tenido algunas iniciativas que no han gozado necesariamente de la aprobación consensuada de la militancia.

El planteamiento de la refundación no fue hecho de la mejor manera, lo que causó varios malentendidos que fueron felizmente aclarados. De igual forma el nuevo proceso de inscripción ha generado diversos problemas por sus características jubilares, ya que se estaría permitiendo el retorno de personajes traidores al partido, generalmente vinculados a la dictadura fujimontesinista. Por otro lado, la designación de los candidatos a los gobiernos regionales y municipales ha provocado un gran descontento, del cual no se libra *nadie* de la alta jerarquía partidaria. Por último, existe latente el sentimiento de marginación de la militancia adulta (edad superior a los 32 años) y de sus comités territoriales respecto del foco de modernización partidaria<sup>13</sup>.

Lamentablemente la militancia tiene la errónea percepción de que en las mencionadas decisiones tuvo opinión preponderante el presidente del Partido, así como toda la alta jerarquía partidaria, de la cual sin embargo se dice que tiene poca capacidad de movimiento y autonomía.

Puede que el presidente no haya tenido injerencia directa en las decisiones mencionadas, sin embargo la militancia le atribuye tal poder que lo termina involucrando en el activo y el pasivo institucional. A pesar de ello, la militancia preservando la integridad de la imagen del líder, achaca los errores cometidos a los malos consejos de los – a sí mismos identificados como- *cortesanos* que lo rodean y mal informan.

---

<sup>12</sup> Sería más conveniente para mi 'futuro político' mantenerme en el silencio. El silencio a veces premia. Pero fui formado como japista con el código de la F.A.J. el mismo que dice: "sálvese el partido aunque perezca yo". Si sólo pienso en mí perecerá el partido, y a la larga lo hará el país y yo también. Pero si se salva el partido, lo hará el país también y yo que vivo en él. Entonces la decisión es sencilla, pensar en el Partido, porque su bien, igual, será el mío.

<sup>13</sup> Estos hechos son de discusión y conocimiento en la mayoría de comités partidarios, así que el autor no hace sino ponerlos en blanco y negro.

Estos cortesanos se han constituido en la negación de un liderazgo modernizador, porque son ellos mismos los que se encargan de distorsionar el sentido real del liderazgo por el del caudillismo. Y hay mucha diferencia entre líder y caudillo. El líder es el *primum inter pares*, el primero entre iguales. El caudillo, el jefe de una masa amorfa, desorganizada y sin norte, que requiere una conducción autoritaria y mesiánica, muy por encima de aquélla. Las taras de la organización caudillesca son la ineficiencia y la improvisación, debido a la falta de ideas, al aislamiento y al autoengaño.

La lucha contra la dictadura fujimontesinista ayudó a madurar a la militancia aprista, la templó en el acero, enseñándole a separar la mies del trigo. Abundante trigo que se expresa en los nuevos dirigentes que se ganaron su legitimidad a costa de valentía e inteligencia para enfrentarse a los enemigos del Partido y de la Democracia.

Ahora se critica a la militancia, pero fue esta militancia la que mantuvo enhiestas las banderas del Aprismo salvando su honor y la memoria de Haya de la Torre, cuando había quienes lo vendían por 30 o más monedas. Nada ni nadie hará olvidar a los militantes leales del aprismo su participación en las jornadas de lucha contra la dictadura, cumpliendo con el ejemplo de miles de mártires que desde Chan Chán hasta el Frontón dieron su vida por este partido. Y esto es lo que le da CALIDAD MORAL al aprista leal para reclamar participación y no más postergación<sup>14</sup>.

¿Pero qué es lo que viene encontrando nuestro compañero y sacrificado militante? que quienes están cerca e influenciando en la toma de decisiones no son precisamente los que lucharon y se enfrentaron abiertamente a la dictadura. Estos oportunistas, para justificar el poder que tienen, crean una imagen negativa del Partido e incentivan el conflicto, para astutamente luego ponerse al frente y decir: “así está de mal el Partido”. Por supuesto que hay cosas negativas, pero no son precisamente los militantes los culpables de las mismas. Los militantes no son la causa del problema, los militantes son parte de la solución del problema. Pero siempre y cuando estén en igualdad de derechos y condiciones.

El Partido no quiere ni necesita caudillos, el Partido quiere y exige líderes que se pongan a caminar *junto* a ellos para lograr el cambio.

---

<sup>14</sup> A los militantes ya no nos interesa pedir reconocimiento, nos compete sancionar en los congresos partidarios los derechos y facultades que leal y consecuentemente nos hemos ganado.

Los liderazgos que el Partido requiere son de carácter democrático, constructor de institucionalidad, reconocedor de los contrapesos, de las tendencias y principalmente animador de la participación interna y externa.

En verdad no existe el liderazgo democrático, lo que existe son los liderazgos democráticos. Porque una vez que ya hay uno, empiezan a surgir otros. Y el mejor ejemplo es la generación fundadora de Haya de la Torre. Su liderazgo inmediatamente generó otros y otros, hasta cubrir todo el panorama social de su época. Por eso él nunca permitió que se hablara de Hayismo, un solo líder, sino de Aprismo, la suma de aportes y liderazgos que se expresaban en el Partido.

Las tendencias más recientes de gestión subrayan la interdependencia y lo multidisciplinario de la dirección. Se acabaron los hombres orquesta y omnisapientes. La propia concepción de la Democracia implica la existencia de contrapesos para evitar las desviaciones autoritarias y antimodernas. Dado ello, nos ratificamos en la propuesta de una Dirección nacional colegiada de carácter multidisciplinaria, con una Presidencia de esencia articuladora e integradora, que funja de “director de orquesta”, responsable de la representación nacional e internacional del Partido y de la aplicación de los planes aprobados por la militancia en Congresos diseñados y ejecutados como procesos de abajo hacia arriba.

La concepción de liderazgo que sostenemos está vinculada directamente con la concepción de democracia que tiene el aprismo. Para el aprismo la democracia es participativa, es de plena participación como lo sintetizó magistralmente Víctor Raúl. Los apristas ni auspiciamos ni queremos la democracia de las élites, ‘iluminadas’, que toman decisiones al margen de su pueblo, irrogándose una capacidad de interpretación que no existe en ninguna parte. La democracia que no es participativa, ciudadana, no es Popular, así con mayúscula<sup>15</sup>.

La modernización del Apra implica democratizar el Partido, institucionalizar los espacios y las técnicas para el debate y la toma de decisiones, así como para la evaluación de sus consecuencias. Para todo el proceso se requieren instrumentos, que son auxiliares a los objetivos

---

<sup>15</sup> Modernizar es acercar la toma de decisiones a la militancia, por lo tanto es descentralizar esa toma de decisiones, es decir dar poder de decisión a la militancia, tanto en lo local, como en lo regional y nacional. Modernizar es reconocer la capacidad de los militantes de resolver sus problema de base sin la intervención a veces interesada de la cúpula dirigente de la capital de la República.



planteados, por lo que por sí solos no pueden sustituir ni sustentar una etapa de modernización<sup>16</sup>.

## **SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Debido al debate generado sobre las formas de dirección nacional, el Ensayo ponderó con mayor peso sus planteamientos en esta esfera. Y las propuestas hechas últimamente sobre la estructura de un próximo Comité Directivo Nacional no resuelven para nada la problemática de la acción política de base. Por este motivo creemos imperativo abordar con mayor profundidad este tema.

Las recientes elecciones municipales y regionales han demostrado el vacío existente entre la dinámica partidaria y la dinámica social. No sólo a nivel de la captación de votos sino fundamentalmente en la concepción de la problemática vecinal y regional. Más allá de ganar una elección lo importante es saber qué se va a hacer una vez en el gobierno. Y ello implica estar sumergidos en la dinámica del desarrollo local y regional.

Para cumplir con este objetivo, el Partido requiere, urge, cambiar su concepción de la acción política. Política no consiste en buscar candidatos para ganar elecciones a última hora, o buscar aparecer todos los días en los periódicos. Política implica dos procesos simultáneos: identificar las causas y los problemas que determinan el incumplimiento de las expectativas colectivas e individuales de una organización social, y esclarecer y movilizar las conciencias ciudadanas hacia la solución de los problemas latentes y detectados, en base a una doctrina y un programa de gobierno.

Unido a la Política tenemos el concepto de Poder. Su definición más usual es la de: Capacidad que se tiene para que otros hagan cosas que de otra forma no harían. La finalidad de la política es el poder. Pero para hacer que se hagan cosas no es imprescindible estar en el gobierno (local, regional o nacional), basta con movilizar a las conciencias<sup>17</sup>.

Aplicando estos preceptos podremos formular las características que deben de tener las organizaciones partidarias de base. Y cuando

---

<sup>16</sup> El proceso de modernización del APRA, es decir de actualización del partido, debe por tanto tener como su centro al militante, al aprista común y corriente, que entrega su vida y su tiempo al partido. Que nos pongan computadoras, televisión, Internet es complementario, no es lo sustancial.

<sup>17</sup> Recordar el discurso de Haya de la Torre el 8 de diciembre de 1931: "...nosotros seguiremos gobernando, porque seguiremos educando".

decimos ello no sólo nos referimos a los órganos territoriales sino también a los funcionales y a los de la sociedad civil.

A nivel de la acción política tenemos tres escenarios: Primero, el de la formación ciudadana y el desarrollo institucional. Segundo, el del desempeño económico empresarial. Tercero, el de la actividad política del Estado. Este último es el campo en que se combinan la dinámica civil, económica y política. En los tres debe tener presencia el Aprismo, no con afán dirigista o 'entrista', sino como expresión cabal del frente único renovado, al cual debe expresar la nueva organización.

Si existen tres dinámicas cada una debe ser abordada orgánicamente con carácter autónomo. Es decir, las organizaciones de la sociedad civil, del espacio económico y empresarial, vinculadas al partido, mantendrán la autonomía que les corresponde en los asuntos de sus fueros funcionales. El tercer aspecto es el del aparato partidario, es el de los políticos profesionales, responsables de la captación, capacitación, organización y movilización político ciudadana.

Nuestra concepción de la política nos ayuda a identificar que existen ejes variables de acción política. Una vez puede ser la sociedad civil, otra la economía y un tercero los partidos y el Estado. Nuestra propuesta busca tener capacidad de movimiento en cada uno de ellos.

Dado que la organización del Estado es territorial (distritos, provincias, regiones), el Partido debe nuclear su acción política en cada uno de esos niveles. Por tanto, los Comités distritales, provinciales y regionales son los responsables directos del diagnóstico, planeamiento, ejecución y evaluación del accionar político.

La organización primaria de base del Partido debe ser la célula, sea ésta, de carácter territorial o funcional. La célula constituye la primera línea de análisis, planeamiento y ejecución política del Partido, tomando como base la ideología y el programa apristas, así como las resoluciones de los órganos de dirección del Partido, desde el nivel distrital hasta el nacional.

La agrupación de las células forman los comités territoriales o funcionales. Estos comités como mínimo tendrán una jurisdicción distrital, elevándose jerárquicamente a los niveles provinciales, regionales y nacionales. La organización propiamente dicha de cada célula tendrá como base las siguientes funciones especializadas: dirección, organización, capacitación, difusión, economía y control. A pesar de su especialización las células combinan sus habilidades y competencias en los planes de acción que elaboren, para cumplir los objetivos y lineamientos hechos por sus afiliados y los órganos de dirección superior.

Lo esencial de la descentralización de la organización partidaria, será el dotar a sus organismos de base de la autonomía necesaria para resolver sus asuntos internos y principalmente formular los planes de acción política partidaria dentro de su jurisdicción. Ciertamente con el marco planteado por el Congreso y la dirección nacionales.

¿Cómo se dirigirán los comités teniendo hasta tres formas de organización y participación?

El debate tradicional de la organización del partido ha sido cómo introducir a la organización interna la actividad política externa. La mayor de las veces ha sido creando secretarías que mayormente eran conducidas por militantes apenas relacionados a los temas. Otra dificultad ha sido la de que el Partido proporcionaba poca atención a los problemas planteados desde fuera de la dinámica organizacional interna.

Nuestra propuesta de autonomizar e identificar a las organizaciones vinculadas con la política externa del partido, es la única forma de dar el valor correspondiente a estos temas. Así, por ejemplo, los temas agrarios serán tocados por los directos actores de los mismos, y no por alguien que se achaque su representación. Cada actividad funcional tendrá así voz propia y capacidad de decisión en la línea política del Partido. El espacio en que interactuarán las organizaciones funcionales y el aparato institucional, será a nivel de dirección política distrital, en lo que denominaremos el Pleno Político Distrital (P.P.D.). Evento en el que se reunirán los secretarios generales de los comités apristas de rango distrital de la jurisdicción, es decir de la sociedad civil, de la economía, y del aparato institucional. La convocatoria y su dirección será mensual y estará hecha por el secretario general institucional, en quien recae la representación oficial del Partido en la jurisdicción.

La convocatoria al pleno será pública y con la suficiente anticipación, reconociendo el derecho de iniciativa de los afiliados y militantes para proponer temas de debate y discusión. Las sesiones podrán extenderse por el tiempo necesario hasta tomar las resoluciones correspondientes a la agenda de su convocatoria, la misma que deberá ser ratificada por el Pleno.

El reconocimiento de las organizaciones que constituirán células y comités jurisdiccionales será hecho en las Convenciones anuales de rango distrital, provincial y regional, a propuesta de la secretaría de organización institucional, en base a la evaluación realizada y tomando en cuenta los parámetros establecidos por el reglamento nacional de organización (RNO). La convocatoria a las Convenciones será realizada

de oficio, de acuerdo a la periodicidad establecida en el RNO, por el comité institucional de la jurisdicción.

En estas mismas Convenciones se formularán los objetivos partidarios y las principales políticas<sup>18</sup> para obtenerlos. Será responsabilidad del Comité institucional efectuar las acciones de planeamiento necesarias para su consecución. En la misma Convención será elegido el Comité electoral permanente que dirigirá el cambio de las dirigencias de cada uno de los Comités y células de la jurisdicción. La elección será por sufragio universal, directo y secreto de los miembros de cada una de las organizaciones funcionales y territoriales.

Con este conjunto de propuestas creemos que lograremos que por fin el eje de la organización jurisdiccional será la actividad política local, complementada con la línea política de los niveles superiores.

## **LA RECUPERACION DEL APRA CONTINENTAL**

La reciente invasión a Irak por la alianza anglo-norteamericana, ha logrado desenmascarar totalmente las características y debilidades del sistema de dominación global. El aspecto principal de la confrontación estuvo dado en el ámbito mediático. El afán por ocultar el genocidio en marcha, por un lado y por demostrarlo por el otro, puso en evidencia que el combate global se da en torno a las conciencias ciudadanas. Lo que nos lleva al terreno de las comunicaciones y la información.

Si bien el conflicto armado se desarrolló en la Mesopotamia, el conflicto mediático se dio en todo el mundo. Así como con las armas Bush y Blair pugnaban por la conquista del territorio iraquí, sus oponentes combatían por lograr el repudio de la invasión por la ciudadanía global. Por eso, la victoria anglo-estadounidense es pírrica. Conquistaron el territorio pero perdieron legitimidad en las conciencias. Y esta derrota es la peor para ellos.

Por otro lado, un sistema económico basado en la existencia del mercado libre requiere el compromiso de los consumidores. Ese compromiso es forjado a través de los medios de comunicación masiva, los que 'venden' formas o estilos de vida.

A través de esos medios se establecen los criterios de 'realidad'. Lo que no está en medios no es 'real'. Parafraseando a Hegel podemos afirmar: ' Todo lo mediático es real, todo lo real es mediático'. Y la

---

<sup>18</sup> Aquí incluimos los temas de estructura organizacional, la cual deberá ser flexible atendiendo a las exigencias y realidades locales combinadas con los objetivos políticos de nivel superior.

‘realidad’ que muestran los medios, mayormente, es la que le interesa al sistema. El sistema controla así nuestra conciencia, haciéndonos creer como real todo lo que desea<sup>19</sup>.

Los recursos mediáticos sirven para fortalecer el aparato institucional sobre el que se ha construido el sistema. El sistema requiere mostrarse coherente y legítimo, lo que implica contar con la aceptación ciudadana. Sin esta aceptación el sistema no podría desenvolverse eficientemente<sup>20</sup>.

La transmisión mediática de la versión iraquí del conflicto demostró la falsedad del discurso ‘liberador y humanitario’ de los invasores, trayéndoles a éstos graves consecuencias a nivel mundial. La gente recuperó la conciencia de su realidad y de la magnitud de la manipulación que sobre aquella efectúa el sistema dominante. Ahora se tiene la certeza de quiénes pretenden dominar el mundo y de los medios que utiliza para alcanzar sus objetivos.

Así también, la polarización diplomática mostró la verdadera estructura del sistema internacional, con una potencia dominante, países satélites y una gran mayoría de naciones no sometidos al influjo imperialista. Son estas últimas las que buscan un mundo multipolar, opuesto al unipolar. La multipolaridad implica fundamentos socio culturales, expresados en concepciones del universo (‘weltanschauung’).

En el mundo existe diversidad de formas de vida, basadas en concepciones del universo. Cada una con una forma peculiar de desenvolvimiento económico, político y social. La unipolaridad implica el predominio de una de esas formas de vida sobre las demás. De ahí el origen del conflicto.

En la competencia por la extensión de las formas de vida, Indoamérica, es objeto de una atención principal, debido a su homogeneidad cultural, riquezas naturales y cercanía a la principal potencia económica mundial.

A Estados Unidos le interesa de sobremanera mantener la ‘influencia’ o ‘control’ sobre nuestros ‘estilos de vida’. Así vestimos,

---

<sup>19</sup> De alguna manera la película *MATRIX* simbólicamente nos muestra cómo se pueden ‘dirigir’ las conciencias de las personas, haciéndoles creer que viven una realidad que en verdad es virtual, y en la que aún se puede *morir* cerebralmente. Tal es su impacto en la vida real. El héroe de la película lucha por emancipar a los seres humanos contra este dominio cibernético informacional.

<sup>20</sup> De ahí el capricho de Bush de someter al mundo Islámico al modelo occidental capitalista, lo que tratará de hacer aunque sea por la fuerza de las armas.

comemos, nos divertimos y hasta pensamos a la 'americana'. Somos 'neo-colonias' americanas.

Y contra eso surgió el Apra.

¿Ha tenido algún beneficio para Indoamérica su situación neocolonial? Ninguno. La deuda externa nos agobia, hay más exclusión social, somos más dependientes, estamos más subdesarrollados.

Frente a ello, debemos recuperar el élan antimperialista, revolucionario e integracionista del Apra auroral. Pero hay que hacerlo reconociendo las nuevas formas de dominación y conflicto. Hoy la dominación apunta hacia el consumo, ayer lo hacía sobre la producción. Ayer nos explotaban como trabajadores, hoy nos explotan como consumidores.

Pero siempre nos queda el concepto de frente único antimperialista, unión de clases medias y trabajadoras. Pero siempre revolucionarias.

La revolución implica reivindicar nuestra identidad y nuestro propio sitio en la globalización, para negociar no como súbditos sino como iguales. En este panorama no cabe el reformismo, el cual significa sujeción asolapada, neocolonialismo.

Con respecto a estos hechos, las acciones emprendidas por el aprismo del Perú son escasísimas. Haciéndose imperativo que reconozcamos nuestras limitaciones para impulsar exclusivamente desde el Perú la política integracionista, antimperialista indoamericana. Ello nos lleva a plantear la RECUPERACIÓN DEL APRA, como movimiento indoamericano, antimperialista, integracionista y por la justicia social, cuyos objetivos, acciones y derroteros no pueden restringirse al Perú, sino abrirse a los imperativos políticos del desarrollo, la unificación y la justicia social.

En tal sentido, la nueva organización del Partido Aprista Peruano, debe incorporar dentro de sus fines y estructura<sup>21</sup> el relanzamiento del aprismo continental, para trabajarlo no solamente al nivel formal de la cúpula de los partidos, sino como movimiento ideológico y social, con respaldo y actividad política en las sociedades indoamericanas.

## **AXIOMAS Y UN PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DEL PARTIDO.**

Llegado hasta aquí creo necesario recapitular y sintetizar en 4 o 5 puntos lo sustancial del fundamento de mi propuesta para la renovación del partido, los que se expresan en los siguientes axiomas:

---

<sup>21</sup> Aquí serán importantes las nuevas tecnologías (Internet, teleconferencias, web sites, etc.) que nos permitirán desenvolvemos rápidamente a nivel de todo el globo, tanto a nivel ciudadano como institucional.

1° La lucha antiimperialista indoamericana es una lucha por el poder. Esta lucha no se da sólo en torno al Estado, sino en el total de la compleja realidad social.

2° El partido brega por la reactivación y el desarrollo de la ciudadanía nacional y continental y promueve en forma consecutiva la participación ciudadana en la definición de los asuntos de interés público.

3° El partido reconoce la necesidad de la promoción de la ciudadanía diferenciada, impulsando en su organización y en la sociedad, la aplicación prioritaria de políticas de promoción y desarrollo para la juventud, la mujer y los adultos mayores, incorporando el enfoque de igualdad de derechos y oportunidades.

4° El partido reconoce la existencia de otros movimientos e instituciones sociales coincidentes con nuestros objetivos de transformación en democracia y con justicia social, con quienes se plantea establecer acuerdos estratégicos para la colaboración mutua en pro del desarrollo y la equidad social.

5° Las políticas de democratización, descentralización, participación ciudadana e integración continental, se aplican en primer lugar en la estructura partidaria, la cual ha de constituirse en el ejemplo de lo que será nuestra acción de gobierno.

Expresados los axiomas, planteamos a continuación una síntesis del programa de acción para una sincera y eficiente renovación partidaria:

**1° Relanzar el Apra como movimiento político e ideológico antimperialista indoamericano, promoviendo la actualización doctrinaria y programática, así como el establecimiento de la militancia continental entre todos los partidos de la izquierda democrática latinoamericana.**

**2° Reconocer en el militante del Partido al actor principal en el proceso de transformación cualitativa de la organización, en vías de la democratización y descentralización de la gestión partidaria a todo nivel.**

**3° Recuperar al Partido como frente único, estableciendo la afiliación individual e institucional, abriendo las puertas a la incorporación de organizaciones populares de base, gremios, etc.**

***4° Promover una mayor participación de la mujer y la juventud en las tareas de dirección y gestión políticas y sociales.***

***5° Establecer acuerdos estratégicos con otras instituciones sociales para conjuntamente promover el desarrollo con justicia social en las zonas con mayores índices de pobreza y exclusión social.***

Formulados los ejes de nuestra propuesta se puede, con mayor claridad, conocer su contenido.

**EN EL 80 ANIVERSARIO DEL MARTIROLOGIO DE SALOMÓN  
PONCE Y MANUEL ALARCÓN VIDALÓN Y DE LA  
CONSAGRACIÓN DE LA ALIANZA OBRERO ESTUDIANTIL.**

Lima, 23 de mayo del 2003.

---



### III. PRÓLOGO A LA PRIMERA EDICIÓN.

---

El Cataclismo social que vivió el Perú en los últimos 10 años dejó al país prácticamente en escombros. Hemos tenido altos niveles de desempleo y subempleo, el 15% de la población en situación de extrema pobreza, más de la mitad de los peruanos son considerados pobres, miles de empresas están técnicamente quebradas, otro tanto sobreviviendo y descapitalizándose día a día, hay pérdida de valores, anomia, tuvimos el gobierno más corrupto y tiránico de la historia nacional, etcétera.

Sin embargo, nuestro país supo levantarse y ponerse de pie. La tiranía fue derrotada por el coraje de miles y miles de mujeres y hombres que unieron sus energías hasta hacer insostenible el gobierno dictatorial. Estos héroes anónimos procedían de organizaciones de base, de sindicatos, de gremios de microempresarios, de agrupaciones estudiantiles, de partidos políticos. De la potencialmente amplia Sociedad Civil peruana.

Han luchado por abrir “nuevas alamedas a la Historia”, por darle una nueva oportunidad a la Democracia y a los demócratas del Perú. Cuando el 3 de junio, finalmente, asistieron masivamente a respaldar a uno de los dos candidatos que quedaron para la segunda vuelta electoral, no hacían sino afirmar su voluntad de iniciar el cambio de los destinos del país.

Al Partido Aprista le corresponde por tanto apreciar en toda su significación la voluntad de millones de compatriotas, y en especial la de los cinco millones que depositaron su confianza en el Presidente García y en nuestro partido, los cuales esperan y confían la construcción de un tiempo nuevo para todos los peruanos.

Es así como la responsabilidad para nuestro partido es mucho mayor que en épocas anteriores, debido a la profundidad de la crisis existente y a las evidentes dificultades para salir de ella. El partido de Haya de la Torre tiene como reto el contribuir a la reconstrucción del sentimiento patriótico y ciudadano, fundamentales para iniciar los profundos cambios sociales requeridos por el pueblo y por la Patria.

Asumir y cumplir con el reto planteado, exige de nosotros los apristas agudizar los sentidos, multiplicar la capacidad de reflexión y potenciar la voluntad para la acción. Para ello se requiere modernizar el Partido, renovarlo, porque en las circunstancias actuales no puede entenderse modernización sin renovación, de programas, de estructuras y de liderazgos.

Contribuir a esa empresa renovadora es el principal objetivo del presente Ensayo. Por ello intenta revisar integralmente los orígenes de la crisis del Partido en los últimos 10 años, su evolución a la actualidad, así como plantea lo que desde nuestro modesto punto de vista debe hacerse para superarla.

Debemos manifestar que en todo momento hemos tratado de pensar como Haya de la Torre nos enseñó a hacerlo, poniéndonos siempre por delante la pregunta ¿qué hubiera hecho él en esta situación? Pregunta obligada a formular, dado que el actual espacio tiempo histórico no es 'repetición' de ninguno otro. Por tanto ante nuevas situaciones, se imponen nuevas soluciones. Esto lo aprendimos del Jefe y es lo que hemos tratado de hacer.

Finalmente, este documento de debate para el XXII° Congreso Nacional del Partido, va dedicado a los miles de apristas que se movilizaron consecuentemente y henchidos de dignidad contra la tiranía fujimontesinista, ocupando siempre el primer lugar en la batalla, sin ningún interés personal, tan sólo el de recuperar la Democracia y la Libertad para todos los peruanos.

Lima, 2 de agosto del 2001.

**A.O.S.**

## **1. LA CRISIS DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS.**

Resulta un lugar común en el Mundo hablar de la crisis de los partidos políticos. Sin embargo es necesario volver sobre el tema, porque hay diferentes enfoques al respecto. Algunos de ellos tratan de licenciarlos definitivamente de la intermediación política y otros optimistamente consideran como único causante del problema al modelo neoliberal. Lo cierto es que el problema existe y tiene un alcance global.

En lo que respecta al Perú no es la primera ni será la única crisis que se ha vivido. Ya a finales del leguismo y como producto del desarrollo de una nueva dinámica social, los partidos civilista, demócrata y demás, desaparecieron frente a la irrupción de nuevas corrientes sociales que finalmente se expresaron en el aprismo, el socialismo (luego partido Comunista) y la Unión Revolucionaria. Los historiadores suelen decir con acierto que ésta fue la etapa de la “entrada de las masas en la política”. A partir de aquí el país se dividiría en tres grandes bloques, teniendo como eje principal la discusión sobre la participación en la producción, la distribución y la circulación de la riqueza. En torno a ello se establecieron líneas ideológico-políticas de separación: derechas e izquierdas. Sin embargo, en todas ellas estaba presente el Estado, en mayor o menor dimensión. Y por supuesto, a su costado, los partidos políticos.

Eran estos partidos los que jugaban un rol fundamental en las relaciones Estado-Sociedad, de manera tal que su participación no sólo tenía carácter legal sino que hasta legítima. Los políticos dirigentes de partidos, gozaban de gran prestigio y poder, sea a nivel metrópoli o provincial. El poder del Estado como ente organizador de la Nación era clave en esta situación. Por ello, el político -pieza fundamental en la negociación con el Estado- era un privilegiado ante la sociedad. Ciertamente, nos estamos refiriendo al Estado benefactor o neokeynesiano que se instauró en el Perú desde la época de la Alianza para el Progreso, que durase -con brevísimos silencios- hasta 1990.

América Latina en los años 80 comenzó a vivir los síntomas del agotamiento de un modelo de desarrollo, denominado de sustitución de importaciones, que arrastró consigo en su caída al Estado benefactor. En el Perú, este modelo, consistió en la protección de la industria nacional en desmedro de la generación de divisas por el sector exportador y fundamentalmente en perjuicio del sector agrario. La política de importación de maquinarias para las industrias se financió con capitales norteamericanos y europeos, constituyendo así lo que sería la deuda externa del país. En lo social se fortalecieron los sectores financieros, industriales, burocrático-estatales y los sindicales. Al margen de esta

alianza “desarrollista” estaban los sectores campesinos y agrarios no vinculados a actividades de exportación. Por ello es que durante los años 80, importantes sectores campesinos de los Andes centrales y del sur, así como de la ceja de Selva, cobijaron a los movimientos insurgentes terroristas.

Es a principios de la década de los 80 que América Latina comenzó a reconocer que el modelo por el cual estuvo transitando no conducía a ninguna parte. Financiar su crecimiento en base a préstamos ad infinitum era imposible. Sobrevino la crisis del pago de la deuda externa en México, Brasil y, por supuesto, Perú. A fines de 1984, Belaúnde dejó de pagar la deuda externa pidiendo facilidades, llegó el fin de su mandato y aunque no proclamó la moratoria, en la práctica la realizó. El programa heterodoxo que aplicó el gobierno aprista, en principio hizo uso de los recursos que había dejado de pagar el belaudismo. Y si bien se comenzó a hacer justicia con los sectores antes marginados, no alcanzó el tiempo ni la tecnología para incrementar sostenidamente los volúmenes de producción de los productos de pan llevar y evitar la inflación desbocada, que nos sobrevino cuando se agotaron los dineros ahorrados por la moratoria del pago de la deuda externa, los cuales debían servir para financiar la importación de productos de los que dependía la sociedad peruana.

La crisis vivida a fines de los 80 no fue sólo del gobierno aprista, fundamentalmente lo fue de un modelo de desarrollo imperante en América Latina desde mediados de los 50 y que se aceptó consensualmente en el Perú a principios de los 60. Sin embargo le tocó conducir los rumbos del país justo en el momento en que una forma de hacer política se derrumbaba a nivel mundial, y en especial en América Latina.

El Estado perdió todas sus facultades para conducir los rumbos económicos de la Nación. Surgió así el neoliberalismo, proclamando la libertad del mercado y la reducción severa del Estado a sus funciones más elementales. Por tanto, los políticos y los partidos que se habían constituido en los intermediarios entre la Sociedad y el Estado, dejaron de ser importantes y pasaron a ser prescindibles. Si a ello le agregamos la campaña incansable de ataque a los partidos políticos por ineficiencia y corrupción, tendremos el escenario global en que se les arrinconó hasta su casi desaparición.

Si hasta los 80 la organización y el funcionamiento del Estado (y la sociedad política en general) fue el eje de la Sociedad Peruana, a partir de los 90 se le convirtió en el causante de todos los males del país. De

ahí la actitud de repulsa y notorio rechazo de la sociedad hacia todo lo que significara alusión a la política y a los partidos políticos. Es a partir de aquí que surgieron los “independientes” como adalides de una “nueva democracia” sin partidos “tradicionales”, con el solo respaldo de grupos de amigos o socios orgullosos de no ser ‘políticos’.

Desde los partidos, hay quienes pretenden escudarse en los embates del neoliberalismo contra la política y el Estado benefactor, para justificar su crisis. Si ello fuera así, los partidos socialdemócratas ahora gobernantes en Europa no hubieran reconvertido sus organizaciones, abriéndolas a nuevos movimientos sociales.

Al margen del Estado, abandonados a su suerte, los sectores populares debieron improvisar sus propias estrategias de sobrevivencia. Se fortalecieron los clubes de madres, los comedores populares, los comités de vaso de leche y otras organizaciones de subsistencia, asumiendo un protagonismo social que antes no habían tenido en esa dimensión. El propio gobierno fujimorista tuvo que reconocer el rol que habían cumplido estas organizaciones de la sociedad civil, para contrarrestar los efectos del ajuste estructural de 1990.

En otros sectores sociales, como los empresariales, se privilegió la relación con sus organizaciones gremiales, consolidando un tipo de relación del Estado, ya no con partidos políticos, sino con los denominados “grupos de interés”. Los cuales tienen motivaciones y preocupaciones específicos que no alcanzan la generalidad que sí -por definición- deben de tener los partidos políticos. Esa especificidad de los grupos de interés creó las condiciones para la cómoda conducción de la política nacional sobre la base del clientelismo y la corrupción, como ahora bien se sabe. Sin embargo, en ese momento, esos grupos de interés ocuparon los lugares antes destinados a los partidos políticos. Estos mismos grupos luego eran requeridos para organizarse en movimientos políticos independientes y retribuir así los favores recibidos del poder político.

A partir de aquí, el pueblo peruano reconoció que era la hora de luchar solos por su supervivencia. Ni el sindicalismo, ni los derechos sociales, ni la lucha por la justicia social, ni mucha otras banderas le resolverían el problema principal de su existencia actual: ‘llenar la olla’. Así es como se abandonaron los sindicatos, los gremios estudiantiles, los frentes de defensa, etcétera. Surgirían más adelante otras lógicas que sustituirían a estas anteriores.

Otro espacio de competencia para los Partidos Políticos, ha sido el ocupado por los Medios de Comunicación Social, los cuales a partir del

fabuloso desarrollo de la tecnología de comunicación han sustituido a los Partidos Políticos en la labor de intermediación entre la Sociedad Civil y el Estado. La Televisión y la Radio han sido los principales medios que han competido con los Partidos, creando el contacto directo entre los gobernantes y la población, dando la impresión de mayor eficiencia en la representación y la capacidad de intermediación. Sin embargo, la propia dinámica de estos medios les impide tener la certeza y la constancia de los Partidos Políticos, los que tienen mayor disponibilidad para expandir y generalizar su acción, contrario a los medios de comunicación que viven condicionados y presionados por sus auspiciadores. En esa línea, los Partidos Políticos que tengan capacidad de conservar su autonomía y orientación podrán superar la etapa de instrumentalización que hagan de ellos los medios de comunicación, invirtiendo el proceso y más bien haciendo de los medios de comunicación el medio de difusión de la acción política.

La tecnocracia del Estado (neoliberal) ha sido otra amenaza contra la política y los partidos políticos. Los tecnócratas han tratado de hacer creer que los problemas sociales se resuelven con complicados y especializados cálculos econométricos, que supuestamente prevén y resuelven los conflictos sociales. Para ellos las personas y los procesos sociales, estamos sujetos a ecuaciones, siendo así 'controlables'. El fracaso del neoliberalismo en el Mundo no ha hecho sino poner en evidencia que los procesos sociales (y los económicos también lo son) no se someten al capricho de los números y ecuaciones sofisticadas. La política no sólo es ciencia, también es un arte, y el arte es un Don con el cual se nace y difícilmente se aprende.

La estrepitosa crisis del neoliberalismo a nivel mundial ha demostrado no sólo la caducidad de su modelo económico sino también de su modelo político. El intento de gobernar las naciones sin la necesaria intermediación y negociación entre gobernados y gobernadores ha fracasado rotundamente. Ni los tecnócratas, ni los comunicadores sociales, ni los tiranos han podido imponer un tipo de modelo de organización social que someta a la sociedad civil y al Estado al control total del Sistema Económico, como ha sido la aspiración neoliberal.

Por el contrario, los movimientos contestatarios de la actualidad se centran en la acción de algunos de estos dos ámbitos, el Político (incluido el Estado) y el de la Sociedad Civil. Si fue posible derrotar la fase autoritaria del neoliberalismo, ello se debe a la alianza tácita y por momentos táctica entre los elementos democráticos de la Sociedad Política con la Sociedad Civil.

Acabada la tiranía, peligrosamente ese acuerdo se ha disuelto. Los políticos se han adueñado del Estado y la Sociedad Civil se ha alejado recelosamente de aquél. Condiciones como éstas son las que permitieron la crisis del Sistema Político y trajeron consigo la dictadura civil-militar.

Evitar que esa historia se repita es la tarea de la actualidad. ¿Cómo? Como Haya de la Torre lo planteó, refundando la forma de hacer política en nuestra Patria. Nunca más los partidos políticos deben alejarse de la Sociedad Civil, ni ésta considerar que los terrenos de la política son insondables. Construir las bases de una Democracia Social, síntesis del diálogo y el trabajo estrecho de la Sociedad Política (democracia) y la Sociedad Civil (social), es la única alternativa que avizoramos para salir del entrampamiento histórico en que se encuentra el país desde su fundación republicana.

### **VIEJA Y NUEVA POLÍTICA**

Es claro que si bien la política ocupa el aspecto central de la salvación de nuestra patria, no nos estamos refiriendo a rescatar la vieja política causante en muchos casos de la mayor parte de nuestros males.

La vieja política está vinculada a la organización centralista del Poder y del Estado. En nuestro país ese centralismo tuvo la habilidad para articular los intereses de una casta capitalina gobernante con los señores de la tierra de las provincias, estableciendo una dominación oligárquica, apoyada por la influencia imperialista extranjera norteamericana.

La vieja política establecía la exclusividad de su actividad para un grupo de “especialistas” en el arte del gobierno. Los mismos que transaban en función de sus intereses y temores. Los viejos políticos pensaban en la “democracia” y su sistema en cada elección general. Todos sabemos que en ese momento recordaban a sus electores, a sus bases, sus propuestas. Reviviendo las viejas promesas y demás actitudes demagógicas. El viejo político considera que pertenece a una élite “sagrada”, la cual debe ser “servida” por la ciudadanía. Si la democracia existió en Grecia, piensan, fue por que “sus políticos” tenían esclavos que los servían. Los ciudadanos de a pie de hoy en día cumplimos la función de “esclavos” que debemos sostener a nuestros “políticos”. En esa línea se considera a la democracia como un procedimiento que consagra periódicamente la ratificación o aparición de una nueva “élite gobernante”, a la cual le es conferida “todos los poderes para gobernar en representación del pueblo”. En otras palabras, una élite que recibe un cheque en blanco, sobre cuyo uso responde solamente cada vez que hay



nuevas elecciones, y cuya máxima sanción es la no ratificación en sus cargos<sup>22</sup>. Sus procedimientos para la ratificación o promoción de sus cargos son el asistencialismo, el clientelaje, si éste no funciona será la represión, que puede ir desde el chantaje, la trampa, el “ampay”, hasta un vil asesinato. Los viejos políticos se sienten así, como dioses del Olimpo, que disputan entre sí pero que mantienen dominio y simpatías entre los “mortales de la Tierra”, función que cumplimos el resto de los ciudadanos. El viejo político es un “intocable” al cual no se puede juzgar, no se puede fiscalizar y al que sólo le correspondería “reconocimientos por los logros realizados en el país”. Esta concepción es común a los viejos políticos de derecha, centro e izquierda. Es más, es el argumento característico de los actualmente procesados cómplices del delincuente Fujimori. Todos los viejos políticos, dice el argot popular, son cortados por la misma tijera.

Cuando hablamos de “viejos políticos”, nos referimos no solamente al criterio etéreo, sino a la concepción y a la práctica política. Hay políticos que son jóvenes de edad pero que hacen gala de viejas prácticas políticas, pues entonces son partícipes de la vieja política y por tanto pueden ser catalogados de viejos políticos.

Otro aspecto que caracteriza la viejo político, o más que nada al político “congelado”, es la ilusión de la política aislada, ajena al acontecer internacional. Para estos políticos congelados la agenda internacional tiene poca o ninguna influencia a nivel local, como el nivel local tiene poca capacidad de influir en los temas internacionales. Conducen a nuestros países como se hacía antes con los latifundios, a los cuales nada de lo ajeno lo afectaba, como nada de lo propio salía. Ciertamente, ello implicaba el dominio absoluto del terrateniente sobre su “feudo”, tramitando a su antojo la relación con el exterior.

La concepción elitista y excluyente de la política es la que entró en crisis y está en retirada a nivel global. La democracia no puede ser concebida sólo por el cumplimiento de actividades periódicas de elección de representantes, a los que se les delega todo el poder, sino fundamentalmente por la práctica permanente de la participación ciudadana y el reconocimiento de reglas básicas de coexistencia que la permiten<sup>23</sup>. Ello se ve consagrado por el sistema político internacional,

---

<sup>22</sup> Esta misma concepción era la sostenida por el fujimorato que se reclamaba “democrático” y, recordemos, se amparaba en la retahíla de procesos electorales convocados, manipuladamente lo sabemos, durante su decenio.

<sup>23</sup> Nos referimos a la libertad de organización, la libertad de opinión, la libertad de prensa, libertad de manifestación y muchas más que sería extenso enumerar.

fundamentalmente occidental, que proclama el imperativo de la práctica democrática a nivel global.

Decimos que en el sistema político internacional predomina la concepción occidental de la Democracia, por que la difundida y promovida por las Naciones Unidas corresponde más exactamente a la práctica de la democracia formal norteamericana, fundamentada específicamente en la teoría de la circulación de las élites. De esa forma, la condición sine qua non de la democracia es permitir la alternabilidad de los gobernantes, la división de poderes y la libertad de los ciudadanos, aún frente al poder estatal. Esta concepción es la difundida e impuesta por el Imperio Yanqui, el mismo que a partir de la práctica imperialista, se ha convertido en realidad en un poder Imperial de alcance mundial. Lo cual significa la consagración de su dominio económico, político y –en esta última fase-cultural. La mayor parte de la literatura antimperialista se hizo en base a la actividad imperialista, que del dominio económico saltaba a la política. En la etapa Imperial, la dominación da un nuevo salto consagratorio, de la economía y la política hacia las convicciones culturales. Con lo cual su modelo de vida estaría permanentemente asentado en el Mundo.

El dominio imperial se da actualmente a través de los organismos internacionales de las Naciones Unidas y las agencias de cooperación internacional ligadas o financiadas por los Estados Unidos. Estas instituciones facilitan la aceptación del modelo norteamericano de vida, impulsándolo como “modelo ideal”. La teoría de Fukuyama de “El fin de la historia...” se inscribe en esa línea: no hay nada más que hacer sino aceptar lo construido por el capitalismo y el liberalismo de Estados Unidos. El nivel de extensión de esta concepción en el Mundo se demuestra en el inmenso número de gentes que encuentra como “ideal de vida el (norte)americano”. El cual se expresa en términos culturales como “Globalización”. La globalización parte del reconocimiento de los avances tecnológicos de la comunicación y la información para , enseguida, intentar validar también todo lo que nos llega por esas vías, abrumadoramente procedente del sistema imperial.

Sin embargo, ello no significa la inexistencia de resistencias al modelo. Los movimientos comúnmente llamados de “antiglobalización”, son la respuesta al dominio imperial. Aunque ciertamente no han sabido disgregar el uso del instrumento, así como si se confundiera el uso del escalpelo por un cirujano por el de un delincuente asesino. Este es un hecho que se encuentra en plena discusión por los teóricos y activistas

de la resistencia antiimperial, sólo es mala la aplicación de la tecnología? O, en ella y a través de ella también se ejerce la dominación?

Parfraseando a Haya de la Torre podríamos decir “necesitamos de ella? Sí. ¿venga como venga? No. ¿Cómo tratar con ella? He ahí la gran cuestión”<sup>24</sup>.

Son muchos y variados los retos que se presentan a los políticos que pretenden superar la vieja política, renovándola y haciéndola popular y eficiente. Desde nuestro punto de vista atender esos retos implica desarrollar una nueva concepción de la política, lo que en dos palabras sintetizamos como la Nueva Política. La misma que será obra de una renovación generacional de los políticos del país.

La renovación generacional en la política se está dando, abriendo el espacio a hombres y mujeres de 40 años, que se formaron en los años 80 y se fueron fogueando en las canteras de las municipalidades. Ese espacio, es menester reconocerlo, ha sido muy bien explotado por el social cristianismo, quien con su escuela municipal (Sánchez Carrión), ha formado a un importante número de alcaldes y regidores, algunos de los cuales son los líderes de su partido. Por el contrario en el aprismo, el enfoque mayormente nacional de su estrategia de desarrollo, unido al desgaste ocasionado por el gobierno del 85 al 90, han impedido la promoción y el fogueo de los cuadros de la generación post Haya (80 – 90). Lo más lamentable es aún ahora, con una estrategia evidentemente interesada se sigue postergando su promoción, poniendo en peligro la propia imagen del Partido ante la sociedad<sup>25</sup>.

El reconocimiento de una progresiva renovación generacional en la política peruana, nos lleva a centrar al análisis en la diferenciación de actitudes y conductas en el accionar político<sup>26</sup>. Así, es fácil distinguir entre los comportamientos confrontacionales de los años 60 y 70 de los post revolucionarios de los 80 y 90 (aún en ciernes estos últimos). En tanto los primeros se caracterizan por la ciega convicción en los procesos políticos unívocos, los segundos aprendieron -en la dura vida diaria- de la necesidad del diálogo y la concertación, dejando de lado posiciones

---

<sup>24</sup> En otro trabajo en preparación, más de corte doctrinario, formulamos el enfoque de la necesidad de desenvolver una teoría propia de desarrollo, que articule con propiedad la tecnología a los requerimientos económicos y **sociales** que tiene el país.

<sup>25</sup> La opinión pública habla de la no renovación de los liderazgos del Apra, como una de sus principales críticas al Partido.

<sup>26</sup> Aquí vamos a emplear muchos de los conceptos desarrollados en otro ensayo titulado La Nueva Generación.

mesiánicas y sectáreas. En este siglo XXI son estas posiciones las imperan en la ciudadanía.

Otro aspecto que debemos considerar es la exigencia por la realización práctica de las doctrinas y programas políticos. Las frustraciones sufridas por el fracaso de las doctrinas ideales y los buenos deseos voluntaristas, ha llevado a la ciudadanía a desarrollar un enfoque “objetivista”: si lo veo, lo creo. Este enfoque prioriza la acción a la palabra, la realidad al discurso. Lo que implica la definición del perfil de un nuevo político, emprendedor y eficiente, aunque también honesto y transparente. Ahora, el político debe tener un solo y único currículum de vida. A diferencia de la hipócrita dualidad del pasado entre vida pública y vida privada.

No debe olvidarse tampoco la globalización de la política y el conflicto que se establece con las corrientes centrípetas de la misma. La globalización ha significado la multiplicación del poder de los factores externos en la decisión de la vida interna de las naciones. Uno de los factores determinantes, aunque no el único, ha sido el económico. Lo cierto es que progresivamente, en la medida en que nuestros procesos sociales se integran con otros de alcance internacional, las agendas globales se convierten también en agendas nacionales, dejando éstas su carácter exclusivo, y obligando a los movimientos políticos a quitarse los lentes nacionales para integrarse a perspectivas y propuestas internacionales de más largo aliento. Resulta siendo menester, por tanto, tener dispuesto el ánimo para desarrollar una metodología de integración a esas agendas, trayendo sus propuestas y llevando las nuestras a las suyas. La eficiencia y la eficacia de un movimiento político modernizado será medido también en esa línea de acción.

Para continuar, vale la pena plantear la siguiente pregunta: ¿cuál es el problema central de nuestro sistema político? Hay cambios endógenos y exógenos. Los endógenos son los nuevos grupos y movimientos sociales que pugnan por participar de la toma de decisiones. En los exógenos está la cada vez mayor influencia externa en nuestras decisiones. Esta influencia condiciona el sistema político, el cual está también en crisis de legitimidad hacia el interior del país. Lo único que queda es reconstruir el sistema político y con él, refundar la República<sup>27</sup>. Hecho que sólo se podrá realizar con una nueva Constitución<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Coincidimos plenamente con el llamado hecho a ese respecto por el c. Presidente Alan García.

<sup>28</sup> Se ha dicho mucho sobre el restablecimiento de la Constitución Política del 79, entre los apristas en especial, arguyendo que aquella fue hecha bajo la dirección de

¿Cuáles es la exigencia que deberá absolver el nuevo sistema político? Que nos permita entrar al desarrollo global con el menor costo social posible. Lo que implica concertar un programa integrador de todas las vertientes, pero que a la vez asegure permeabilidad y transparencia en la toma de las grandes decisiones. De ello se substraen el programa para la reconstrucción del sistema político: un sistema que sea inclusivo, abierto, participativo y dinámico, promoviendo la acción y organización ciudadana, para movilizar las fuerzas recónditas de la nacionalidad, bajo un proyecto común de desarrollo y justicia social. Ello implica establecer vasos comunicantes entre la ciudadanía y el sistema político, convirtiendo en la base del mismo al gobierno local, dándole nuevas atribuciones y facultades. La etapa siguiente, en esta pirámide trunca, son los gobiernos regionales que, establecidos en torno al agrupamiento de voluntades y objetivos, sustentados en realidades y potencialidades comunes, son los llamados a diseñar los proyectos de desarrollo para sus jurisdicciones, inmersos dentro de un gran estrategia de desenvolvimiento integrado de la Nación. Este desarrollo será responsabilidad del Nuevo Estado democrático, descentralizado y participativo. En pocas palabras se debe descentralizar el poder, haciendo que éste vuelva a sus orígenes: la ciudadanía.

La tarea planteada no es simple, implica el previo reconocimiento de los límites que nos presenta la realidad, y una concreta es el alto nivel de alienación y aislamiento de la población, la cual ejerce en muy corta dimensión sus derechos y deberes ciudadanos. La diversidad cultural de origen de los integrantes del sistema social y político es otro de los escollos para el adecuado desenvolvimiento. Frente a ello, hay dos estrategias a aplicar, una de muy corto plazo y otra de medio a largo aliento. La del corto plazo es la de la concertación de los estamentos y grupos sociales, en principio bajo el auspicio del Estado, para luego asumir un compromiso autonómico con la concertación. La estrategia de largo aliento, pasa por el mejoramiento equitativo de los niveles de vida, incluyendo prioritariamente el tema de la educación, más no haciendo de

---

Haya de la Torre. Hecho que no es totalmente cierto. Basta comparar su discurso de instalación de la Asamblea Constituyente con el resultado final de la Carta Magna. En su discurso, Haya invocó la redacción de una Constitución breve, genérica, en tanto que aquella finalmente terminó siendo extensa y detallista. La verdad es que esa Constitución en su etapa decisiva fue redactada bajo la conducción efectiva de Luis Alberto Sánchez, como Presidente de su Comisión Principal y de Primer Vicepresidente de la Mesa Directiva. Para los apristas que vivimos intensamente aquella época, la firma de la Constitución por Haya fue un hecho más que nada de reivindicación política que de identificación del texto con su pensamiento íntegro.

éste un instrumento de simplificación, sino por el contrario de desarrollo humano integral, articulado y concertado, con metas y objetivos superiores hacia el futuro.

### **LOS ACTORES DEL CAMBIO**

Estos objetivos que son ideales dependen su realización de la obra y el accionar de mujeres y hombres, de personas humanas con virtudes y defectos. Ellos son los políticos, los que deben aprender a tener capacidad de autocrítica y cambio. Sino fuera así cederán posiciones a la fuerza inevitable del cambio generacional. La única forma de oponerse a un cambio de estas dimensiones es a través del autoritarismo y la dictadura, pero las consecuencias de ello son de mayores efectos negativos que positivos. La historia del Perú así lo demuestra.

Si la política y los políticos van de la mano, las transformaciones en los políticos son también imperativos. Y así como en la política debe garantizarse y crear las condiciones para el surgimiento de nuevas instituciones, también debe promoverse la aparición de nuevos liderazgos. Lo que significa en nuestro país, combatir las oligarquías y las aristocracias, sea cual fuese su fundamento. La democracia sólo será posible con la circulación libre de los liderazgos, rompiendo con el congelamiento y eternización en el cargo de los dirigentes de los partidos y de la República.

¿Cuáles deben ser las características de estos políticos nuevos o renovados? La difícil situación de la República, exige de sus políticos que se conviertan en apóstoles modernos, que predicen con el ejemplo y son los primeros en afrontar cualquier tipo de sacrificio, el mismo que se convierte en ejemplar para el resto de la ciudadanía. Pero a diferencia de los apóstoles, el político moderno debe estar en permanente formación, reconociendo la inmensidad de la tarea, la misma que los convierte en promotores del acuerdo, de la concertación, si es posible hasta del consenso. La idea es poner en movimiento a la sociedad, es decir convertir al político en la palanca, como promotor integral, del desarrollo.

## **2. LA CRISIS DEL PARTIDO APRISTA.**

**2.1. Los antecedentes:** Siendo realistas y autocríticos, la crisis del Aprismo peruano no ha sido muy diferente a la de otros partidos de tendencia similar en América Latina y el Mundo. Acción Democrática en Venezuela, el MNR en Bolivia, la Izquierda Democrática en Ecuador, el Partido Radical en Argentina, por citar los casos más conocidos, durante los años 90 han visto reducirse su electorado, siendo disminuidas considerablemente sus representaciones parlamentarias.

Debe haber por tanto situaciones comunes y específicas a cada uno de ellos. ¿Qué puede ser lo común en la crisis de los partidos políticos de la izquierda democrática latinoamericana? Desde nuestro punto de vista, lo común es el haber sostenido o compartido colectivamente un enfoque arcaico de la acción política, considerándola como el patrimonio exclusivo de una costra burocrática de partido, actuante con criterios mecanicistas, ignorante de la nueva dinámica de la sociedad y de los movimientos sociales emergentes de aquélla.

Por mucho tiempo fue suficiente que una agrupación contase con un Programa de Gobierno y una Organización para que fuese considerada como Partido Político. Si a ello le agregamos el cumplimiento de la recaudación de firmas de respaldo ante el órgano electoral, ya teníamos una organización partícipe de los procesos electorales que podría asegurar su presencia en el Parlamento.

Hasta este momento, los Partidos contaban con el monopolio de la acción política. La que se ejercía sobre el Estado, el mismo que servía a los políticos en función a su peso electoral. Siendo que aquél determinaba la importancia de los partidos, éstos se preparaban exclusivamente para participar en lides electorales, las cuales se realizan como es obvio cada cierto tiempo -de 3 a 5 años en promedio. Entre tanto, los partidos y sus representantes hacían libre ejercicio del poder que les había sido delegado, considerándolo como un cheque en blanco, que en verdad muy poco honraban durante su gestión.

A lo largo de este proceso, el espacio privilegiado de la acción política fue y ha sido el Parlamento, y la dinámica el cubileteo parlamentario. Es decir los acuerdos entre grupos, estableciendo los espacios de poder sobre los recursos del Estado. Beneficiando en primera instancia a las propias burocracias partidarias que le daban sostén en su gestión política. Éstas a su vez distribuían sus beneficios en una especie de cascada que, en última instancia, sólo beneficiaba a muy pocos electores de los que habían respaldado al partido político, generando una creciente desilusión. Como consecuencia de todo ello se



dio la aparición de los movimientos “independientes”, que tuvieron además a su favor la crisis del Estado benefactor.

¿Cómo ha sido este proceso en el Partido Aprista Peruano? Y por tanto, ¿qué es lo que hay que erradicar y qué cosas rescatar?.

Para hablar de la organización aprista, debemos establecer dos parámetros: el primero, es su origen, y el segundo su institucionalización. Respecto a sus orígenes, los historiadores han expuesto con absoluta claridad que se dieron en movimientos sociales espontáneos no partidarios: la lucha por la jornada de las ocho horas de trabajo, la reforma universitaria y las universidades populares González Prada. Los protagonistas de estos movimientos fueron trabajadores y estudiantes universitarios, además de una élite intelectual contestataria al modelo social dominante. Hoy en día a la luz de las nuevas teorías sociales, estos movimientos serían catalogados como expresiones de la Sociedad Civil. En pocas palabras, el Aprismo peruano surgió como producto de la movilización de un sector importante de la Sociedad Civil de su época. De ahí el carácter nacional y popular que siempre Haya de la Torre reivindicó para el Aprismo.

Cuando este movimiento se institucionalizó en un Partido y se fundó el Partido Aprista Peruano, trató de llevar consigo lo esencial de las aspiraciones de esos movimientos y fundamentalmente de sus integrantes. Es por ello que lo principal del modelo de organización del PAP se formuló a partir de la experiencia de sus dirigentes fundadores, aplicando al Partido político el esquema básico de la organización anarco sindicalista. Un Comité Ejecutivo encargado de aplicar los mandatos de las bases, las que se reunían en plenarios para determinar el rumbo de la organización. Se tenía así un modelo muy simple: bases y dirigentes de carácter ejecutivo. Era este el esqueleto, complementado por algunos organismos de carácter auxiliar.

La composición del Partido era de Frente Único, trabajadores manuales e intelectuales, agrupados en comités territoriales o células funcionales (sindicatos y profesionales). La categoría de trabajador era sustancial en esta composición y en la acción política. Así como el sindicato, el Partido era una estructura de confrontación y lucha, específicamente política.

La organización partidaria tuvo algunas variaciones con el transcurrir de los años y los acontecimientos políticos. En algunos momentos llegaron a existir las famosas brigadas de defensa, con hombres listos para el enfrentamiento, si era necesario armado. Toda la época de la Gran Persecución (1934-1945) el Partido tuvo una organización clandestina,

que algunos juzgan como paramilitar, dado que los conflictos con las tiranías de turno básicamente eran de carácter armado. Durante los años del Frente Democrático Nacional (1945-1948) la organización del Partido debió flexibilizarse, acorde a los años de “primavera democrática” existentes. A pesar de ello, lo esencial de la estructura se mantuvo, aún las brigadas de defensa que fueron las que se movilizaron en la insurrección de la Marina del 3 de octubre de 1948.

Hasta 1948 la organización del Partido supo mantener una representación cercana a la composición de los movimientos reivindicativos existentes en la Sociedad Peruana. El Partido en esta época se convirtió en el gran organizador del movimiento popular: organizó la Confederación de Trabajadores del Perú y a los principales movimientos campesinos del país, reconstruyó la Federación de Estudiantes del Perú –que fuera antes reprimida por la dictadura leguista. El Partido Aprista legítimamente representaba a un amplio sector de la Sociedad Civil<sup>29</sup>.

La sanguinaria e implacable dictadura de Odría sí logró afectar la organización del Partido, asesinando a su Secretario General (con el mismo cargo en la Confederación de Trabajadores del Perú) y obligando al Jefe del Partido a su asilo en la embajada de Colombia. Casi todos los cuadros dirigenciales de alto nivel del Partido fueron apresados o tuvieron que salir al exilio. Los avances que ya se iban dando en la tecnología de la comunicación fueron hábilmente usados por la dictadura para descomponer toda la organización partidaria.

Reprimidos y perseguidos los dirigentes nacionales, los cuadros intermedios vieron muy limitada su capacidad de acción. Los vínculos que se tenían con el movimiento popular se fueron debilitando ante la represión sistemática. Así también, el auge económico exportador y la política populista de la dictadura, acompañado del surgimiento de nuevos estratos sociales de nivel medio en Lima y provincias, fueron creando un nuevo escenario político social, del cual el Aprismo como Partido estaba institucionalmente ausente.

De otro lado, el trauma de la escisión y la traición, a raíz de los sucesos del 3 de octubre del 48<sup>30</sup>, conmovieron también al Partido,

---

<sup>29</sup> De esa época proviene la denominación de “Partido del Pueblo”.

<sup>30</sup> En esta fecha ocurrió un levantamiento armado liderado por militantes apristas contra el gobierno de Bustamante y Rivero. Su preparación no contó con el aval de la dirigencia nacional. Al fracasar no sólo se declaró fuera de la Ley al Partido, sino que éste sufrió una escisión por acusaciones de traición.

suscitándose la primera disidencia de importancia, que fue hábilmente utilizada por la dictadura odriísta. Cuando la reconstrucción de la organización partidaria, a partir de la Convivencia, el trauma del 48 sería muy tomado en cuenta. Todo el aparato parainsurgente del Partido, severamente reprimido por la dictadura, no fue reconstruido, sino dejado en el olvido. Aún ahora este capítulo de la historia partidaria se trata muy tangencialmente y sin la profundidad debida.

Lo cierto es que la organización partidaria no volvió a ser la misma a partir del 56. Si hubiera que hablar de un primer proceso de recomposición partidaria, éste se dio a partir de la Convivencia Democrática. Los compromisos por la preservación de la democracia y el combate contra el comunismo que se perfilaba como amenaza política en el ámbito mundial (Europa del Este, China, Corea), llevaron a que la participación política del Partido en el movimiento social se redujera y desgastara sensiblemente.

Los cambios en la sociedad y la política son obra fundamentalmente de generaciones. Las juventudes que debieron convertirse en el colectivo social de empuje al cambio y la adecuación del Partido a los nuevos retos de los 50, fueron severamente diezmadas con la expulsión de sus dirigentes en el famoso Congreso de 1958, en que salió del Partido una pléyade de jóvenes que luego formarían el Apra Rebelde<sup>31</sup>. Mas allá del enjuiciamiento de los hechos, que escrupulosamente deberán realizar los historiadores, nos interesa resaltar el menoscabo de la organización partidaria en sus sectores juveniles. Al irse reduciendo la hegemonía aprista en el movimiento popular (sindicatos, campesinos, universidades) la presencia del Apra en el movimiento social se vio también fuertemente disminuida.

La organización partidaria tuvo una nueva orientación a partir del Congreso del 58. Se aceptaron plenamente las condiciones del nuevo juego democrático, fundamentalmente en lo correspondiente a privilegiar una organización política de carácter electoral, sustentada en los Comités<sup>32</sup> territoriales. A los que se les fue progresivamente aumentando sus atribuciones, alcanzando mayor peso en la organización interna.

Empero, en el entorno se vivía una ebullición social producto de la modernización y las migraciones cada vez más crecientes. Las presiones

---

<sup>31</sup> El líder de esta promoción fue Luis de la Puente Uceda, quien formaría luego el Apra Rebelde y por último el MIR.

<sup>32</sup> Duverger plantea que los Comités políticos de carácter territorial, son el mejor instrumento para mantener bajo control la actividad política. Ver Duverger (1956).

y las movilizaciones sociales se multiplicaban y lamentablemente por el giro estratégico adoptado, el Partido estaba al margen de ellas<sup>33</sup>.

La década de los 60 fue muy difícil para la organización del Partido. Nos referimos en especial a la capacidad de convocatoria y reclutamiento de nuevos cuadros. Puestos en el medio de la movilización popular y la resistencia al cambio por los sectores conservadores del país, el Partido vio perder mucho de su élan juvenil y renovador. Se perdió la Federación de Estudiantes del Perú, las organizaciones agrarias y campesinas languidecían, la CTP estuvo a punto de dividirse y sería más adelante disminuida sensiblemente con la aparición de la CGTP. En pocas palabras, el ensimismamiento orgánico en los sectores urbanos y el alejamiento del rol conductor de las masas durante este periodo, tuvieron efecto inmediato en la disminución del poder de organización y convocatoria popular del Partido.

Aunque no es tan paradójico, en este periodo el Partido pudo consolidar su estructura interna, se recuperó el local de la Casa del Pueblo y se construyó el Edificio Chavín, además del establecimiento de los Comedores del Pueblo y la Clínica Dental. La preocupación también se extendió a los medios de comunicación: se imprimía y circulaba diariamente La Tribuna, además de la propiedad de Radio Continente. Surgió así una burocracia interna, responsable de la administración del patrimonio, incluida en ella a la militancia, quien pasó a tomar un rol pasivo en la acción política. La burocratización del Partido fue el resultado de este proceso de asimilación a la democracia formal existente. Durante este tiempo, Haya de la Torre estuvo fuera del país, Seoane había fallecido en 1963 y Ramiro Prialé era el Secretario General del Partido.

Se dice que de no haber sido por el golpe de Estado de Velasco, el Apra y Haya de la Torre hubieran ganado las elecciones de 1969. Se afirma también que el golpe de Estado fue promovido con la intención de acelerar la modernización del país frente a un movimiento popular en ebullición: toma de tierras, formación de sindicatos 'clasistas', radicalización del movimiento estudiantil, guerrillas, etc. Por otro lado, Haya de la Torre en ese momento se encontraba fuera del Perú. A su retorno y consciente de los cambios sociales ocurridos y del fracaso de la estrategia llevada a efecto, Haya promovió una reorientación partidaria. Formó la Secretaría General Colegiada y publicó la tercera edición de "El

---

<sup>33</sup> Lamentablemente en la historia del partido se han sucedido en muchas ocasiones este tipo de giros, pero mayores han sido los perjuicios que los beneficios. Siendo el mayor de aquellos la concesión de espacios políticos libres que aprovechados por otros movimientos han dado pie al surgimiento de otros partidos políticos.

Antimperialismo y el Apra". La neutralización de las tendencias conservadoras y el viraje hacia la izquierda fue evidente.

Así también, el Jefe del Partido se dedicó a trabajar con mayor ahínco con las organizaciones de juventudes. Las juventudes del Aprismo Peruano se han caracterizado por una amplia disposición al trabajo político de base, justamente en aquellos sectores sociales donde el Partido consideraba necesaria su presencia. Fue el propio Haya de la Torre quien, comprendiendo la difícil situación de las juventudes del Apra, a fines de los 60 formó el Buró de Conjunciones. Órgano dependiente de la Jefatura a través del cual iba promoviendo y fogueando a jóvenes dirigentes en la tarea de hacer política. En los 70, esta línea de trabajo se extendería a la Célula Arturo Sabroso, formada por compañeros jóvenes, de extracción universitaria, que fueron preparados para la labor sindical en fábricas de la Capital. Paralelamente se formó la Escuela de Dirigentes y el Parlamento Universitario, integrados mayoritariamente por jóvenes universitarios.

La creación del Secretariado colegiado fue un planteamiento difícil de aceptar por la burocracia partidaria. Se dice que como medio de presión del propio Haya de la Torre, él amenazó con postular a la Secretaría General si no se aprobaba la colegiada. Lo cierto es que había intención de Víctor Raúl de neutralizar a Priale y reorientar hacia la izquierda la marcha partidaria. En un principio el colegiado fue un cuerpo directriz sin responsabilidades, más que de la decisión de la agenda política del Partido. No sería hasta 1974 que al Colegiado se le asignarían tareas complementarias de control y dirección de áreas de acción internas. Al igual que las vicepresidencias de las grandes empresas, detrás de cada secretario colegiado había un conjunto de secretarías del C.E.N. que tenían que ser dirigidas: organización, propaganda, ideología y doctrina, profesionales y sindicatos, mujeres, juventudes, relaciones exteriores, etc. Cada Secretario Colegiado a la par que dirigía estos organismos los representaba. Dándose mayor presencia a los organismos de base en la dirección del Partido. En forma paralela, existía la Comisión Política, ámbito de discusión especializada de la línea política partidaria.

Se tenía entonces dos grandes líneas de dirección internas: por un lado el Colegiado, responsable de la marcha partidaria, complementado por el Comité Ejecutivo Nacional, órgano operativo y de segundo orden; y por el otro, la Comisión Política, espacio de discusión y decisión de la estrategia y táctica partidarias. En el nivel de base existían los comités geográficos y los organismos funcionales. Sin embargo, esta estructura casi siempre obedecía a la realidad de Lima, la única capaz de contar con

organización en cada distrito y organismos funcionales que se irrogaban el título de “nacionales”. Luego, quien controlaba la organización de Lima, estaba en capacidad de controlar el Partido.

Durante la década del 70 la acción política del Partido fue muy intensa. Haya de la Torre no volvió a salir del país hasta 1977, cuando ya comenzaba a sufrir los estragos de la enfermedad que lo llevaría a la tumba. Para recuperar la presencia del Aprismo en la sociedad civil, Haya de la Torre impulsó la constitución de nuevos organismos de fachada. Para los sindicatos: la Célula Sabroso; para los universitarios: ARE, IDE; en los escolares, el Frente Estudiantil Secundario (FES). Todos los cuales se multiplicaban en su accionar de enfrentamiento a la dictadura militar y a la diversidad de grupos comunistas, de moda por aquella época.

Ya entonces el C.E.N. tenía como promedio de edad los 30 años. Bajo la propia conducción de Haya de la Torre, el Partido iba recuperando presencia en los sindicatos, en los gremios profesionales, en las federaciones estudiantiles, en las organizaciones vecinales.

El Partido pudo sostenerse incólume durante la dictadura militar gracias a la organización diseñada personalmente por Haya de la Torre. La especialización de la Comisión Política y su hábil desempeño en el juego político de alto nivel, evitaron más de una vez la puesta en la clandestinidad del Partido. Ello no fue impedimento para continuar con la labor de organización y difusión partidaria, llevada a cabo desde la secretaría general colegiada y su órgano operativo el CEN.

Esta organización mixta, basada en la separación y la especialización de las funciones estratégicas y operativas, es la que finalmente nos permitió llegar en buen pie a las elecciones para la Asamblea Constituyente. Se había mantenido y combinado magistralmente el trabajo vecinal a través de los comités territoriales y la labor gremial a partir de los organismos funcionales.

Lamentablemente, no le alcanzó el tiempo a Haya de la Torre para consolidar la organización partidaria en un régimen democrático que le hubiera permitido alcanzar hasta el último confín de la Sociedad. A su muerte, el conflicto por la sucesión y la carencia de un firme liderazgo alternativo, trajeron abajo la organización interna. Más allá del cambio de los modelos de organización, el resquebrajamiento de la unidad y la fraternidad internas, se constituyeron en nuestro principal enemigo. Por ello no fue una sorpresa la derrota de Villanueva frente a un Belaúnde patriarcal y como siempre populista, en una sociedad que ya había comenzado a cambiar.

El tristemente célebre XIII Congreso Nacional, fue el espacio en que se dio inicio a una cuarta recomposición partidaria. Desapareció la colegiada, la comisión política fue convertida en un órgano consultivo y el CEN pasó a tener la responsabilidad de la conducción partidaria. Lo que en los últimos años había sido un órgano de segundo o tercer nivel, asumió la mayor responsabilidad: la conducción.

Para quienes participamos de aquel evento, la supresión de la colegiada era el gesto político de licenciamiento de quienes habían ejercido hasta entonces el poder político interno. Ninguno de los líderes históricos asumió cargo político alguno. Pero tampoco hubo una conducción alternativa innovadora que fuese capaz de plantear una solución de continuidad.

De ahí para adelante, los Comités Ejecutivos Nacionales, no han hecho más que demostrar lo inconveniente que es juntar, en tiempos de normalidad política, en un solo organismo y simultáneamente las funciones política y ejecutiva. Porque finalmente ninguna de las dos es realizada eficientemente. Puede exhibirse como excepción al CEN del periodo 82-85, cuyo secretario general fuera Alan García. Pero en beneficio de nuestro planteamiento, debemos argumentar que por expresa decisión del propio García, las funciones políticas durante su periodo le fueron restablecidas a la Comisión Política, que volvió a presidir Luis Alberto Sánchez.

Por otro lado, durante su primera gestión como secretario general, García fue capaz de, complementando desde fuera a la estructura partidaria, generar nuevos espacios de acción política, que son los que le sirvieron para llegar a ser elegido Presidente de la República. A pesar de ello y luego de logrado el triunfo electoral, el Partido volvió a su "normalidad"<sup>34</sup>.

En 1991 se realizaron sendos eventos partidarios que buscaron actualizar el programa de gobierno y la organización apristas. Puntualmente, en la ciudad de Arequipa, se llevó a cabo una Asamblea Estatutaria que se caracterizó más por su carácter hepático que por resolver los entrapamientos en que se encontraba ya en ese entonces la organización partidaria. Se prohibió que los representantes del Partido fueran dirigentes, restándose así la posibilidad de que justamente la gente que tenía mayor contacto con la Sociedad Civil fuese quien

---

<sup>34</sup> N2e. Este distanciamiento entre García y el partido tendría consecuencias evidentes y lamentables en el futuro, ya que la máquina interna se acostumbraría a que el trabajo "externo" fuera realizado por su líder, y no propiamente por el aparato partidario.

condujera el Partido. Por otro lado se sobredimensionaron las facultades del C.E.N. contribuyendo al hipercentralismo limeño, en menoscabo de la descentralización que el propio Partido exigía para el resto del país. Si bien es cierto se redujeron las secretarías nacionales, el espíritu de ensimismamiento orgánico continuaba.

Sólo la elección de García como Secretario General en 1992 salvó del rotundo fracaso al nuevo Estatuto. Y es que más allá de la letra, pesó el espíritu de movilización intensiva que el Presidente García le imprimió a la organización. Se hicieron los planes para recuperar los contactos y los espacios sociales que se habían abierto durante el gobierno, tanto con organizaciones de sobrevivencia, vecinales, como de la producción y el comercio. Lamentablemente, el golpe del 5 de abril frustró una nueva ocasión para la modernización real de nuestra organización.

Luego del golpe de Estado la organización partidaria se vio nuevamente reducida al mínimo. Cuando una organización depende de su conductor, lo que vale es el conductor y no la organización. En otras palabras, no era la organización la que funcionaba sino el estilo de quien la conducía. Situación totalmente negativa porque por más que el comando desaparezca, la organización debe seguir marchando con quien lo suceda. Este es un principio elemental de las instituciones modernas, al cual también debe sujetarse el Partido.

**2.2. Análisis del problema:** Para encontrar la solución a los problemas del Partido, hay que hallar el problema central, del cual se desprenden otros problemas. Debemos preguntarnos entonces ¿Cuál es el problema central del Partido? Lo resumimos en una frase: **El Apra ha olvidado de hacer política eficientemente**. Y no de ahora sino de cuando menos hace unos 10 años. Ahora bien, ¿porqué ya no hacemos política? Porque de ser un Partido de frente único nos hemos convertido en un partido de burócratas de Comité. Se ha abandonado el frente único y se ha ignorado a los nuevos movimientos sociales surgidos de la sociedad civil, quienes también tienen una actitud contestataria respecto al sistema social dominante.

Hoy en día, el frente único de trabajadores manuales e intelectuales, en la práctica no existe. Y constituirlo, representarlo y llevarlo al poder ha sido y es la tarea del Partido.

Ante una evidente incompreensión de la marcha de la Sociedad Peruana, nos fuimos alejando de las inquietudes de las mayorías populares rompiendo toda sintonía con ellas. La ausencia de puentes entre la sociedad civil y el Partido fueron la mejor prueba de ello. Sin un



programa actualizado de transformación integral de la Sociedad y con una organización burocratizada, se cortó cualquier atractivo que el Partido pudiera tener para integrarse a la dinámica de los movimientos sociales. Ante ello, sólo nos ha quedado la historia épica, que es la que conocemos los hijos y nietos de apristas, y por cuya razón nos hemos incorporado al Partido<sup>35</sup>.

Identificada la causa del problema, ¿porqué no iniciamos el cambio? Porque hay **resistencias**, de parte de quien se cree ser la única beneficiaria: **la burocracia** partidaria, que ha implementado un sistema de gobierno, el cual supuestamente es 'el Partido'.

Así 'el Partido' ha pasado a tener una existencia autónoma y ajena al motivo original de su existencia. Resultará obvio que los burócratas del Partido cuando traten de discutir el problema, plantearán que éste se resuelve haciendo ajustes internos, sea de hombres o estructuras. Es nuestro punto de vista, que la solución no está en hacerle cambios epiteliales o maquillajes al Partido. El tema está más allá de cambiar personas o modelos de organización, porque ambos caminos ya se han probado e igualmente han fracasado. No son las salidas burocráticas las que encontrarán la solución al entrapamiento del Partido.

En los últimos años ha sido el *burocratismo* el que ha imperado en el Partido. Y decimos burocratismo en la medida en que la burocracia y una cultura instrumental y aislacionista, es la que nos ha gobernado. En el último lustro, sólo la actual gestión del C.E.N. logró sacar medianamente, y no sin resistencias, al Partido de sus cuatro paredes, movilizándolo contra la dictadura, a partir de la formulación de una agenda política superior al asambleísmo crónico, al que interesadamente burócratas desmovilizadores pretendían sujetarlo<sup>36</sup>.

Por una antigua ley de la administración, sabemos que cuando una persona no tiene nada que hacer, lo poco que está haciendo tiende a extenderlo en el tiempo. A la burocracia del Partido, ante su desmovilización y alejamiento de la sociedad civil, no le ha quedado otra cosa que "fetichizar" los libros de actas, los cuadernos de asistencia y los

---

<sup>35</sup> Se objetará ¿y las promociones 70 y 80? Ellas han vivido el relanzamiento de la utopía, tanto por Haya y por García, pero la misma no ha sido correspondida por la organización partidaria. Es más en este momento por un sector de la dirección nacional existe una evidente actitud de postergación a estas promociones, que son las que deberían colectivamente y bajo un programa enrumbar hacia los nuevos destinos del partido.

<sup>36</sup> La imagen que estos "desmovilizadores" tienen del partido es la de una organización congelada que vive de glorias y clichés pasados, apareciendo solamente en procesos electorales nacionales.

padrones de militantes. Son ellos los “instrumentos” de prueba del trabajo del Comité Partidario. Dirigente que no los tiene al día es porque ‘no trabaja’. Así, la sosa y reiterativa asamblea de 5 a 10 ‘militantes’, ha sido el indicador de “trabajo político” del Comité Partidario.

El problema, definitivamente no está en la militancia, sino en el modelo y la orientación de la organización. Un dirigente que no **hace política** externa, se la pasará haciendo rayas en su libro de actas. ¡¡Algo tiene que hacer para sostener su autoestima!!! Y ese algo es convertido sucesivamente –por efecto psicológico- en el acto ejemplar que todos deben seguir.

La actual organización del Partido ¿sirve para hacer política sostenida a través de todos sus niveles? Definitivamente, no. La organización consagra la centralización y el monopolio de la acción política a los parlamentarios y a la dirigencia nacional y ocasionalmente a las dirigencias departamentales del interior del país.

Todo el diseño organizacional del Partido no hace sino encasillar la labor a los locales, promoviendo indirectamente el inmovilismo y el aislamiento político. Por esta línea, sólo hacen política los líderes nacionales, cuando los hay, el secretario general y la célula parlamentaria aprista. Es decir intervenimos en la macropolítica, tratando de filtrarnos en los medios de comunicación, a ver si se nos concede algún espacio de importancia.

Está totalmente abandonado el mundo de la ‘micro política’, el de la vida cotidiana, en la que se desenvuelven normalmente la mayoría de ciudadanos. Este ámbito es el de las bases territoriales del Partido. Es el de los comités distritales y provinciales, a los cuales se ha maniatado y condenado -por la composición del cuadro de secretarías- a estar encapsulados a sus actividades internas. Si un Comité decidiera intervenir activamente en la problemática local, su estructura dirigencial se lo impediría y no podría cambiarla, porque no existe flexibilidad en la organización.

Por el contrario, el culto a la directiva superior que autorice o desautorice una actividad se ha constituido en la regla número 1 del Partido: **¿Hay autorización para hacerlo?**. Esta norma forma parte ya del inconsciente colectivo de la burocracia partidaria. ¿Resultado?: inmovilismo, aislamiento, ausencia de creatividad, conformismo, etc<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Uno de los males que es importante comentar es el del ‘ayayerismo’. A nuestro concepto es el peor enemigo del partido. El ayayero trabaja para su propio y egoísta beneficio. Lo que mejor sabe es alabar y alimentar la vanidad de los dirigentes o representantes, llegando hasta el colmo de distorsionar la realidad y ocultar la verdad

Bajo estas premisas, no se puede aspirar a lograr un firme posicionamiento en el escenario ni local ni nacional.

Los efectos de esta calamitosa situación son evidentes: la presencia político partidaria en los gremios profesionales es mínima; no existe organización sindical aprista; el movimiento estudiantil aprista ha desaparecido; no hay ni intelectuales ni producción intelectual aprista. Ni qué decir de nuestra lejanía de las organizaciones sociales de base, urbanas y rurales, con quienes se mantiene una relación fundamentalmente clientelar<sup>38</sup>.

Si bien en un principio la estructura orgánica se estableció para conquistar la conciencia ciudadana y por ende lograr su respaldo electoral, el conflicto con otras fuerzas políticas, con las que hay que contender en todos los escenarios que sean necesarios y con todas las armas que sean posibles, provocó que el Partido hiciera un uso instrumental de su organización, es decir la desviara de la finalidad inicial a que estuviera dedicada. Por ejemplo, los organismos funcionales sirvieron sólo para enfrentar a otras fuerzas políticas y no como vasos comunicantes entre la Sociedad y el Partido (y viceversa). En los últimos tiempos se convirtieron en simples órganos de participación de maquinarias en torno al objetivo de la conquista del poder interno. Totalmente burocratizados y desviados de los fundamentos que le dieron origen.

Frente a todo ello, el Partido se ha convertido en una maquinaria electoral, cuyos integrantes son buenos para armar y participar en procesos electorales. Fama que ha trascendido nuestras fronteras y ha permitido la oportunista migración de algunos de los capituleros a otras tiendas políticas.

Entre elección y elección, los comités ya aprendieron a 'invernarse', de manera que despiertan solos y automáticamente en cada proceso electoral, sea éste de carácter interno o externo. Lo 'malo' es que las

---

de los hechos a los dirigentes o representantes partidarios, a quienes se desvive por rodear. Quienes se dejan 'ayayear' viven engañados, son como el rey desnudo de la fábula que no se da cuenta que está haciendo el ridículo, porque no se lo hacen ver sus ayayeros. Siendo que las acciones de los dirigentes o representantes del partido nos comprometen a todos los militantes, debemos proscribir el ayayerismo y a los ayayeros. Y sancionar políticamente también a quienes no son capaces de escuchar las voces discrepantes y sinceras que no aceptan hacer de eco o reproductores de injustificadas alabanzas.

<sup>38</sup> A la actualidad (mayo 2003) la dirección nacional ha avanzado muy poco en revertir esta situación. Así se demuestra que tener un solo eje de acción política no hace sino restarle eficiencia a la dinámica institucional.

elecciones no son iguales unas a otras, así lo comprobamos en la caída del 22% de 1990 al 3% que obtuvimos en las elecciones municipales de 1993.

La organización burocrática requiere de burócratas que la administren, rechazando por ende cualquier espíritu innovador que la amenace. Esta es la razón por la cual existe una interdependencia entre las personas y la estructura. Ambas se aseguran la supervivencia. El escenario configura a su actor y éste a su vez consciente de su dependencia vela por la conservación del escenario. En lo que podría ser un círculo perfecto, de no ser que existe un entorno cambiante que exige respuestas y acciones, más aún en el ámbito político.

Se ha caído en el mismo estilo de burocratismo que el propio Haya tanto cuestionó de los países llamados 'socialistas', cuyas 'nomenklaturas'<sup>39</sup> se impusieron sobre los objetivos originales de cada movimiento revolucionario.

Es ese continuo burocracia-burócrata el que debe ser erradicado como primer paso para el rescate del Partido.

¿Cuál es la entraña de la burocracia interna? ¿Cómo se sostiene?  
¿Cuál es el alcance que tiene?

La burocracia del Partido está compuesta por un millar de personas, distribuida entre Lima y el interior del país<sup>40</sup>, segmentada en algunos conjuntos de militantes y dirigentes, que son los que controlan o aspiran a tener el control de tres de los más importantes órganos de dirección partidaria: la secretaría general, la secretaría de organización y la secretaría de disciplina.

El poder de la secretaría general consiste en establecer la Agenda Política de carácter interno y externo. Las prioridades de acción son determinadas por esta secretaría y las decisiones son sancionadas por ella. De forma que sin su aval no hay medida que tenga carácter legal en el ámbito interno. El equipo de gente que trabaja a su alrededor es el que tamiza la información a la par que administra la toma de decisiones.

La secretaría de organización, es la que administra el segundo instrumento de poder del Partido, el Padrón Electoral y la conformación de los comités territoriales. Obviamente, ahí donde se inclina

---

<sup>39</sup> Así se le llamó a la burocracia del Partido Comunista, llena de privilegios distantes a los del 'proletariado'.

<sup>40</sup> Los burócratas de carácter estratégico no deben ser más de 30 y están distribuidos entre las tendencias existentes. Aunque algunos de los burócratas se caracterizan por ser "itinerantes", cambiando de líder tan rápido como buena sea la oferta que se les hace.

Organización es muy probable que salgan elegidos los dirigentes de los comités territoriales. Al respecto, al haber casi desaparecido los organismos funcionales, el peso específico que han tomado los comités territoriales y por ende la secretaría de organización, se ha incrementado hasta casi ocupar el 99% del volumen disponible.

Enseguida está la secretaría de disciplina, que como órgano jurisdiccional es la encargada de impartir justicia al interior del Partido. Tiene la facultad de suspender y subrogar dirigentes, constituyéndose en un poder paralelo al de organización. Fácilmente un militante o un dirigente puede quedar imposibilitado de ejercer sus derechos por una sanción disciplinaria. Lo más peligroso es que en el Partido sí existe el delito de opinión, bajo el cargo de “infraternidad”. Así, la crítica a un dirigente podría ser sancionada por ser “infraterna”, ya que así lo posibilita el reglamento nacional de disciplina.

Como se habrá podido observar, el poder de estos órganos es significativamente burocrático. Tiene que ver con la administración de lo que se hace adentro y cómo -a través de trámites- se resuelven los asuntos internos. Ciertamente, el grado de aplicación de estas facultades depende de cada dirigente. El problema reside cuando el dirigente a cargo comienza a salirse de los cánones acostumbrados, innovando el accionar político. Inmediatamente los “burócratas de carrera” le salen al paso, indicándole cuál es la costumbre y qué es lo que debe hacer. Como dato adicional, podemos mencionar que estos burócratas son los que acompañan secularmente a los dirigentes nacionales, indistintamente de quiénes sean. Son las personas asiduas concurrentes de Alfonso Ugarte, que se ofrecen como colaboradoras de los nuevos secretarios. Son ellos los que conocen a los burócratas de los comités territoriales y con quiénes se puede contar para montar maquinarias electorales. Otra característica de este aparato, es su escolasticismo para quienes “todo ya está escrito y dicho”, no habiendo por tanto lugar para el debate político e ideológico. La ideología –para los burócratas- está escrita y ‘santificada’, en tanto que la línea política es la consagrada por los ‘líderes’, y no hay más que discutir sobre ello.

Como recordáramos en el capítulo anterior, antes de la actual estructura de dirección con un Comité Ejecutivo Nacional (CEN), existió un secretariado general colegiado, que era quien concentraba las facultades de dirección política del Partido. Con su desaparición esa facultad pasó al CEN. De forma que éste concentró facultades de dirección política y orgánica simultáneamente. El mayor problema se presentó cuando quienes aspiraban a participar de la dirección del

Partido postulaban a cualquier secretaría del CEN, sólo para estar en él<sup>41</sup>, aunque en su Secretaría no realizaran labor ni orgánica ni política. Así hubo CENs que llegaron a tener más de 50 personas, con una diversidad de secretarías, creadas con la finalidad de ganar algunos votos y convertir en ganadora a una lista. Es por esta razón que el CEN ha venido degenerando en un organismo sin verdadero peso político, el cual se ha trasladado a otros espacios diferentes a los aprobados por los Congresos Nacionales.

También hay burocratismo en los comités territoriales. El poder de esos burócratas reside en conocerse de memoria el padrón electoral. Saben quién es quién en cada lugar, cómo ubicarlo, dónde trabaja, sus virtudes y defectos. Su poder real es la información. Son los verdaderos operadores de la burocracia. Muchos de ellos actúan sin bandera política. “**¿Cuál es la consigna?**” Es su voz de orden. Son los capituleros<sup>42</sup> que persiguen los candidatos en las elecciones internas, y que tienen su tarifa de ‘colaboración’<sup>43</sup>. Conocen como nadie las corrientes del Partido y qué línea es la fuerte para las próximas elecciones. Fueron de izquierda, de derecha, renovadores, oficialistas. No creen en nadie, salvo en sí mismos.

La expresión patética del control burocrático sobre el Partido es la pugna por el poder interno. Como toda organización jerarquizada y

---

<sup>41</sup> Las elecciones más disputadas se suceden cuando hay procesos electorales en perspectiva y se piensa que pertenecer a la dirigencia es un paso para lograr una postulación. Existe en muy poca gente una verdadera voluntad de servicio institucional y sí mucha ansia de provecho personal. A este desviacionismo nos ha conducido el burocratismo oportunista y electorero.

<sup>42</sup> El **capitulerismo** es otra severa enfermedad que se adolece en el seno de la burocracia. Identificamos al capitulero como aquel que capta adhesiones y votos de respaldo a un candidato a un cargo dirigenal o una representación partidaria. Este personaje realiza su labor a cambio de algún tipo de prebenda, inmediata o futura. Existe relación directa en la exigencia en la ocupación de puestos públicos y la existencia de capituleros en las bases del partido. Con el capitulerismo existe la ‘sensación’ de la ‘justicia’ de la retribución personal por un trabajo realizado y liquidado, sobre cuyo producto o resultado se enajena el capitulero. Es decir quien realizó un trabajo remunerado ya fue retribuido por su servicio y no cabe mayor relación posterior con el resultado del mismo. Así es como los elegidos rompen toda relación con quienes permitieron su elección, lo que les posibilita absoluta libertad de acción. Quienes ‘compraron’ servicios no tienen mayor compromiso ni con los capituleros ni con los electores. Esta es la gente que luego dice no tengo ningún compromiso ni con el partido ni con los electores, aunque siempre tendrán temor a quien sea el responsable de la elaboración de la próxima lista de candidatos.

democrática son las asambleas de los dirigentes de base con los dirigentes nacionales los que aprueban y evalúan la línea política. Entonces son ellos la verdadera fuente de la soberanía interna: los dirigentes de base. El problema no reside aquí. El problema está en que no se apertura el debate político al resto de la militancia, Las normas y las 'costumbres' impiden que la militancia sepa de verás qué temas son los que debate la dirigencia partidaria. Existe un velo que hace secreto todos los temas políticos del Partido<sup>44</sup>. A pesar que no debería ser así.

Si a la militancia se le mantiene de espaldas a los acontecimientos políticos sustanciales para el Partido ésta es fácilmente manipulable. Cuando por el contrario está al tanto de los retos políticos es cuando mejor sabe enfrentar las adversidades. La mejor prueba de ello fue la derrota de la infiltración fujimontesinista desplegada entre los años 1995 al 2000. Lográndose la sumaria expulsión de sus más importantes agentes. Nada de ello hubiera sido posible si las bases no hubieran estado al tanto de la lucha política contra las tendencias 'colaboracionistas' con la dictadura. Gracias al debate político y a la información consecutiva que se obtiene de ella los dirigentes de los comités derrotamos a los oportunistas y traidores que se pretendían subir al carro de la dictadura, llevando como presea dorada el control del partido.

¿Cómo se estructura la burocracia del Partido? Este aparato se mueve internamente en medio de una estructura de Castas. Entendiendo por Casta a un sistema complejo de segmentación social, establecido sobre la base del origen social de la persona, circunscribiéndola a desempeñarse obligatoriamente en determinados espacios y funciones sociales. En el Partido, las castas determinan los espacios máximos de poder a los que normalmente puede acceder un militante. La cúspide la constituye el grupo de los que han alcanzado poder autónomo, sea por su dinero, por carisma o porque en verdad controla la maquinaria partidaria. Enseguida viene el de los apellidos históricos (aunque este nivel se viene reduciendo considerablemente). Luego el de los intelectuales de

---

<sup>44</sup> Este 'secreto' político es hábilmente aprovechado por la burocracia que maniqueamente polariza las posiciones entre "buenos y malos", ocultando el motivo real de las discrepancias. Militantes sin información política tienen una débil conciencia política. De ahí que uno de los 'antídotos' antiburocráticos sea el de abrir el debate político interno sin miedos ni temores, porque al contrario de debilitarnos nos fortalece en el desarrollo de la conciencia política de la militancia.

renombre (también exiguos en cantidad)<sup>45</sup>. En cuarto lugar, el de los parlamentarios que no están en las anteriores. El quinto nivel, el de los dirigentes de la maquinaria partidaria. La conformación de las castas no es químicamente pura: habrá gente con dinero, apellido e intelectualidad; o intelectuales con apellido aunque sin dinero; o dirigentes intelectuales sin el resto de atributos. Sí, es cierto, que al militante se le considerará por la 'cualidad' de más alto prestigio. Finalmente, lo importante es que sino se cumple con los atributos exigidos no se puede ascender en la escala de poder partidario.

La burocracia conoce de este sistema de castas, le rinde pleitesía y la legitima ante la militancia de base, a través de las invitaciones a los eventos internos, presentándolos como grandes personajes, mecenas o líderes partidarios. Se reproduce así subjetivamente el sistema de poder interno<sup>46</sup>.

Lo que hay de común entre las castas y la burocracia, es que ambas existen y basan su poder y prestigio en el sistema de relaciones de poder interno.

Habrá quienes se pregunten, ¿qué hay de negativo en este sistema, más allá de las opiniones ético-morales?

Esta red de poder, montada ya secularmente en la organización, se basa en un sistema burocrático, que busca por encima de todo la supervivencia de su sistema de vida y es enemiga terminante del

---

<sup>45</sup> La burocracia aleja a los intelectuales, porque éstos se burlan de los primeros. Pero en honor a la verdad, hoy en día hay que tener algo de burócrata para tener presencia en el Partido.

<sup>46</sup> Ellons debe llevar a tocar el problema del control sobre dirigentes y representantes de gobierno. ¿Es legítimo pensar que los candidatos electores para cargos dirigenciales o representaciones públicas por el partido gozan de absoluta discreción y libertad de acción en su desempeño con respecto al partido? En opinión de quienes dan una respuesta afirmativa, esa libertad discrecional existe porque quienes resultaron elegidos son personas y no las instituciones, por lo que son 'ellos' los que 'ganaron las elecciones'. Según su parecer un partido con cerca de 80 años de existencia, con una trayectoria histórica gloriosa de lucha por la democracia y la justicia social, y la entrega gratuita de millones de horas hombre de trabajo y producción física e intelectual no valen nada o casi nada.

Si el partido pudiera valorizar y retribuir las millones de horas hombre y de recursos materiales que se han invertido en los últimos 80 años de su existencia, no habría empresa capaz de sufragar nuestro capital social, unido a nuestro valor futuro en el 'mercado'.



cambio<sup>47</sup>. En sus manos es que hemos llegado a tocar fondo política y electoralmente. Como sólo le interesa la pervivencia de su sistema, serían capaces de permitir la desviación ideológica y política del Partido, con tal de continuar con el conjunto de privilegios que creen tener (aunque cada vez sean muy pocos y desprestigiados). Fue esta burocracia la que pugnó por derrocar a Jorge del Castillo de la secretaría general, porque consideraban que al enfrentarse a la tiranía fujimorista estaba poniendo en riesgo la legalidad del Partido (del sistema burocrático que han montado en verdad) y por ende de su propio medio de vida<sup>48</sup>.

Han sido estos mismos burócratas los que se rasgaron las vestiduras cuando Alan García planteó la refundación del Partido. Medida radical de recuperación del Aprismo histórico frente al aprismo burocrático, que en verdad nos gobierna cuando menos desde hace veinte años<sup>49</sup>.

Se cuestionó el planteamiento de la refundación del Partido desde el enfoque más absurdo: el del cambio de los símbolos partidarios. A pesar que los símbolos en manos de la burocracia han sido instrumentalizados y por tanto perdido completamente su valor simbólico ejemplar. La Marsellesa Aprista fue escrita en contraposición a la Internacional que cantaban los comunistas en el país. La bandera indoamericana fue ondeada diferenciándonos de la bandera roja con la hoz y el martillo de los comunistas. La estrella aprista se contrapuso al símbolo comunista de la hoz y el martillo. Sin embargo, los burócratas del Partido no han hecho sino emular el comportamiento de sus colegas comunistas, que son los que justamente trajeron abajo su modelo social, así como ahora en su miopía están haciendo que se desgaste el Partido.

Otro efecto que es imperativo resaltar es la postergación de los organismos juveniles y femeninos<sup>50</sup>. Las juventudes del Apra se han ido reduciendo en progresión geométrica desde fines de la década del 80. Ni qué decir de los liderazgos femeninos. Las mujeres lideresas del Partido están por encima de los 50 años y no se vislumbra que detrás de ellas haya nuevos cuadros de recambio femenino. Todo ello redundando en una

---

<sup>47</sup> En el año 95 después del desastre electoral, se constituyeron en un bloque político, autodenominado “de Bases”. La ‘guardia pretoriana’ tentaba así la toma directa del poder.

<sup>48</sup> Escandalosamente llegaron a plantear un pacto con el fujimontesinismo para que ‘no pereciera’ el Partido.

<sup>49</sup> Aunque también ha habido conspicuos burócratas que se subieron al carro pensando en crear un espacio monopólico, nada menos que en torno a García.

<sup>50</sup> Debido a que es esencialmente machista y partidaria de la gerontocracia.

exigencia que la Sociedad hace al Partido, queremos también ver **nuevos rostros**.

Es conveniente en esta etapa, hacer un alto para referirnos a la militancia aprista. Su militancia es lo mejor que tiene el Partido. Y es a quien en verdad le debe su permanencia y valor histórico. Más allá de los líderes, los parlamentarios, las obras de gobierno, son los apristas de base los que con su constancia y sacrificio han puesto el aliento espiritual a nuestra obra. Porque muchos otros movimientos políticos han dado al país discursos, obras, parlamentarios, pero nadie como el Apra puso sangre, la sangre de sus militantes para consagrar en el espíritu y en las conciencias del pueblo el valor de una causa. Es esa sangre y por esa sangre que permanece vivo el Aprismo. Y es por esa sangre que tenemos que rescatar a nuestro Partido<sup>51</sup>.

¿A qué aspira nuestra militancia? A lo que Alan García claramente expuso en la campaña electoral: JUSTICIA SOCIAL. No aspira a puestos públicos ni a prebendas, sólo quiere que se creen las condiciones para que todos podamos definir el rumbo de nuestro destino, personal y colectivo. Lamentablemente, el militante aprista cree que el actual orden es el “natural”. Los viejos apristas que vivieron las épocas aurales cuentan como leyenda los tiempos de la persecución, de las catacumbas, del magisterio de Haya de la Torre, y de la obediencia que los apristas le debían a sus dirigentes. Ese voto de obediencia irreflexiva, injustificado hoy en día, es el sostén de la burocracia.

Sin embargo, la militancia sabe que algo está yendo mal y cree que haciendo uso de la imagen de Alan García las cosas comenzarían a ir mejor. Hoy por hoy, ya no se trata de hombres sino de Sistemas de acción. Y Alan García lo conoce, por ello plantea la ‘modernización y el relanzamiento’ partidarios.

Lo que se requiere por tanto, es acabar con el sistema burocratizante bajo el cual se nos ha gobernado partidariamente. Es por ello necesario asumir un nuevo enfoque de nuestra organización. Considerar al Partido como lo que es, un Sistema. Con objetivos, funciones, estrategias y actores que son sus militantes. Como sistema que es, se interrelaciona con su entorno a partir de su organización interna, la cual también debe estar definida en torno a subsistemas. Consecutivamente, deben formularse nuevas formas de relación con la Sociedad y la acción política, así como nuevos principios de interacción entre apristas.

A la nueva concepción de la organización partidaria le corresponderá nuevas funciones, nuevos objetivos, que serán los que orienten la conducta de la militancia y por ende de sus organizaciones.

Llámesele relanzamiento, renovación generacional, reingeniería, no importa el título. Lo importante es que el Partido tenga un cambio radical, volviendo a actuar en -y representar a- la amplia sociedad civil de nuestro país.

### **3. LOS RETOS SOCIO POLITICOS DEL APRISMO.**

### 3.1. La nueva realidad social.

Durante la década pasada los economistas impusieron la moda de describir la realidad a partir de números, estadísticas en especial. Lo negativo de ese procedimiento es que también con números se puede distorsionar la realidad. Así, por ejemplo, durante el fujimorato se difundían promedios de ingresos, de producción per cápita, de salud, de empleo, de pobreza, de extrema pobreza, de inflación, etc. Los cuales estaban formulados expresamente para ocultar los grandes contrastes existentes en la Sociedad. Los indicadores 'peligrosos' eran escondidos o distorsionados. El hecho es que la gente ha aprendido a desconfiar de las estadísticas, porque como se dice en la calle: "nos dicen que estamos bien, pero bien... jodidos".

Por ello, en esta primera parte no vamos a hablar de estadísticas sino del comportamiento y la subjetividad de la gente común y corriente del país. Vamos a escrutar la voluntad y la creencia colectiva de la ciudadanía, tratando de descubrir sus temores y aspiraciones. Resulta obvio que este comportamiento es vital y significativo para la acción política realista y concreta, no utópica ni desacertada.

A partir del gobierno militar de la década del 70, el país vivió un proceso acelerado de modernización económica, que provocó el incremento de las migraciones del campo a la ciudad. Esas migraciones trajeron consigo el cambio del "rostro de las ciudades". Ciudades que apenas estaban comenzando a mejorar las condiciones de vida de su población nativa, comenzaron a recibir cantidades ingentes de personas, deseosas de lograr el progreso que los gobiernos sucesivos les habían ofrecido populistamente.

La verdad es que el crecimiento económico del país, y en especial de las ciudades, no era del volumen suficiente para recibir tal cantidad de nuevos pobladores, que exigirían lo mínimo elemental para su subsistencia: alimento, vivienda, trabajo, asistencia en salud y educación.

Por tanto, los servicios fueron deteriorándose y en forma inversamente proporcional incrementándose el conflicto entre la población nativa y la población migrante. Se agudizó así el choque de las culturas criollas (ciudadinas) y andinas (migrantes).

Si a ello le unimos la crisis de ingresos del Estado benefactor, encontraremos un verdadero conflicto social en la vida cotidiana: Habiendo poco trabajo se privilegiará al que esté dispuesto a trabajar a menor remuneración. Los impuestos aumentarán para dar atención a los desposeídos. Los servicios públicos bajarán su calidad porque hay pocos recursos para tanta demanda de atención. Los criollos nativos, como en

todo proceso migratorio masivo, resultaron enfrentados al andino migrante.

El aspecto más polémico era el del conflicto cultural. La cultura criolla, costera, versus la migrante, andina. Ambas antes separadas por la Cordillera, ahora unidas intempestivamente por la fuerza de las circunstancias.

Frente a la crisis surgieron diversas estrategias de superarla. El criollo haciendo gala de la famosa y tradicional “viveza Criolla” -heredada de los españoles y ‘enriquecida’ por la mentalidad surgida de la dependencia colonial a un Imperio- trató de ‘sacarle la vuelta’ a la adversidad e ideó formas de evadir responsabilidades y granjearse ‘servicios extras’ por parte de amigos y parientes. Surgieron así las expresiones: “la criollada”, la “viveza criolla”, formas populares de denominar a las acciones que realizaban los criollos para lograr servicios o beneficios que en condiciones normales y por el derecho o las normas sociales de prestigio, nunca hubieran podido obtener.

El otro segmento era el del migrante, mayormente andino, quien trajo consigo las tradiciones de sus lugares de origen, usualmente comunales, donde se tienen mayores espacios de control social. A diferencia de los urbanos donde -en ciertos aspectos- el control social se diluye. Es de suponer, entonces, que el migrante andino tendría mayor disposición al respeto a las normas sociales y disposiciones legales. Sustentado ello en el supuesto de que las instituciones responsables de velar por su cumplimiento tendrían la misma eficacia y severidad de las de sus pueblos de origen. Además del deseo empático de integrarse a la nueva sociedad.

Ambos comportamientos fueron encontrándose en el día a día de la vida cotidiana, aprendiendo uno del otro. El criollo aprendió lo que era la constancia y el apego al trabajo; y el migrante la innovación, saltándose las reglas establecidas. José María Arguedas alcanzó a retratar en algo esta fusión entre dos culturas en su obra póstuma: “El zorro de arriba y el zorro de abajo”. Aunque aún por ése entonces, Chimbote a fines de los 60, no se perfilaba el destino que tendría ese nuevo estilo de comportamiento social.

En las fábricas, los obreros de origen criollo enseñaban al obrero de origen andino. Y ellos a su vez aprendían de su patrón, el empresario. Todos en conjunto vivían ya entonces un modelo económico social en crisis. Y las salidas formalmente planteadas no alcanzaban a resolver los

problemas reales. Así es como surgían las innovaciones y el consecuente desprestigio de los teóricos (incluidos académicos y políticos).

Una vez quebrada la empresa o despedidos los trabajadores, el comportamiento innovador permitía el surgimiento de nuevas estrategias de vida. Apareció así la “informalidad”, considerada como estrategia social de sobrevivencia en tiempos de severa crisis económica.

Trabajar en la calle o en la misma casa, construir sin planos ni licencia municipal, no pagar tributos, automedicarse, son algunos de los síntomas de la informalidad social y la mejor demostración de cómo se fue extendiendo en la sociedad pe-ruana. Estos comportamientos no son de ninguna forma ‘normales’ en países desarrollados, donde sería impensable que, por ejemplo, alguien compre una medicina sin la respectiva receta médica, y mucho me-nos que el dependiente de la botica sea quien a uno lo recete. Este solo ejemplo demuestra qué tanto ha calado la informalidad en todos los estratos de la sociedad peruana.

Hernando de Soto ha estudiado desde el punto de vista legal a la informalidad. Atribuyéndola al exceso de celo normativo del Estado. Si bien existe algo de ello, consideramos que la informalidad es ante todo un comportamiento social, producto del conflicto cultural y agudizado por la crisis del sistema económico dominante. Constituyendo lamentable-mente todo un estilo de vida.

El estudio de la informalidad, ha concitado la atención de innumerable cantidad de investigadores<sup>52</sup> (economistas, sociólogos, antropólogos y hasta abogados), planteando cada uno la solución desde su peculiar punto de vista. Sin embargo, la informalidad sigue ahí, y sirvió de sustento a una forma de gobernar y hacer política. Nos referimos al fujimorismo.

La crisis económica del final del periodo de los años 80 provocó una mayor aceleración del fenómeno social iniciado en los años 60. La imposibilidad progresiva de la economía formal y el Estado para atender el problema del desempleo, dispararon a un 47% la tasa de subempleo del país. Considerando como subempleo al trabajo por cuenta propia, al trabajo con una remuneración menor al salario mínimo vital y al trabajo familiar no remunerado. El comercio ambulatorio se incrementó en todos los distritos de Lima y las principales ciudades del interior del país. Surgieron las microempresas generalmente ubicadas en talleres clandestinos. Así también el resto de empresas comenzó a contratar mano de obra sin incorporarla a la planilla, ni reconocerle derechos

---

<sup>52</sup> Son muy ilustradores “El desborde popular y la crisis del Estado” de José Matos Mar y “Lima: Sector Informal” de Daniel Carbonetto.

sociales, etcétera. Por otro lado, los movimientos subversivos agudizaron su escalada terrorista, creyendo poder capitalizar la crisis del Estado benefactor y la “ira de las masas irredentas”. Se equivocaron, porque la lógica popular, como se comprobó luego, iba en otro sentido.

Llegado el fujimorato, y con él el ajuste estructural que implementó el shock del fatídico 8 de agosto de 1990, el Estado declaró su imposibilidad de continuar al mando de la economía y de un conjunto de servicios sociales que hasta entonces venía ejecutando. Ante el retiro del Estado y el “sinceramiento” de la economía, la sociedad peruana se convirtió en una jungla, donde imperó el ‘capitalismo salvaje’. La regla fue entonces: **AQUÍ NO HAY REGLAS Y SÓLO SOBREVIVEN LOS MÁS HÁBILES Y FUERTES**. Quien no sabía tuvo que aprender y muy rápidamente. El costo social del ajuste recién se conocerá cuando se hurguen en las estadísticas verdaderas de la época, y se sepa la mortandad en niños y ancianos fundamentalmente.

Hasta ese momento, la informalidad había sido un recurso algo marginal de la sociedad peruana. A partir de entonces se convirtió en la estrategia de vida de la Nación. Miles de obreros y empleados en las calles. Mujeres y niños deambulando sin tener qué comer. El terrorismo radicalizado e incrementando su acción demencial. El Perú, en verdad parecía vivir una hecatombe, provocada por sus propios gobernantes. Alberto Fujimori, debería ser juzgado no solamente por corrupción, sino - como Pol Pot- también por el genocidio causado por su gobierno.

Producto de la situación, no había calle de Lima o el interior del país en que no hubiera mendicidad y comercio ambulatorio, improvisados taxis y combis importadas -de países donde ya las habían desechado. Los restaurantes callejeros, sin control de salubridad de ninguna clase, adornaban por doquiera las ciudades. Los propios barrios residenciales vieron transformar sus cocheras en tienditas, bazares o juguerías. La comida al paso, comida ‘chatarra’, se convirtió en el menú del día de la sociedad urbana. “Hay que ganarse la vida como sea”, fue la expresión común de la época. No hubo sector social que no se involucrara en los negocios. En los sectores medios y medios altos, las mujeres vendiendo cosméticos, ropa, carteras. Los hombres autos, seguros, “taxiando”.

La informalidad llegó a lo más recóndito, convirtiéndose en la actividad de moda. El propio gobierno alentó la informalidad como la forma más fácil de encontrarle una salida a la severa carencia de empleo y al deterioro galopante de los niveles de vida. Sin dejar de considerar que aupados tras un pragmatismo “informal” hicieron la mayor cantidad de sus inmoralidades.



Si esta situación se hubiera vivido en Europa, hubiera provocado quizás una revolución sangrienta. El mérito de los peruanos ha sido sacar fuerza de flaqueza y sobreponerse a la tragedia de ver quebrada su economía (bancos, industrias, agro, comercio) y a punto de colapsar su integración social.

Es importante resaltar que la informalidad en el Perú, resultó siendo en última instancia una síntesis de dos culturas, la andina y la criolla. De la andina tomó la disposición al trabajo y de la criolla la evasión a las reglas establecidas. Respecto a la solidaridad social y el individualismo, éstos han convivido utilitariamente en la mentalidad popular. Solidarios para afrontar la necesidad común, pero individualistas en la acción que reporta progreso y beneficio. Entonces sí se encuentra diferenciación en los sectores populares y no el desarrollo igualitario que utópicamente alguna vez se pensó. En los pueblos jóvenes, es fácil encontrar viviendas vecinas con ocupantes que han compartido todas las peripecias de la población, pero cuyos niveles de vida, ahora, son totalmente diferentes. Está en la convicción de la gente que, finalmente, el progreso “ya depende de cada uno”.

Ha sido sobre la base de la mentalidad popular descrita, que desarrolló el neoliberalismo en el país, prendiendo con mucha fuerza en los sectores que -‘ideológicamente’- se suponía lo iban a rechazar. Si a ello agregamos la recuperación de la economía por el ingreso del dinero de la privatización de las empresas públicas, encontramos que existió una sensación de que el modelo funcionaba y podía relanzar a la Nación.

La gente aprendió a vivir al margen de las regulaciones sociales tradicionales y las del Estado también. Se aceptó como algo normal la ausencia del Estado, y más bien se agradecía cualquier ‘graciosa’ concesión que aquél hacía, sea como parte de la política social o la política económica. En este ambiente vivió el país hasta el recrudecimiento de la crisis económica en 1997.

Para este año se comenzó a vivir la retracción de las inversiones especulativas extranjeras. El dinero de las privatizaciones se reducía. La economía entraba en recesión. La fantasía del crecimiento sin intervención promotora se esfumaba rápidamente. La gente comenzó a darse cuenta que era necesario volver a la ‘coordinación’, a revivir las organizaciones sociales y hasta eco-nómicas. La poca institucionalidad intentó reconstruirse para presionar al Estado, tanto por aspectos económicos como políticos. Pero se encontró al frente a una tiranía desembozada: Represión, chantaje, espionaje, boicot. A pesar de todo la reconciliación colectiva del Perú se dio. Se reactivaron el movimiento

estudiantil, el movimiento sindical, los partidos políticos salieron de su modorra, a nivel del sector agrario las protestas comenzaron a sentirse a través de nuevos tipos de organizaciones. Las organizaciones empresariales comenzaron a adoptar un perfil más distante y autónomo del gobierno. En los gobiernos locales el enfrentamiento con el gobierno central, defendiendo los fueros municipales, ya era muchas veces frontal.

Mención aparte merecen las iglesias evangélicas y Católica. Éstas han venido trabajando denodadamente en la ética y los valores de la gente. Hay un redescubrir de la espiritualidad humana, que contrasta radicalmente con el materialismo que la sociedad de consumo nos impone. Esa espiritualidad recuperada ha sido la esencia común en los individuos que desde la Sociedad Civil se enfrentaron a la corrupción de la tiranía.

El Perú se reencontró con su espíritu colectivo y con sus instituciones sociales naturales, haciendo de éstas el instrumento de lucha y defensa de sus intereses individuales y sociales.

Empezó entonces una lucha de largo aliento que continuaría con las grandes movilizaciones populares del año 2000, culminando en el quebrantamiento del régimen y la renuncia del tirano.

Todo proceso electoral desnuda los vicios y virtudes de la sociedad en que se lleva a cabo. El reciente proceso que ha llevado a la presidencia a Alejandro Toledo, demuestra los profundos abismos existentes aún en la sociedad peruana. Está supérstite el cuestionamiento a la clase dominante y el centralismo limeño, en la persona de los sectores económicos y políticos más pudientes. Los candidatos Santistevan, Olivera y Flores fueron perseguidos por esa imagen que -más allá de los pergaminos que exhibieron al inicio de la campaña<sup>53</sup>- los llevó a ser excluidos del balotaje de la segunda vuelta.

El caso de Toledo y García es típico de las actuales tendencias de la sociedad peruana. Ambos representaron la imagen de lo popular. Toledo por su fisonomía y oferta netamente populista y García por pertenecer a un partido popular con un discurso enganchado a las exigencias ciudadanas más latentes.

Ambos, durante la campaña, hicieron uso de los medios masivos de comunicación, en especial de la televisión. La cual ha pasado a formar parte activa de la constitución de la opinión pública. Luego, estudiando el desenvolvimiento de los candidatos y las consecuencias posteriores de

---

<sup>53</sup> Santistevan, imagen intachable como Defensor del Pueblo. Olivera, por haber difundido el vídeo Kouri-Montesinos. Flores, por su capacidad profesional y condición de mujer.

su acción, podemos perfilar las orientaciones político-sociales del electorado y la sociedad peruana.

Desde la televisión ambos candidatos apuntaron a los sectores sociales que le eran esquivos, García a los sectores medios y medios altos, en tanto que Toledo a los sectores populares.

La estrategia de Toledo estuvo centrada fundamentalmente en resaltar sus características étnicas. La estrategia de García consistió en subrayar su condición de estadista y concertador de voluntades.

Durante la campaña de la segunda vuelta, Toledo sin ningún empacho se dedicó a repetir las propuestas de García, lo que era observado por la opinión pública, aunque –sorprendentemente– sin causar el rechazo que éticamente se hubiera esperado. De igual manera, las denuncias sobre Zarái y su adicción a las drogas, formuladas y sustentadas con aparente veracidad, tampoco hicieron considerable mella en su imagen. Se dijo entonces que Toledo disfrutaba del efecto “teflón”<sup>54</sup>. Es decir, la confianza de una parte del electorado estaba por encima del grado de acusaciones que se le hiciera<sup>55</sup>. ¿Cuál fue su “química”? El color de su piel y las facciones andinas de su rostro. Sin mayor argumento que ‘los cholos contra los blancos’, la propia Eliane Karp convocó el respaldo de los pueblos andinos. Tal y como finalmente sucedió. En el Perú se vive peligrosamente los inicios de la xenofobia. Porque también alguna gente que votó por García, que en la primera vuelta no lo había hecho, lo hizo “contra el cholo”.

Sin embargo, la estrategia de García estuvo orientada a lograr mayor racionalidad en su electorado. La convocatoria a la ‘concertación’, fue muy importante en un país que ha sido polarizado permanentemente. Mucho del drama peruano es el no haber podido formular hasta el momento los puntos de encuentro y conciliación nacional hacia el futuro.

Otro aspecto que es sintomático y debe resaltarse de la campaña electoral, es su desideologización. Fenómeno que es producto de la mentalidad imperante en la sociedad peruana: no importan las teorías sino las propuestas de acción concretas.

¿Qué otras lecciones quedaron de esta historia? ¿Cuál es el nuevo perfil del Perú luego del cataclismo político y social que significó el fujimontesinismo?

---

<sup>54</sup> Ello porque ninguna clase de ataque lo afectaba.

<sup>55</sup> Resulta más preocupante que las condiciones éticas que en cualquier lugar del Mundo se exigirían para ser Presidente, en nuestro país no sean tomadas en cuenta. ¿Qué valores son entonces los vigentes en la sociedad peruana?

El Perú del 2001 es diferente socialmente al de los años 30 o 70. La población ahora vive mayormente en zonas urbanas (70% de la población nacional). Económicamente, nuestro país se ha terciarizado, es decir mayormente se dedica a labores de servicios, en desmedro de las actividades industriales y extractivas. Dentro de esas actividades de servicios, la predominancia está en el comercio o el servicio de mano de obra no calificada. Es decir, la significación de la clase obrera se ha reducido notoriamente. Ni qué hablar de los sectores agrarios, que ya disminuyeron hasta en el porcentaje de la población.

Hoy en día el Perú es un gran mercado de productos y servicios, realizados por trabajadores relativamente jóvenes con bajos niveles de calificación y consecuentemente de muy poca experiencia gremial. Es necesario recordar que ambos factores son esenciales para el desarrollo del movimiento obrero, aunque ello tampoco significa que lograrlo sea imposible.

El desplazamiento de la importancia del movimiento laboral, ha dado pie al surgimiento de nuevas tendencias y movimientos sociales no ligados necesariamente al mundo del trabajo. Uno de ellos es el de las mujeres, que durante la década pasada tuvieron un rol preponderante en la sobrevivencia social. Otro movimiento es el ciudadano, en nombre de las instituciones civiles, no gubernamentales, que se desarrollaron intensivamente ante la reducción del Estado. Ni qué decir del movimiento por la defensa de los derechos humanos, desarrollado al fragor de la guerra contra el terrorismo. Los movimientos regionales de carácter descentralista también ejercieron un rol determinante en la recuperación de la democracia. Este conjunto de nuevos (y algunos no tan nuevos) movimientos sociales, en diversas circunstancias, resultó ser más resuelto y combativo en la lucha contra la tiranía que el propio movimiento sindical.

Luego de este muy somero reconocimiento de la Sociedad Civil, debemos volver al tema de la mentalidad popular, que no necesariamente está ligada a movimientos de carácter masivo. Los peruanos ya han aprendido a vivir al margen del Estado. Lo que exigen de él, es que cree las condiciones que permitan crecimiento económico y progreso social. Desean un Estado promotor más que benefactor. A pesar del estado de anomia<sup>56</sup> en que está inmersa la sociedad peruana, el pueblo peruano repudia la corrupción, porque tiene conciencia que es un factor

---

<sup>56</sup> La anomia se produce cuando los modelos sociales de realización personal están en contradicción con las posibilidades reales que ofrece la Sociedad. Ahí es cuando las normas sociales pierden 'vigencia' y comienzan a ser violadas.

que retrasa e impide el desarrollo. Por lo mismo que quiere un Estado promotor, prefiere que este Estado sea pequeño pero eficiente. En la relación del Estado con la sociedad civil, exige que se respete la autonomía de esta última. La lucha de las madres de los Pueblos Jóvenes en contra de la manipulación política de sus organizaciones por el gobierno dictatorial, fue el mejor ejemplo de ello.

El principio rector de la sociedad peruana, hoy en día, es el de la Reciprocidad, entendiéndola por el “hoy por ti mañana por mí”. Toda inversión en tiempo o esfuerzo entregado, generalmente está en proporción directa con la posibilidad de retribución que se vaya a obtener. De ahí que la lucha política no sea tan idealista y sacrificada como en los tiempos aurales del Partido, por ende la metodología de convocatoria y organización de la militancia política debe variar, ajustándose al “realismo” de la época actual.

### **3.2. Las exigencias del frente único de hoy.**

En el Congreso ideológico de 1991 se suscitó todo un debate sobre si los componentes del sector informal (también llamado micro-empresarial) eran o no miembros del frente único. No faltó alguno de los ‘ideólogos’ que dijo: “Ya forman parte del subproletariado, porque son ambulantes. Por ahí los podemos ubicar”. Siguiendo ese maniqueísmo simplón no seremos capaces de reconocer dónde está el frente único hoy ni cómo está conformado.

Hay quienes aprovechando el hecho de haber sido discípulos de Haya de la Torre se quieren atribuir la condición de herederos y guardianes de su ideología, por la cual no han hecho nada, sino -como en la parábola bíblica- enterrarla bajo tierra. Traficantes de herencias, los verdaderos herederos de Haya de la Torre deben DESARROLLAR las ideas de Haya de la Torre, y no sólo en la teoría sino para la acción transformadora de la sociedad, la política y el Estado.

En esta línea, retomemos al fundador del Aprismo y su concepto sobre el Apra y el frente único:

*“El A.P.R.A. es el Partido Revolucionario Antimperialista Latinoamericano que organiza el Gran Frente Único de trabajadores manuales e intelectuales de América Latina, unión de los obreros, campesinos, indígenas, etcétera, con los estudiantes, intelectuales*

*de vanguardia, maestros de escuela, etcétera, para defender la soberanía de nuestros países*<sup>57</sup>

En “El Antimperialismo y el Apra” buena parte de la obra estuvo dedicada a fundamentar la necesidad de la organización del frente único como Partido. El imperialismo afecta a las clases medias, obreras y campesinas, por tanto al tener éstas algo en común deben enfrentarse conjuntamente a su enemigo principal. Dado que el soporte del Imperialismo es el poder político, hay que quitárselo y ello sólo se logra mediante un Partido Político, para eso surgió el Apra. Fue esta la sustentación de Haya de la Torre en su polémica con el Comunismo de los años 20 y 30.

El aspecto más polémico de ese entonces, frente a la ortodoxia marxista leninista, fue la incorporación de las Clases Medias en el frente único – Partido. Haya respondió contundentemente que “de esas clases medias salían también espíritus ilustres de sincera confesión antimperialista, por lo que no podían ser relegados, ni el propio frente único carecer del empuje vitalizador de estos elementos”<sup>58</sup>. El tiempo como en tantas otras cosas le dio la razón a Víctor Raúl.

Hoy en día, hemos conocido, existen movimientos sociales contrarios al sistema de dominación social expresado en un modelo de desarrollo. Son los denominados “nuevos movimientos sociales”, que se demuestran contestatarios y activos en la sociedad pero que por ser ‘nuevos’ no han logrado aún una expresión política concreta. La pregunta, entonces, es ¿pueden y deben incorporar-se a un renovado concepto de frente único que encabece el Partido Aprista en el Perú?

Por supuesto que sí. En 1927 Haya revolucionariamente incorporó a las clases medias al frente único Antimperialista, en la perspectiva de la lucha y por la toma del poder político. Hoy en día, a la luz de las nuevas realidades, debemos incluir a los nuevos movimientos sociales en el renovado frente único que debe ser el Partido Aprista, el Partido del Pueblo<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> El Antimperialismo y el APRA. 3ra. Edición, p. 10.

<sup>58</sup> “Los precursores de la protesta antimperialista de Indoamérica han sido representativos genuinos de las clases medias. De sus filas aparecen los primeros agitadores y los más decididos y heroicos soldados de las etapas iniciales del antimperialismo” Idem. P. 35

<sup>59</sup> Con Haya de la Torre podemos repetir: “ Mientras el Estado sea el instrumento de dominio del imperialismo en nuestros países y mientras sea el poder sea el sancionador de la opresión y de la explotación nacionales por el capitalismo imperialista extranjero todos los que sufren opresión y explotación deben unirse para vencer al enemigo común”. Idem. P. 38.

¿Qué significa ello? No sólo considerar sus reivindicaciones en el programa político –en verdad, lo más sencillo-, sino también renovar la forma de hacer política, tanto interna como externamente.

El principal motivo de enfrentamiento que los nuevos movimientos sociales tienen con el actual sistema de dominación, es su carácter manipulador, impositivo, vertical y autoritario. De ahí su conducta ‘libérrima’<sup>60</sup>. Para este tipo de movimientos, la disciplina estricta y la uniformidad forzada de criterios son expresiones de opresión, del mismo grado de la que cuestionan. La libertad de criterio, de disensión<sup>61</sup> es la principal condición que exigen les sea respetada. Hacerlo parece simple, pero también muy complejo. Implica una alta tasa de tolerancia y libertad de opinión. Pero ante todo, una auto-exigencia para lograr los mayores niveles de eficiencia en la acción.

Al igual que Haya en el 27, también podemos decir que en muchos de estos nuevos movimientos sociales (de defensa de derechos humanos, sociales, sexuales, medio-ambientales, descentralistas y demás) se encuentra gente activa y vigorosa que contribuirá y enriquecerá la causa que finalmente a todos nos convoca, la justicia y la libertad.

Tendremos entonces que el Frente Único debería ampliar su composición ya no sólo de forma clasista, unión de obreros, campesinos y clases medias en función a las categorías del trabajo, sino también a los ámbitos de la acción socio-cultural, incorporando a los movimientos ciudadanos (derechos humanos, defensa del consumidor, etc.), ambientalistas (ecologistas), de género (derechos de la mujer), descentralistas (regionales), étnicos y demás.

Así el Frente Único tendrá una nueva connotación en el siglo XXI, enarbolando reivindicaciones económicas, sociales, políticas y culturales. Es decir enfrentando la totalidad de espacios de dominación que el Imperialismo como expresión del capitalismo, en una nueva etapa, ejerce sobre la Sociedad.

En esta obra deberá recuperar su presencia el frente único de trabajadores manuales e intelectuales, que fue el soporte original del Partido. Ya no como apéndice de la organización interna, sino como organizaciones autónomas capaces de formular su propia agenda política de acción.

La relación que los organismos del renovado frente único deberán tener con el Partido, es de autonomía y colaboración mutua. La forma de

---

<sup>60</sup> Muy diferente al liberal económico o al libertino anárquico.

<sup>61</sup> Que también fue lo primero que alejó a Víctor Raúl de la III Internacional.

participar en la organización partidaria deberá ser institucional<sup>62</sup>. De manera que las organizaciones copartícipes del programa y el enfoque político del Aprismo puedan incorporarse a la formulación de iniciativas y a la toma de decisiones del Partido.

Así, cualquier organización social de carácter progresista, que desee contribuir a la acción política partidaria a través de propuestas programáticas o incorporándose a las acciones operativas, podrá hacerlo. Ya sea como organismo asociado o miembro consultivo. Como asociado disfrutará de todas las prerrogativas de la organización militante, y como consultivo con la facultad de sugerir temas y participar en los debates de los asuntos de su interés específico.

El Partido, a su vez, respetará escrupulosamente la independencia interna de los organismos asociados y consultivos, exigiendo sí que se cumplan con las normas elementales de transparencia ética y política, que serán comunes para el resto del Partido.

La renovación del concepto de frente único, incorporando a los nuevos movimientos sociales contestatarios al sistema social dominante, más la readecuación de su participación orgánica en el Partido, traerá como consecuencia el acercamiento de un sin número de organismos y organizaciones sociales – en el más amplio sentido del concepto- con interés de contribuir a la acción política nacional, sin tener que alterar su marcha institucional ni desviarse de sus objetivos estratégicos.

---

<sup>62</sup> N2e. Este es uno de los puntos en que coincidimos con la propuesta del presidente García. Empero, desde mi punto de vista, la participación de estas instituciones debe implicar el reconocimiento de status y espacios de participación diferenciados, con absoluto respeto de su autonomía.



## **4. LA NUEVA ORGANIZACIÓN.**

#### 4.1. El marco ideológico<sup>63</sup>.

El Aprismo como concepción ideológica nació alimentado por dos vertientes, el anarco sindicalismo y el marxismo. Del Marxismo tomó el instrumental para analizar la sociedad: la dialéctica como método de interpretación del devenir social, la economía como determinante en última instancia de los hechos sociales, y la concepción de la sociedad dividida en clases sociales. Los cuales adaptó a la realidad del espacio-tiempo histórico indoamericano. Del Anarco sindicalismo, el Aprismo adoptó la ética civil y el amor por la libertad<sup>64</sup>.

Durante esos primeros años, la influencia del marxismo fue bastante intensa. Tan es así que la estrategia de lucha contra el imperialismo fue planteada fundamentalmente en los términos de la lucha económica, de parte de las clases explotadas (el frente único) con la conducción del Estado Antimperialista.

Otro elemento necesario de resaltar en el planteamiento doctrinal de Haya de la Torre, es el rol del Estado, como instrumento de defensa de las clases productoras. La tarea era arrebatarle el poder político, el control del Estado, a la oligarquía y construyendo un nuevo Estado, el Estado Antimperialista, hacer la obra de liberación económica de nuestros países indoamericanos<sup>65</sup>.

Los objetivos alcanzaron así una connotación fuertemente económica, se buscaba la 'industrialización', el 'progreso', el 'crecimiento'. Se siguió un modelo de desarrollo que privilegiaba las características *instrumentales* de una sociedad 'moderna': la industria, la reforma agraria, los sindicatos, salarios justos, la seguridad social, la educación masiva, etc.

De lo que se trataba era de que se cumpliera la 'modernización' que estaba llamada a desenvolver el modelo industrial capitalista: crear nuestro proletariado, nuestra propia infraestructura industrial<sup>66</sup>.

En su obra filosófica más importante, *Espacio-Tiempo Histórico*<sup>67</sup>, Víctor Raúl se desligó definitivamente del Marxismo para asumir la

---

<sup>63</sup> Esta etapa del trabajo tratará de caracterizarse por la sencillez en la exposición de temas que requerirían de mayor 'grosor', pero por tratarse de un documento político y no un documento académico lo haremos así.

<sup>64</sup> La mística y la ética cívicas provienen de las canteras del Anarco sindicalismo, por ello nuestros primeros dirigentes fueron originalmente anarco sindicalistas, de la escuela de González Prada y las U.P.G.P.

<sup>65</sup> Ver Haya de la Torre (1970).

<sup>66</sup> Ver *El Antimperialismo y el Apra* Capítulo

<sup>67</sup> Escrita en 1935 y publicada en 1947.

dialéctica relativista, como síntesis de la contradicción entre la dialéctica marxista y el relativismo einsteniano. Superó –negando– al Marxismo puro que lo alimentó en los años aurales del Aprismo.

Por los caminos de la dialéctica relativista, Haya de la Torre descubrió que el devenir de nuestra historia no tenía porqué ser el mismo que el de Europa u otros ‘Campos Espacio temporales’. Así como peculiar fue nuestra historia, peculiar será nuestra evolución. Europa, Estados Unidos, Asia, América Latina, cada uno tendrían su propio y distinto camino hacia el porvenir.

A raíz del conocimiento cada vez mayor de los abusos que se producían en los países del llamado ‘socialismo real’ o de ‘capitalismo de Estado’, como prefería llamarlos Víctor Raúl, éste fue tomando una actitud más crítica respecto a los movimientos políticos que basan su acción en la reducción o la negación de la libertad de los individuos.

El cuestionamiento a un rol monopólico de la acción política por parte del Estado, fue el inicio de un viraje que buscaba privilegiar la iniciativa individual y cooperativa sin la necesidad de la presencia dominante del Estado. El reconocimiento de las experiencias de los países nórdicos, reconstruidos luego de la segunda guerra mundial sobre la base del desarrollo intensivo del cooperativismo, fue fundamental.

Paralelo a este proceso que vivió Haya de la Torre, en Europa y Estados Unidos se desplegaba una corriente sumamente crítica a las corrientes negadoras de la libertad individual, consideradas éstas fundamentalmente en el plano del desarrollo social y cultural, más que en el económico.

## **EL FACTOR CULTURA.**

Surgió así la “Teoría Crítica” de la “Escuela de Frankfurt”, encabezada por filósofos de la talla de Horkheimer, Adorno y Marcuse. Estos filósofos de origen alemán, hicieron el estudio de la obra de Carlos Marx y Max Weber<sup>68</sup> analizando las bases de la sociedad moderna. Del marxismo tomaron la crítica del sistema capitalista. De Weber lo hicieron con el instrumental de análisis de la ‘racionalidad’<sup>69</sup> alcanzada por aquél. De la combinación de ambos surgió la crítica a la ‘racionalidad’ de la ‘modernidad’ (en la que incluían al sistema capitalista privado y de estado -soviético). Dado que niega la individualidad y hace de la Sociedad y la

---

<sup>68</sup> Max Weber, importante economista y sociólogo alemán, creador de la escuela Weberiana. Su obra la desarrolló criticando las principales concepciones de Marx.

<sup>69</sup> Podemos entender gruesamente la ‘racionalidad’, como la forma en que mejor se organizan los recursos para el logro de los fines planteados.

Cultura puros instrumentos para el logro de los ‘fines racionales’ del Sistema Económico.

La más importante innovación teórica de esta Escuela, fue el giro hacia el enfoque de la Cultura en la Sociedad. Hasta entonces se tenía como referentes de la Modernidad el incremento material de los niveles de vida, logrado a partir del incremento de la producción, el aumento de los salarios, la distribución del ingreso y demás. Relegando o distorsionando completamente los factores sociales y culturales inherentes a la persona y la sociedad.

La Teoría Crítica apuntó directamente contra la ‘racionalidad formal’ del sistema capitalista que convirtió en ‘instrumentos’ -instrumentalizó-reivindicaciones materiales de las clases desposeídas para ponerlas al servicio del Sistema. El sistema ya no sólo domina la economía sino también la cultura, haciendo que este dominio pase casi desapercibido. Por ello, la tarea principal no está sólo en la lucha económica, sino fundamentalmente en los espacios de la sociedad y la cultura.

De suerte que el ‘desarrollo’ ha pasado a ser también una forma de dominio, económico y cultural. Cuando el ‘progreso’ llega a los pueblos antes marginados, lo hace en forma distorsionada, convirtiendo en objetos de ‘consumo’ a las personas, en desmedro de su propia individualidad. Para quienes este ‘tipo’ de desarrollo no ha llegado, les queda únicamente la postergación del sistema económico que trae consigo la exclusión del Sistema social. Se concluye que ni los ‘privilegiados’ y mucho menos los excluidos, resultan satisfechos de la racionalidad instrumental impuesta por el capitalismo mundial.

Esta visión de los hechos llevó a que mayormente los miembros de la Escuela asumieran una actitud sumamente pesimista respecto al futuro de la Sociedad Moderna. Los filósofos de la llamada ‘Postmodernidad’<sup>70</sup> surgidos a principios de los años 80, a la luz del acontecer mundial y desde otra perspectiva, continúan esta crítica para proclamar el fin de la Modernidad y de la Razón.

Poniéndose en contra de quienes adoptan una actitud pesimista respecto a la Modernidad se encuentra Jürgen Habermas<sup>71</sup>, teórico

---

<sup>70</sup> Esta es una corriente que ataca a la Razón y a la Modernidad. La proyección de sus teorías a la política es de carácter derechista. Su más importante exponente es Jean Francois Lyotard. La obra emblemática es “La condición post-moderna”.

<sup>71</sup> Habermas nacido en Alemania en 1929, es considerado uno de los teóricos sociales más importantes de nuestro tiempo. Su obra tiene amplia connotación en la filosofía y la sociología. Muchos piensan que a partir de su pensamiento se

social, también alemán, que participó de la última etapa de la Escuela de Frankfurt.

Para Habermas la Razón que se impone a partir de la Modernidad, tiene dos variantes, una dimensión *instrumental*, y una dimensión *sustantiva*. La dimensión instrumental corresponde al desarrollo de las fuerzas productivas, el mismo que se ha convertido en objetivo central de las políticas de gobierno de todos los sistemas políticos del Mundo. La dimensión sustantiva, corresponde a las facultades de comunicación intersubjetiva entre las personas, la formación de la cultura y la integración social, que deberían darse plena-mente en toda Sociedad.

La Sociedad ha visto privilegiar el desarrollo de las fuerzas productivas, para las cuales el ser humano, las instituciones, la ecología eran tan sólo instrumentos a considerar en el desarrollo tecnológico y productivo. El hombre se convirtió en preso de su propia tecnología. Esto se reconoció como la 'racionalidad de la Modernidad'. No es difícil reconocer que esa postura posterga al hombre, lo enajena y lo hace servir a un nuevo dios, que es el sistema de producción de alcance social. Y es social porque en su afán de alcanzar el 'progreso', convirtió en fines lo que no debieron dejar de ser medios: la apropiación intensiva y desmedida de bienes (el consumismo). ¿Cómo se reproduce este 'sistema' de domesticación de la persona? A través de –lo que llama Habermas- la "colonización del Mundo de la Vida". El mundo de la vida está integrado por la cultura, la sociedad y la personalidad, pero frente a ellos existe el 'orden social' que se encarga de controlarlos a través de la educación formal, las normas legales, la economía, la industria de la cultura dominante. A través de estos mecanismos se 'coloniza' (se toma el control de) el Mundo de la Vida, poniéndolo finalmente al servicio del Sistema<sup>72</sup>.

Bajo este modelo funcionaron tanto el capitalismo privado como el capitalismo de Estado, porque ambos privilegiaron notoriamente sólo el desarrollo económico al margen de la transformación y liberación cultural de los miembros de la Sociedad. De no cambiar el modelo de gestión social y si continuamos privilegiando sólo el desarrollo corporativo de la sociedad en torno a las exigencias de las fuerzas productivas, no haremos sino profundizar nuestra de-pendencia del Sistema dominante.

---

construirán las bases de un nuevo programa para las corrientes de izquierda democrática del Mundo. Su obra emblemática es "Teoría de la Acción Comunicativa".

<sup>72</sup> Tal control se ha llegado a tener por el Sistema, que en la última elección los Programas de Gobierno resultaban ser muy similares, a pesar de la supuesta distancia política entre los contendientes.

El Proyecto, para Habermas, debería ser restablecer el equilibrio en el desarrollo, a partir de resaltar la acción comunicativa (la dimensión *sustantiva* de la Razón) de los seres humanos. Es decir trabajar en el ámbito de la cultura, la consolidación de instituciones y la afirmación de la personalidad de los individuos (lo que Haya hubiera llamado la “liberación de las conciencias”). En pocas palabras, trabajar en la vida cotidiana. A partir de aquí el Hombre volvería a tener control sobre la economía, ya no la economía sobre el Hombre, como ocurre en la actualidad.

Entonces, según Habermas, quienes critican la Modernidad no saben que lo hacen sobre un proyecto inconcluso y que no la representa realmente.

¿Qué debería hacerse para compensar el desbalance entre el Sistema y el Mundo de la Vida? Trabajar intensamente sobre la acción comunicativa de los sujetos. ¿En dónde? Fundamentalmente en el Mundo de la Vida. ¿Cómo actuar sobre el Mundo de la Vida? La forma más eficiente es actuar sobre la Sociedad Civil y dentro de ella en especial con los antiguos y nuevos Movimientos Sociales: Movimientos gremiales, estudiantiles, por los derechos humanos, ciudadanos, ecologistas, de género, etc.

Haya de la Torre de alguna manera anticipó esta situación, cuando observó cómo en el régimen soviético los hombres se iban convirtiendo en ‘objetos’ al servicio del poder político y económico, que actuaba bajo el régimen de la dictadura del Partido Comunista. Obviamente también lo percibió en las sociedades capitalistas, pero de ellas no podía esperarse menos, al contrario de lo que expresaba la propaganda comunista.

Haya invocó como argumento de la polémica la esencia libre del Ser Humano, como centro de la Creación. De forma que era Sujeto y no objeto de la misma. Haya habló así de “la economía al servicio del Hombre, y no el Hombre al servicio de la Economía”. Y si hubiera continuado vivo en los años 80, creemos que hubiera incorporado a nuestra ideología los trascendentales aportes hechos por Habermas. Que nosotros hemos tenido que simplificar inmensamente por el carácter de este documento, pero sobre el cual el Partido debería asumir como tarea de estudio, para la actualización y el desarrollo de nuestra ideología<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> La propia Iglesia Católica por expresión de la Congregación Jesuíta así lo ha hecho: “La Congregación General 34 nos invita a actuar ante el hecho de que la injusticia estructural del mundo tiene sus raíces en el sistema de valores de una cultura moderna que está teniendo impacto mundial”...”Este impacto cultural, al radicalizarse por el neoliberalismo, tiende a valorar al ser humano únicamente por la capacidad de generar ingresos y de tener éxito en los mercados. Con este contenido reduccionista

Más aún tratándose de hechos sobre los que no pudo opinar –porque no los conoció- el fundador del Partido.

Otro hecho de resaltante importancia ocurrida en años recientes es el fenómeno de la llamada “Globalización”. La cual es una consecuencia directa del desarrollo tecnológico de las comunicaciones. Los satélites, el Internet, la telefonía, la radio y la televisión, la telefonía celular, la cibernética en general, permiten la circulación de información en tiempo real, es decir al instante que la información se produce. A partir de estos avances tecnológicos es posible que la información vaya y venga de lugares antes insospechados. Quien ha aprovechado este fenómeno ha sido el capitalismo haciendo fluir información con la rapidez requerido por su lógica de reproducción. Así el dinero se ha hecho virtual, permitiéndose su ‘circulación’ por las vías de la nueva tecnología. De lejos, la actividad económica más favorecida ha sido la financiera, contribuyendo así a la transformación cualitativa del modelo de dominación imperialista<sup>74</sup>. Y decimos que se ha producido una transformación cualitativa, por cuanto tras la inversión financiera ya no llega la fuerza militar, sino la dominación cultural, extendida masivamente por medio de las nuevas tecnologías de comunicación. Se aseguran así el control de la mentalidad individual y colectiva de las poblaciones, haciéndose casi innecesaria la presión militar. Es un imperialismo que ya no usa la fuerza de las armas, sino la construcción de andamiajes socioculturales para la sutil manipulación de las mentalidades. Sin embargo, como fenómeno dialéctico, y ambivalente, la Globalización trae consigo su propia negación. Nos referimos a que la nueva tecnología también posibilita la circulación de la información contestataria al modelo imperante, ya que es una regla inherente a su existencia ‘la prohibición de prohibiciones’. Es decir, junto a la ‘colonización’ de voluntades también pueden llegar formas de ‘liberación de conciencias’.

¿Cómo enfrentarse a la Globalización? Equivale a la pregunta y respuesta de Haya de la Torre “¿cómo tratar con el imperialismo? He ahí la gran cuestión”.

---

penetra en los dirigentes de nuestros países”. “Documento de trabajo sobre: El neoliberalismo en América Latina”. Provinciales Latinoamericanos de la Compañía de Jesús, México, noviembre de 1996.

<sup>74</sup> Recuérdese que el viejo modo de imponerse del Imperialismo, era por la inversión financiera, la cual se veía respaldada en su seguridad por la fuerza de la potencia militar. El paso siguiente era generar un modelo de gestión política proclive al modelo económico de dominación.

Aunque la respuesta de hoy en día no pueda ser la misma que la planteada en El Antimperialismo y el Apra. ¿Por qué? No sólo por la diferencia de espacio y tiempo histórico, sino por la diferente forma de construcción del poder de sostenimiento que ha logrado el Imperialismo. Ya no es solamente la inversión económica, también lo es el modelo de desarrollo socioeconómico, considerado 'natural' por nuestra población. De forma que la lucha política, no será sólo por la emancipación económica sino también por la emancipación sociocultural<sup>75</sup>. En tal sentido no buscaremos sólo aliados en el campo de la economía y la producción, sino también y estratégicamente en el mundo de las organizaciones sociales y de la Cultura<sup>76</sup>.

De aquí nos resta dirigirnos hacia el mundo de la Sociedad Civil, el "Mundo de la Vida" que llama Habermas, y así poder redondear la propuesta de desarrollo ideológico, que será fundamental para sustentar las bases de la nueva organización.

## **SOCIEDAD CIVIL Y CIUDADANÍA.**

El criterio tradicional de la división de la Sociedad en Clases (altas, medias y bajas) no ha sido capaz de explicar completamente las peculiares características de la evolución de las Sociedades Contemporáneas. Es por ello que ha resurgido el concepto de Sociedad Civil, relacionado con las Sociedad Política y la Sociedad Económica<sup>77</sup>.

Existe una diversidad de definiciones de Sociedad Civil, pero dado que éste es un documento político y no académico, tomaremos aquella que consideramos más actual y significativa para nuestros propósitos.

*"Entendemos a la Sociedad Civil como una esfera de interacción social entre la economía y el Estado, compuesta ante todo de la esfera íntima (en especial la familia), la esfera de las asociaciones (en especial las asociaciones voluntarias),*

---

<sup>75</sup> Aquí subyace una teoría del poder que no considera únicamente al Estado como centro de su acción, sino también a la sociedad civil. Lo que nos lleva a desestatalizar la acción político partidaria. Política con la cual luego ha coincidido el presidente García.

<sup>76</sup> De aquí nuestro convencimiento que debemos atraer a los mejores sectores de la intelectualidad progresista heredera del pensamiento Mariateguista, pero hoy huérfana de amparo e interlocución política.

<sup>77</sup> Carlos Marx y Antonio Gramsci desde el marxismo' también estudiaron la Sociedad Civil pero con un enfoque más limitado que el actualmente vigente. Ver Cohen y Arato (2000).



*los movimientos sociales y las formas de comunicación pública*<sup>78</sup>

La Sociedad Civil está constituida por quienes no determinan ni los rumbos de la política ni de la economía. Es decir ni los políticos ni los empresarios. Está claramente diferenciada de la Sociedad Política y la Sociedad Económica. Están comprendidos dentro de la Sociedad Política los partidos políticos, las organizaciones políticas y de públicos políticos (en especial el Parlamento). La Sociedad económica está compuesta de organizaciones de producción y distribución (empresas, cooperativas, sociedades y similares).

La Sociedad en su funcionamiento estaría segmentada en tres espacios: civil, político y económico. La Sociedad Política es la responsable del proceso de gestión del Estado. La Sociedad Económica –como ya se dijo- de la gestión de la producción y la distribución de la riqueza. La Sociedad Civil es el campo de las relaciones meramente sociales y culturales entre los individuos.

Estos tres espacios se relacionan conflictivamente entre ellos, tratando cada uno de lograr el control sobre el otro. Como en cualquier relación de tres, suelen darse coaliciones de dos de ellas en perjuicio del tercero. Las relaciones podrían ser:

- Sociedad política y económica, contra la Sociedad Civil.
- Sociedad política y civil, contra la Sociedad Económica.
- Sociedad civil y económica, contra la Sociedad Política.

Hay un factor adicional a considerar, mayormente dentro de la coalición predominan estratégicamente los intereses de uno de los asociados.

Lamentablemente el modelo que prima es el primero, sociedad política y económica en contra de la Sociedad Civil. Ello se refleja en alta carga tributaria para los ciudadanos y baja para las empresas, priorización de los intereses del Estado y los empresariales, bajos niveles de vida de la población, represión de las organizaciones autogeneradas como los gremios sociales, desconocimiento de los derechos civiles, políticos y/o sociales.

A la toma de conciencia de una existencia ‘en sí’ y ‘para sí’ de la Sociedad civil, han contribuido tanto las experiencias vividas como el rico bagaje teórico que se ha elaborado sobre ella.

La toma de conciencia de la situación vivida ha implicado la acción organizativa sobre sí misma, es decir su autoorganización. Acción que

---

<sup>78</sup> Cohen y Arato (2000), p. 8-9.

implica determinar objetivos, metas y estrategias de acción. De forma que son las instituciones sociales autogeneradas las que la constituyen. No entran en esta definición las organizaciones promovidas interesadamente, sea por el Estado (Sociedad Política) o las empresas (Sociedad Económica). Porque si así lo fueran, representarían netamente los intereses de los espacios generadores, escapando a la autonomía esencial para determinar su identidad<sup>79</sup>.

El que las organizaciones de la Sociedad Civil sean autónomas no significa que no actúen sobre la Sociedad política y económica. Por el contrario, en una situación de contrastes y negociación permanente, uno de los objetivos de las organizaciones es ‘negociar’ con los otros espacios. La diferencia reside, en que la organización no surgió con el fin de conquistar el poder político o económico, sino de interrelacionar a sus integrantes e *influir* sobre los otros espacios:

*“Los derechos de comunicación, asamblea y asociación, entre otros, constituyen las esferas pública y asociativa de la sociedad civil como esfera de libertad positiva, dentro de las cuales los agentes pueden debatir colectivamente temas de interés común, actuar en concierto, afirmar nuevos derechos y ejercer influencia sobre la sociedad política (y potencialmente sobre la económica)”<sup>80</sup>*

No dejaremos pasar de lado que las organizaciones están formadas por personas que deberían contar con derechos civiles, políticos y sociales. Es decir deben ser Ciudadanos. Sin ciudadanos no hay interés de influir sobre la Sociedad política y económica. Sin gente consciente de sus derechos y deberes cívicos, políticos y sociales, no hay verdadera posibilidad de autonomía de la Sociedad Civil. Por ello es exigencia para el desenvolvimiento de aquélla la existencia de Ciudadanos y conciencia ciudadana.

Según Sinesio López<sup>81</sup> el ciudadano es:

*..”Un individuo o comunidad de individuos con derechos garantizados por el Estado y con responsabilidades hacia la comunidad política de la que forma parte”.*

---

<sup>79</sup> Por ello formar organizaciones para servir intereses ajenos no tiene eficacia alguna en el contexto del trabajo con la Sociedad Civil.

<sup>80</sup> Cohen y Arato. Idem. P. 41-42.

<sup>81</sup> López, Sinesio (1997) p. 118.

Según T.H. Marshall existen tres tipos de ciudadanía, la ciudadanía civil, política y social. La civil, corresponde a la libertad y la autonomía de las personas. La política, al derecho de elegir y ser elegido. La social, al bienestar y seguridad económica que deben traer consigo otros derechos como la educación, la salud y el empleo<sup>82</sup>. La lucha ciudadana en nuestro país consiste básicamente en llegar a alcanzar la plenitud de la ciudadanía social.

En tanto que la existencia de ciudadanía consiste en la consideración de derechos y deberes por igual, ello implica igualdad de trato para todos. Empero, la experiencia ha demostrado que en la Sociedad existen grupos sociales que requieren tratos diferenciados, debido a su situación de ser excluidos social y/o culturalmente. Aquí es que se habla de 'ciudadanía diferenciada'<sup>83</sup>. El objetivo de plantear la ciudadanía diferenciada es incorporar a las personas de estas características a la comunidad no sólo como individuos sino también a través de sus respectivos grupos, estando sus derechos relacionados a su pertenencia a aquéllos. Este podría ser el caso de determinado tipo de organizaciones de mujeres, de etnias, grupos de extrema pobreza, homosexuales, etc<sup>84</sup>.

Esta muy sintética mirada a la ciudadanía nos deja dos lecciones importantes:

1° La ciudadanía implica la toma de conciencia de deberes y derechos que deben ser libre y autónomamente ejercidos.

2° La existencia de cuando menos tres tipos de ciudadanía, las cuales no son ejercidas igualmente por todo el conjunto de ciudadanos que deberían de hacerlo.

## **CONCLUSION**

Los grupos sociales afectados por el sistema de dominación se articulan en torno a tradicionales y nuevos movimientos sociales. Estos últimos no necesariamente centran su acción en torno al Estado, disminuyendo así la centralidad que éste tenía en la acción política. Los nuevos movimientos sociales se forman sobre la base del cuestionamiento a la 'instrumentalización' de la sociedad. Al ser nuevos estos movimientos sociales, su experiencia institucional y ciudadana es mínima, siendo aún reducidos sus logros.

---

<sup>82</sup> Citado por S. López. Idem, p. 91.

<sup>83</sup> S. López. Idem p. 115.

<sup>84</sup> N2e. He aquí otro punto de encuentro con la propuesta de A. García.

A partir de esta comprobación se requiere renovar el concepto de frente único, incorporar a estos nuevos movimientos sociales e incursionar en nuevos espacios -con nuevas formas- de hacer política.

Considerando que el fenómeno de la dominación sobre nuestras sociedades ya no se da solamente en términos económicos sino también sociales y culturales, corresponde al Partido incursionar agresivamente en esos territorios. A eso llamamos actuar en nuevos espacios con nuevas formas de hacer política.

El primer tramo de esta renovación de la política será trabajar por el desarrollo de la conciencia crítica ciudadana. La misma que debe tener como primer campo de formación a la institucionalidad social y popular<sup>85</sup>. A continuación la tarea debe ser contribuir a consolidar y desarrollar la conciencia y acción ciudadana, res-petando la autonomía de sus organizaciones.

#### **4.2. Bases para la renovación organizativa.**

¿A partir de qué principios base debe construirse la nueva organización partidaria? Dado que estamos refiriéndonos a una organización llamada a cumplir metas, objetivos, de acuerdo a una finalidad, en interacción con su entorno, y que fundamentalmente debe responder a la orientación que le den sus integrantes, los militantes del Partido, consideramos que debemos aplicar el enfoque de Sistemas.

¿En qué consiste el enfoque de Sistemas? ¿Qué es un Sistema? Un sistema se define como “un conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos, conectados o relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o totalidad”<sup>86</sup>.

Un sistema está compuesto de subsistemas que permiten su funcionamiento con un determinado orden. Cada subsistema actúa entre sí y con el ambiente, delineando las características propias del Sistema.

Lo provechoso del enfoque de Sistemas es que no considera a una organización aislada de su entorno sino en interacción con él<sup>87</sup>. Por la misma razón que actúa sobre su entorno, el Sistema tiene objetivos y

---

<sup>85</sup> La institucionalidad social y popular ha sido instrumentalizada por el clientelismo político, de forma que habrá que recuperar su autonomía y representatividad.

<sup>86</sup> Charles Schoderbek. Sistemas Administrativos, p. 11.

<sup>87</sup> La organización tradicional del Partido nos acostumbró a un enfoque burocratizante, en que la función (la secretaría) valía más allá del aporte real que le hacía a los fines de la organización.

metas claras que son los que precisamente determinan su 'espíritu de vida': la finalidad por la cual existen.

Si el Sistema no tuviera una finalidad y tratara de lograrla, dejaría de interactuar con su entorno, y al no hacerlo, desaparecería<sup>88</sup>. Las posibilidades de influir en el entorno, dependen de la capacidad de la organización de asimilar correctamente los 'mensajes' o "in puts" que llegan del ambiente para **procesarlos** y emitir consecutivamente las más adecuadas 'respuestas' o "out puts" que deberán tener consecuencias en el entorno. Lo deseable es que lo 'emitido' sea distinto y superior a lo 'recibido', aunque para comprobarlo sea necesario incorporar un nuevo objeto al Sistema, la 'Retroalimentación'<sup>89</sup>.

Para el enfoque de Sistemas la información es el elemento fundamental de intercambio entre sus componentes. La información debe ser captada oportuna y eficientemente y transmitida a los centros de procesamiento para su transformación en una respuesta.

Respecto al sistema político deben identificarse las fuentes y los modos de emisión de la información de carácter político. Las fuentes de la información son cada uno de los subsistemas: El Estado, otros partidos políticos, grupos de interés, etc. Sobre los modos, creemos distinguir dos tipos, uno directo y otro indirecto. El directo, será por la enunciación pública de la información por los medios propios de cada subsistema; el indirecto, identificado por el desenvolvimiento en el 'llano' de los actores.

¿Cómo hacer para seleccionar el 'insumo' correcto para la organización, diferenciándolo de tantos otros que no tendrán mayor importancia? Respondiendo a dos preguntas: Este hecho ¿es importante para la Política nacional (el Sistema)? ¿Es controlable por el Partido (el subsistema)?. Frente a la primera pregunta, de ser afirmativa la respuesta, es un factor que debe interesarnos porque está en el entorno. En la segunda pregunta, de ser positiva la respuesta, debemos considerarla como un factor de intervención directa para el Partido.

La concepción integrada e integradora de los sistemas no generan contradicciones entre las jerarquías o las áreas especializadas, porque ellas son respetadas y complementadas por un criterio verdaderamente sustancial. No hay sólo una forma de lograr los objetivos planteados. Así que por principio hay amplia permisión para la 'acción productiva', sin descuidar las responsabilidades que sostienen al Sistema.

---

<sup>88</sup> A esta situación se le denomina "Estado de Entropía", del cual como partido no estamos muy lejos.

<sup>89</sup> Actividad por la cual se compara a través de la evaluación, cuán importante ha sido el valor agregado por la organización.

En el entendido que la organización es un subsistema, el cual interactúa con su entorno bajo ciertos principios, revisaremos pronto los términos en que se desarrolla el Proceso de transformación de la 'información' de acuerdo a los objetivos y metas planteados. Este es el ámbito de la tradicional organización funcional de las viejas organizaciones. Que, como vemos, es sólo una parte de todo un proceso de mayor envergadura.

## **ROL Y FINALIDAD DEL PARTIDO**

Obviamente la finalidad del Partido es hacer la transformación de las relaciones sociales, lo que se denomina la 'Revolución Social'. Para ello elige el camino de la toma del Poder por la vía de las elecciones. Sin embargo, a diferencia de otras organizaciones políticas, establecerá su rol en el fortalecimiento y el desarrollo de una nueva democracia social, lograda a partir de la formación y consolidación institucional y sustentada en el desenvolvimiento de la conciencia y la participación ciudadanas<sup>90</sup>, vía el reconocimiento de la realidad social y el diálogo y la concertación del renovado frente único de clases explotadas y colectivos sociales marginados del conjunto societal. Por tanto, el primer espacio de acción política del Partido es el Estado; el segundo la economía, y el último, aunque no menos importante, la sociedad civil. La operatividad del Partido debe estar orientada a esos tres espacios.

Para ello debe descentralizarse y multiplicarse la acción político partidaria. Bajo el renovado marco de la ideología Aprista y en una sociedad compleja de carácter plural y multicultural, el Partido deberá convertirse en el **articulador** del mayor número posible de las iniciativas de construcción de un nuevo orden social, basado en la vigencia de la democracia, la justicia social y en el pleno ejercicio de la libertad. En pocos términos, el Partido apuntará a convertirse en el eje hegemónico de los espacios políticos de centro izquierda, hoy segmentados anárquicamente entre organizaciones culturales, políticas, gremiales, juveniles, Ongs. , colectivos independientes, etc.

Respecto al conjunto de sus obligaciones el Partido debe cumplir con las siguientes **funciones estratégicas**: normativo programáticas, ejecutivo promocionales, fiscalización gubernamental, intermediación

---

<sup>90</sup> .. "A los actores de las nuevas sociedades políticas les convendría, si valoran en algo su legitimidad a largo plazo, promover la construcción de instituciones democráticas en la sociedad civil, incluso aunque esto parezca aumentar el número de las demandas sociales que se les presentan". Cohen y Arato (2000) p. 36.

institucional y participación ciudadana<sup>91</sup>. Éstas deben convertirse en temas transversales de la organización partidaria.

## **NIVELES DE DECISION.**

El principio de la separación de funciones se establece para evitar la duplicación de actividades y promover la especialización, que en nuestro caso debe ser flexible. Para el Partido Aprista, consideramos pertinente establecer dos niveles de dirección, una política y otra ejecutiva. Cuando hablamos de la función de dirección política, nos referimos al espacio de discusión para la toma de decisiones de carácter estratégico. El nivel ejecutivo, corresponde a la implementación de los planes y decisiones estratégicas, es el nivel táctico, correspondiente a los espacios específicos de la acción política. Los conocimientos, competencias y cualidades requeridas para desempeñarse en ellas son diferentes, aunque no excluyentes entre sí.

La peculiaridad del nivel de dirección política debe consistir en la participación de los organismos territoriales, funcionales y asociados del Partido. Consiste en la instancia de análisis, concertación y decisión del rumbo del Partido para cada jurisdicción o espacio de interés político-social. Por tanto, la participación en ella debe ser más de carácter *representativo* que operativo. Interesa privilegiar la opinión política del *representante* para la toma de decisiones. Ello también nos permitirá recoger o identificar el nivel de impacto de las acciones ejecutadas, cumpliendo así con el principio de la *Retroalimentación*, mencionado líneas arriba. La diferencia, luego, con el nivel ejecutivo es que aquí se encontrarán los *operadores* de decisiones.

Las funciones de decisión política y ejecución aunque estén diferenciadas en espacios, se mantendrán unidas por el 'cordón umbilical' que será la máxima dirigencia del Partido, quien presidirá ambos órganos.

Para la construcción del nivel ejecutivo, no podemos olvidar que debemos partir de la finalidad y naturaleza del Sistema. Las funciones diseñadas para el proceso deben estar en estrecha relación con ellas.

Para el buen desempeño de la etapa *Ejecutiva*, debemos cruzar matricialmente los espacios de acción política con nuestras funciones estratégicas. Ello determinará la existencia de áreas de especialización política del mismo nivel de significación que exigirán igual rango en su dirección, lo que obliga a la constitución de un Secretariado General

---

<sup>91</sup> N2e. Un nuevo tema de coincidencia con el presidente García es éste.

Colegiado. Este secretariado será el que tenga como responsabilidad la conducción del C.E.N. de acuerdo a las formas de especialización.

El Secretariado general colegiado y el CEN se desempeñarán con criterio político y técnico, cumpliendo escrupulosamente con las funciones estratégicas planteadas. Convirtiéndose por tanto en voceros del Partido respecto al Estado, la Economía y la Sociedad Civil. Es importante hacer esta aclaración, porque confundir al CEN con un “Gabinete en la sombra”, equivaldría a encasillar al dirigente nacional al debate con el Estado, dejando de lado los otros espacios en los que debe también intervenir el Partido.

El establecer como campos de acción del Partido al Estado, al sector Económico y el de la Sociedad Civil, multiplicará nuestra capacidad de irradiación política. Y si al frente de cada división se pone a un Secretario General Colegiado, se le da el peso específico y la importancia que redundantemente cada ‘espacio’ tiene. El impacto que esta medida tenga en la consolidación de las relaciones del Partido con cada segmento social será muy grande y de resultados inmediatos. Ciertamente, nada de esto significa el descuidar la marcha institucional (interna), la cual estará a cargo de un cuarto secretario general colegiado.

Frente a quienes pudiesen pensar que con una colegiada y la creación de “divisiones estratégicas” la marcha partidaria se fragmentaría, se les responderá que esta división es para multiplicar la capacidad de acción partidaria. La unidad de propósitos y de mando está asegurada, por cuanto la función de la Presidencia será justamente la de articular las acciones de acuerdo a un plan estratégico, cuyos grandes lineamientos haya aprobado el Congreso Nacional y desarrollado en su extensión el C.D.N.

## **DESCENTRALIZACIÓN.**

Otro aspecto a considerar es el de la descentralización de las decisiones, la organización y la iniciativa política<sup>92</sup>. Cualquier organización de la envergadura del Partido Aprista, sabe de la necesidad de responder ‘in situ’ las demandas políticas y sociales de la población. Lo que exige la descentralización de la iniciativa para la acción política. Esta descentralización debe también corresponder al reconocimiento de realidades comunes que están por encima de las fronteras políticas (departamentales, provinciales, distritales, etc. Por ello promovemos la organización regional, como instancia de coordinación de la acción

---

<sup>92</sup> N2e. Nueva feliz coincidencia con la propuesta del presidente García.



política, de acuerdo a las vivencias e idiosincrasias de los grandes bloques regionales del Perú.

El nivel de base es el de los Comités Territoriales en el que se incorporan los afiliados, individuales o institucionales. Los comités territoriales parten desde el primer nivel de acción política: el Distrito. El distrito constituye el lugar básico de encuentro de la militancia con las instituciones afiliadas al Partido. Corresponde por ello al nivel elemental de acción política concertada en torno al gobierno local, regional y central. El aspecto principal de su acción es establecer la línea y los objetivos políticos en la jurisdicción, los mismos que deberán ser aplicados tanto por los comités sectorales como por las organizaciones asociadas.

Debajo del Comité Distrital se constituyen Comités Sectorales<sup>93</sup> con la finalidad de realizar labores de captación, organización, propaganda, capacitación, promoción social y participación vecinal. Cada Comité distrital podrá constituir tantos comités sectorales como requiera para el mejoramiento de su actividad política. Participan en los comités sectorales únicamente los ciudadanos que se afiliaron individualmente al Partido. Los dirigentes de los sectores serán elegidos directamente por los afiliados, pero en caso de ineficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades, serán removidos por el comité distrital o por su propia base.

El nivel inmediato superior al distrito es la provincia, de la provincia el regional (departamento) y del regional el nivel nacional. Cada una de estas instancias contará con una organización determinada en sus convenciones regionales y provinciales, la cual deberá formularse sobre la base de la realidad local y a la formulación de objetivos, metas y estrategias de mediano plazo (de 2 a 3 años. Si bien los comités regionales – y sus instancias subsiguientes- contarán con autonomía relativa, estarán sujetas al respeto de las normas internas (Estatuto, reglamentos, directivas nacionales) así como a evaluaciones periódicas por sus afiliados y por el comité ejecutivo nacional. Evaluación que deberá basarse en términos del logro de los objetivos planteados, nacionales y locales, así como del cumplimiento de las normas y disposiciones internas. Estará dentro de las facultades del CEN declarar la reorganización de un Comité y/o la separación de una Institución

---

<sup>93</sup> N2e. La función más precisa de estas instancias organizativas es la ser células de acción. Aquí también tenemos coincidencia con la propuesta hecha por el presidente García.

asociada/consultiva por incumplimiento de los compromisos asumidos con el Partido.

## **INSTANCIAS AUTÓNOMAS**

Hay instancias importantes de carácter autónomo que deben considerarse en la nueva organización. Una de ellas es el órgano de Ética, moral y disciplina. Otro es el Comité de Registro y Procesos Electorales. Estos deberán reorganizarse y constituirse descentralizadamente, de forma de estar en capacidad de atender los requerimientos orgánicos que se dé de ellos en el nivel de las bases. El primero tendrá como objetivo fundamental velar por el respeto a los derechos y deberes del afiliado y el militante en el marco de los principios de tolerancia, lealtad, fraternidad y unidad del Partido. Su labor será mayormente de carácter educacional y preventivo. La imagen de la función de Disciplina como órgano represivo debe quedar olvidada. Por el contrario deberá constituirse en el garante de los derechos de los afiliados y militantes en estricta aplicación de los Estatutos y normas de derecho interno y externo.<sup>94</sup> El Comité de Registro y Procesos electorales será el único responsable del registro de los afiliados del Partido y de la organización de los procesos electorales internos. Sus resoluciones tendrán carácter definitorio y de cosa juzgada. La información del Registro de Afiliados y Militantes será de conocimiento público, estando a disposición de cualquier miembro del Partido cuando lo requiera.

Los representantes del Partido, electos por el voto popular, tendrán un espacio preferencial en los órganos directivos correspondientes de la organización. Su desempeño se ajustará a las metas y estrategias correspondientes del Partido, teniendo como eje de acción el cumplimiento del mandato popular que recibieron al ser electos. Mandato que deberá recoger la instancia de dirección partidaria, plasmándolo en planes y directivas de acción.

## **AFILIACIÓN Y MILITANCIA**

La diferencia entre militancia y afiliación al Partido es un tema que debe ser dilucidado. A nuestro concepto, la afiliación debe ser de dos tipos: individual y/o institucional. Individual en la forma acostumbrada, cada persona en uso de su libertad se inscribe en el Partido. La institucional, consistirá en que una organización social decida libremente

---

<sup>94</sup> Es importante acotar ello, dado que el Partido debe incorporar a su normatividad interna los derechos ciudadanos establecidos por la Constitución y demás normas internacionales correspondientes a derechos cívicos y políticos.

participar de las actividades del Partido, sea como miembro asociado o consultivo. La forma de participación en el activismo y la toma de decisiones considerará ambas posibilidades, garantizando siempre la equidad necesaria.

La afiliación y la militancia van de la mano del derecho a la dirección de la organización. Se establecerán los mecanismos por los cuales se garantice la participación equitativa de los representantes de los afiliados y militantes, individual o institucionalmente, en los órganos de dirección partidaria, desde el máximo organismo nacional hasta el nivel de base<sup>95</sup>.

Es menester aclarar qué se entiende por institución asociada y por consultiva. La asociada manifestará su adhesión integral a los principios y propuestas del Partido, en tanto que la consultiva lo hará únicamente en torno a asuntos de su interés, manteniendo su independencia política en el resto de aspectos.

Es importante que la nueva organización esté en capacidad de garantizar el desenvolvimiento de sus representantes en cualquier responsabilidad que se les encargue. Por ello, el desempeño de las actividades dirigenciales corresponderá al nivel del militante, definido éste como el Cuadro Político del Partido que ha alcanzado un nivel óptimo de calificación para la dirección política. La preparación será producto de una combinación de teoría y práctica, cuya ponderación será diferente de acuerdo al nivel de complejidad que tengan las responsabilidades de cada cargo. Los afiliados, incluidos los militantes, elegirán universalmente a sus dirigentes y representantes, tanto en cargos internos como externos. Las minorías tendrán representación proporcional a su votación en la dirección política.

## **ESTAMENTOS Y ORGANISMOS FUNCIONALES.**

El Partido reconocerá un estatus singular a las organizaciones juveniles. En su organización interna se establece un organismo de carácter autónomo dedicado a la formación y la participación político ideológica (Juventudes del Apra). La participación en los órganos de dirección se dará a través de los representantes electos por la propia juventud. La acción específica en la sociedad se realizará a través de organizaciones juveniles cuyos fines sean los de promover la formación, desarrollo y la participación ciudadana, entendiéndose gremios estudiantiles, agrupaciones culturales, etc. Estos organismos se agruparán por áreas temáticas (universitarios, trabajadores, escolares, carreras tecnológicas,

---

<sup>95</sup> N2e. Propuesta que también es considerada por García.

labores culturales, etc.) para su participación en la dirección y la acción partidarias.

Otro estamento que merece un trato especial es el femenino<sup>96</sup>. Sustentados en el principio de la ciudadanía diferenciada, consideramos que debe impulsarse vigorosamente la organización de instituciones femeninas dedicadas fundamentalmente a la formación dirigencial y ciudadana. Deberá de trabajarse en el nivel de las instituciones de mujeres (clubes de madres, comités de vaso de leche, comedores populares, organizaciones productivas artesanales, gremios estudiantiles y profesionales, etc.). El aspecto sustancial de la labor será la promoción de la conciencia ciudadana y de género en la mujer y en el hombre, tanto individual como colectivamente. En el aspecto partidario se constituirá al igual que para los jóvenes un organismo orientado a la formación y participación política, responsable de la capacitación y promoción de mujeres como cuadros políticos y de gobierno y a la sensibilización de los hombres en el respeto a la igualdad de derechos de la mujer.

A pesar de la existencia de estos estamentos, no se obliga ni a jóvenes ni a mujeres a militar en ellos. Si se consideran en condiciones de hacerlo en cualquier otro organismo partidario podrán integrarse a ellos con toda libertad.

De antiguo han existido organismos funcionales en el Partido, aunque en los nuevos tiempos deberán asumir una dimensión diferente en su accionar, recuperando protagonismo en la captación, capacitación y acción política. Ello implica el reconocimiento de su autonomía y de su iniciativa para la acción<sup>97</sup>.

Todas las organizaciones estamentales y funcionales serán consideradas dualmente, en primer lugar como instituciones de iniciativa y acción política, participando en la toma de decisiones del Partido, y en segundo lugar como organismos funcionales actuantes bajo lineamientos estratégicos. De forma que participen del Comité Directivo pero actúen en el nivel ejecutivo en coordinación con el resto de órganos partidarios en las diferentes instancias existentes.

Es importante acotar que la desagregación territorial de los Comités está en función a la existencia de espacios de acción política a los cuales

---

<sup>96</sup> N2e. Políticas específicas de género sí están ausentes de los planteamientos del presidente.

<sup>97</sup> N2e. Otro tema de coincidencias es éste, aunque desde mi perspectiva el status que se les confiere debe ser distinto al tradicional.

está unido también un peculiar tiempo político<sup>98</sup>. En tal sentido, consideramos que los Comités partidarios deben establecerse con relación a los Gobiernos Nacional, Regionales y Municipales.

## **LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE LOS ORGANOS EJECUTIVOS.**

Líneas arriba distinguimos cinco grandes temas transversales de la organización, consideramos pertinente explicar las funciones que corresponden a cada una de ellas:

- a) Normativo programática: corresponde a la función de elaboración de la propuesta programática para el tema en cuestión. Parte del diagnóstico situacional, la demanda de la ciudadanía y los lineamientos programáticos del Plan nacional de Gobierno.
- b) Ejecutivo promocional, corresponde a la acción concreta del Partido sea en el ámbito de la economía o la Sociedad Civil. Es la puesta en práctica, al margen o en contra del Gobierno, de nuestras propuestas programáticas.
- c) Fiscalización gubernamental, está referido al seguimiento que sobre la labor del Estado hace el Partido. Formula los pronunciamientos sobre la gestión pública.
- d) Intermediación institucional, función política importante inherente a la finalidad del Partido político, corresponde a la vinculación del Partido con la institucionalidad del ámbito seleccionado, para apoyarla en su relación con el Estado o la economía.
- e) Participación ciudadana, función orientada a promover, recoger y expresar las iniciativas directas de la ciudadanía, sea con respecto a temas de Estado o de la economía.

Estas mismas funciones se replicarán en todos los comités partidarios. Debiendo desarrollarse de acuerdo a la realidad específica de cada núcleo político (Región, provincia, distrito).

Establecidas las condiciones y los espacios de participación en el Partido de dirigentes y dirigidos, la siguiente etapa, la constituye la formulación de un gran **Plan Estratégico de Desarrollo**<sup>99</sup> para los próximos 5 años. En que se defina la Visión, la Misión y los Objetivos, Metas y Estrategias del Partido, periodizados anualmente y subdivididos

---

<sup>98</sup> El tiempo político será mucho más dinámico tanto como la exigencia de acción lo sea por los actores políticos

<sup>99</sup> N2e. Otra muy feliz coincidencia con García, considerando que el partido no ha contado -por lo menos en los últimos 20 años- con un plan estratégico.

funcional y territorialmente. Es obvio que el principal objetivo será conquistar la Presidencia de la República en el año 2006.

El Partido debe aprender a planear sus acciones desde el nivel estratégico hasta el mínimo nivel operativo. Y para ello se necesita la profesionalización de nuestros cuadros políticos, los que independientemente de su origen económico social tienen el derecho y el deber de ser preparados para la gestión política, partidaria y de Estado. Todos los partidos modernos preparan profesionalmente a sus cuadros, sólo nuestro partido en los últimos 20 años ha dejado a la deriva este aspecto y es uno de los factores por los que nos encontramos en crisis. La preparación y la profesionalización de los cuadros partidarios es un imperativo inmediato que debe plasmarse en la nueva organización.

### **RELACIÓN LIDER ORGANIZACIÓN.**

¿Cuál es el tipo de relación más óptima entre un líder y una organización? El sociólogo alemán Max Weber plantea que las organizaciones con un alto nivel de desarrollo y consolidación institucional, han llegado a racionalizar tanto sus procedimientos y objetivos que no requieren del 'espíritu inspirador' de un líder. A partir de esta premisa se evalúa el grado de institucionalización de una organización: en qué medida requiere de un liderazgo suprainstitucional para guiarlos en el logro de su cometido.

Por otro lado, hay quienes afirman que el enfoque de Weber es aplicable únicamente a sociedades 'avanzadas', en especial anglosajonas, cuyas mentalidades son "frías y calculadoras". Para países retrasados –en especial los latinos- este enfoque no es aplicable, manifiestan ellos.

Ortega y Gasset, importante filósofo español de principios del siglo XX, escribió una obra titulada "En torno a Galileo". En ella realizó un profundo estudio de la dinámica del cambio generacional. Para Ortega, las generaciones se suceden una tras otra, pero sólo algunas marcan una ruptura en la historia. ¿Cuáles son ellas? Son las que ante realidades nuevas producen pensamientos nuevos y encuentran un líder con el coraje necesario para llevar a cabo sus propuestas, enfrentándose por supuesto a las viejas concepciones (mentales más que nada). Ha habido generaciones que no 'cuajaron' por falta de líderes, tanto como líderes que no trascendieron por falta de un respaldo generacional.

Más allá de la teoría rescatemos la experiencia práctica en la política. Haya de la Torre fue un líder que contó con el respaldo cualitativo y cuantitativo de su generación, y de algunas de las que la continuaron. La

generación del Centenario no hubiera dejado de ser una generación intelectual sin el liderazgo de Haya de la Torre, y éste no hubiera pasado de ser un intelectual contestatario sin el respaldo de su generación. Y cuando nos referimos a la Generación lo estamos haciendo a un ordenamiento institucional complementario, que crea las condiciones objetivas y subjetivas para el surgimiento y la consolidación del líder. De forma que en verdad, el líder más depende de su generación, que ésta del primero.

Otro caso, que resulta patético, es el de Carlos Andrés Pérez (CAP), ex presidente de Venezuela y otrora líder de Acción Democrática (AD). A la muerte de Rómulo Betancourt, fundador de AD, el liderazgo natural recayó en CAP. Éste gobernó en dos oportunidades Venezuela. En la primera ocasión, tuvo la gran virtud de enviar a decenas de jóvenes dirigentes de su partido a estudiar al extranjero las ciencias del Gobierno de un País. Éstos luego retornaron y se constituyeron en la 'tecnocracia' del Partido, tomando progresivamente el control del mismo. Fueron produciéndose entonces paulatinos roces entre la visión de la 'nueva generación' y las prerrogativas que había alcanzado el líder. Para el segundo gobierno, el respaldo que le daba una pléyade de profesionales preparados para gobernar el país, más sus condiciones de liderazgo, permitieron que CAP fuera fácilmente elegido.

Sin embargo, una vez ascendidos al poder las diferencias se hicieron notorias, debilitando la unidad del Partido y permitiendo que sea embestido por sus enemigos políticos. CAP finalmente fue apresado por acusaciones de corrupción. Sobrevino la división del Partido y con ello sucesivas derrotas electorales. CAP luego fundó su propio Partido, y ambos postularon por separado en las últimas elecciones, resultando las dos fuerzas derrotadas por Hugo Chávez.

¿Cuál es la moraleja de esta fatal historia? Cuando no hay identificación de roles y reconocimiento de la complementariedad de los mismos, se inicia un conflicto absurdo que termina siendo políticamente suicida para ambos, líder y organización.

¿Cuáles deben ser los roles del líder y de la organización en el Partido?

Volvamos a Haya de la Torre y su experiencia concreta. El Programa y la organización partidarias fueron diseñadas por la militancia partidaria en su Congreso Nacional. Luego el propio Partido es quien elabora el Programa Mínimo que finalmente el propio Víctor Raúl da a conocer en la Plaza de Acho. Para ello, el propio Partido le confiere el título de Jefe, equivalente a conductor de la organización en términos ideológicos,

políticos y orgánicos. A pesar de tal disposición Haya nunca pretendió que el Aprismo era 'Hayista', sino por el contrario que Haya era Aprista. Ello era producto de la firme convicción que tenía de que la obra iniciada debía trascender la existencia de su propio fundador. Someter la organización únicamente a sus designios, hubiera sido condenarla a que muriese con él. Y el tiempo le ha dado la razón.

El Partido en la actualidad tiene diversidad de matices, que enriquecen su accionar. El problema se suscita cuando se carece de un liderazgo capaz de sobreponerse sobre las diferencias coyunturales y sobre la base de una visión de futuro, priorizar los objetivos de largo aliento. Objetivos que deben estar centrados en la toma del poder por la vía electoral, para desde el control del Estado conducir la marcha de la Sociedad hacia la finalidad planteada por nuestra doctrina. El cargo llamado a ocupar ese espacio es el de la Presidencia del Partido, la misma que debe elegirse para un periodo de 5 años. De forma que bajo su periodo se puedan ejecutar Planes estratégicos de un lustro de duración, garantizando así la continuidad, la unidad de mando y de criterios en las acciones partidarias. El resto de cuadros dirigenciales del Partido deberán elegirse en los eventos que sean convocados para tal fin y con una frecuencia de cada tres años, como es en la actualidad.

Las **funciones del Presidente** del Partido deberían ser las de representarlo, proponer las líneas estratégicas de acción, llevar el mensaje partidario a otras esferas socio-políticas, velar por la unidad interna, y presidir las sesiones del Comité Directivo Nacional, órgano de carácter eminentemente estratégico y político. La ejecución de los planes estaría a cargo de un **Secretariado General Colegiado**<sup>100</sup>, el cual actuaría a través de divisiones especializadas en los cuatro campos de acción del Partido: el Estado, la economía, la Sociedad Civil y orgánicamente sobre sí mismo.

Sabemos que el hecho de plantear una secretaría general colegiada causará fuerte polémica en el Partido. El argumento principal en su contra será la 'disipación de esfuerzos y jerarquías'. Se dirá "con una sola cabeza y una sola dinámica se asegura la eficiencia del activismo

---

<sup>100</sup> ¿Porqué un colegiado? Porque en la hora actual el Partido debe crecer en espacios a los que no ha estado acostumbrado a actuar institucionalmente y que requieren de dedicación específica. Además que la jerarquía de un secretario general responsable demostrará a la población objetivo el interés que sobre ella tiene el Partido. Pensar que ello lo pudiera hacer sólo un secretario general sería disminuir el impacto de nuestra acción. Las buenas decisiones sólo lo son cuando se implementan exitosamente.



partidario”. Frente a ello planteamos un novísimo concepto de organización, la **heterarquía**. Contrapuesto a jerarquía, implica la variación del punto central de la conducción de la organización, haciéndola rotar a otras áreas en función de las circunstancias variables del entorno. Así los puntos de mando de una circunstancia son distintos a los de otra. Considerando que el Partido debe actuar en los cuatro escenarios ya mencionados, el colegiado nos permitirá variar la determinación de rumbos y su ponderación en las decisiones partidarias. El punto de equilibrio lo dará la Presidencia del Partido, pero más en función estratégica que operativa, donde el sentido de responsabilidad corporativa en el logro de los objetivos superiores será la norma de interrelación básica entre los colegiados.

Es importante recalcar que considerando que el Partido Aprista del siglo XXI deberá ser un Partido abierto a la Sociedad Civil, donde se incorporarán organizaciones manteniendo su autonomía institucional pero sumándose a su labor política y programática, sin necesidad de integrarse a su vida militante, el rol orientador, captador, nucleador y motivador del Presidente será indispensable.

## **DERECHOS DE LOS MILITANTES.**

Formulados los principios estructurales de la nueva organización, no podemos soslayar otra de las características en la que se ha de basar su peculiaridad. Nos referimos a la relación de los militantes con la institución.

La primera de todas las normas debe considerar que no habrá Partido sin sus militantes. Mientras en el Perú haya una persona que luche por los ideales de justicia social y libertad de Haya de la Torre, habrá Partido. El Partido se respalda en la acción de sus militantes, a quienes se les garantiza su pleno derecho a participar de la dirección de su Partido. La primera consideración que tiene el *militante* es que actúa de buena fe, quien considere lo contrario tendrá que demostrarlo. Como sujeto activo del Partido, el militante tiene el derecho y el deber de participar de su marcha integral, desde el nivel de planeamiento hasta el de ejecución. Ello implica libertad absoluta para participar de los debates internos sin más cortapisas que las de elemental seguridad frente a los adversarios políticos. **Todos los militantes son iguales y tienen los mismos derechos y obligaciones en el momento del debate.** No existen ni existirán prerrogativas de ninguna clase en tanto se dé el debate político, sea éste interno o externo. La participación en la discusión y la toma de decisiones mejora la ejecución de las acciones y

desarrolla un mayor espíritu de cuerpo aún en momento de equivocaciones. El tema de la participación abierta a la militancia en el debate político interno, debe ser un aspecto fundamental en el proceso de renovación partidaria. Ello va complementado con un principio antiguo, el de la crítica, la autocrítica y la mutuocrítica en forma fraterna, aún a sus dirigentes nacionales. **No existe delito de opinión en el Partido.** La secretaría de ética, moral y disciplina es un órgano preventivo dedicado a velar por el respeto de las normas de respeto mutuo entre militantes y dirigentes, así como de velar que los dirigentes cumplan con el mandato de los eventos partidarios (congresos, convenciones, plenarias, asambleas generales). Sólo en última instancia esta secretaría iniciará proceso disciplinario a infractores de las normas internas y en caso de falta grave a los principios de ética y moral<sup>101</sup>.

El Partido garantiza al militante su derecho a elegir a los candidatos partidarios a comicios ciudadanos, en elecciones universales directas y secretas. Los órganos electorales proclamarán en su jurisdicción a los candidatos, siendo irrevisables sus resoluciones. Así también, los representantes electos se comprometerán a renunciar a sus cargos en caso que el Partido en un referéndum interno así lo decida.

La unidad de dirección del Partido se construye sobre la base de la democracia participativa, mediante la cual se establecen espacios de discusión en forma periódica para decidir el rumbo del Partido. La frecuencia y el ámbito de aplicación están en relación con el nivel de decisión requerido (nacional, regional, provincial, distrital). Salvo en casos de excepción que así lo ameriten y con cargo a dar informe completo de las situaciones presentadas.

El militante tiene el deber y el derecho de ser capacitado por el Partido en el ejercicio y la conducción de la dinámica política, calificándolo para desempeñarse como dirigente popular, cívico, gremial y/o político. De acuerdo al nivel de calificación y a sus cualidades personales, puede presentarse como precandidato a un puesto de

---

<sup>101</sup> N2e. El presidente García plantea revivir la secretaría de defensa del militante que se creara en 1994. Considero, sin embargo, que no se trata de establecer a un “cruzado”, sino de consagrar en toda la reglamentación los derechos generales y específicos, que deben de ser llamados a hacerse respetar por los tribunales de disciplina. Cabe acotar aquí la necesidad de una reorganización total de los procedimientos disciplinarios y de la estructura que los prohija. En los que debe incluirse los procesos públicos y abiertos, con posibilidad de extenderse hasta la vía judicial del Estado (casos de apropiación ilícita, difamación y calumnia).

representación política, la cual será decidida únicamente a través de comicios internos.

Como forma de contraprestación, el militante tiene el deber de brindar sus servicios personales en forma voluntaria al Partido cuando menos una vez al mes, poniéndose a disposición de la secretaría de organización para que disponga la fecha en que efectuará su servicio al Partido<sup>102</sup>. Ello no es convalidable con el aporte económico que el militante tiene también el deber de cumplir.

Las instituciones asociadas se desempeñan con los mismos derechos y obligaciones que los militantes individuales. Los militantes del Partido también pueden constituir instituciones asociadas y desempeñarse en ellas, sin que ello implique una justificación para dejar su labor en el comité partidario. Situación que es similar para los miembros de las instituciones asociadas.

Las instituciones pueden agruparse territorialmente en su ámbito de acción y jerárquicamente hacia el nivel inmediato superior, de forma de poder coordinar sus planteamientos y gestionar su representación ante los comités de rango superior. En la medida que estén organizadas y agrupadas funcionalmente las organizaciones gestionarán su representación ante los Comités Directivos.

La participación de las instituciones asociadas deberá ser convalidada por su accionar en pro de los objetivos y estrategias partidarias. Cada Comité tendrá cuando menos un órgano permanente de seguimiento y evaluación de las actividades de estas instituciones, el cual dependerá de la secretaría de organización.

## **CONTROL SOBRE DIRIGENTES Y REPRESENTANTES DE GOBIERNO**

El partido ratifica y ejerce su absoluto derecho y deber ante su militancia y electores, de ejercer control, monitoreo y fiscalización de la labor de sus representantes, cualquiera fuese el nivel en que estos se encontraran<sup>103</sup>. Este derecho se puede exigir tanto individual como institucionalmente. El proceso de seguimiento debe darse en 2 etapas. Una primera de evaluación interna, de realización periódica frecuente y

---

<sup>102</sup> N2e. Otra coincidencia con García, aunque pienso que debe darse una contraprestación por el partido como forma de estímulo.

<sup>103</sup> Quienes se encuentran en el partido por la expectativa del 2006, no deben hacerse mayores ilusiones de carácter clientelar. Está visto que la presencia institucional en la burocracia del Estado será mínima, dándose preferencia a los profesionales más jóvenes.

en función del plan de gobierno partidario, incluyendo los ajustes que en la práctica haya sido necesario realizar. Una segunda etapa, correspondiente al nivel externo de la organización, con participación de la ciudadanía y las instituciones que deseen contribuir sinceramente con aportes y sugerencias a la labor de los representantes.

En el primer caso las conclusiones tendrán carácter obligatorio, en el segundo caso se presentarán como sugerencias o recomendaciones a la gestión. La desaprobación a las acciones y actitudes de un representante, debe significar el compromiso ético de éste, en primer lugar, de su rectificación y en caso de ser reincidente de renuncia al cargo, facilitando la asunción del accesorio.

Tenemos ya planteados los principios que guiarán el diseño y el accionar de la organización partidaria, la cual veremos en el numeral siguiente.

### **4.3. La nueva estructura organizativa.**

Hasta ahora hemos tratado de construir las bases ideológicas, políticas y administrativas que deben guiar nuestra 'imaginación organizativa'. A partir de aquí plasmaremos en blanco y negro nuestros planteamientos, los cuales dividiremos en tres niveles: la dirección nacional, la dirección regional y la dirección provincial/distrital.

**La Dirección Nacional:** El máximo organismo de dirección del Partido es el Congreso Nacional, el cual se convocará ordinariamente *cada 3 años*. En el Congreso participarán los representantes de los Comités y las Instituciones asociadas y consultivas. La elección de los delegados plenos (con voz y voto) se hace por elección universal, directa y secreta, en procesos dirigidos y supervigilados por el Consejo electoral partidario. En el Congreso reside la conducción soberana del Partido, se manifiesta como máxima y suprema instancia de dirección. Se reúne para discutir los temas que han sido considerados en su agenda de convocatoria.

Luego del Congreso Nacional le sigue en jerarquía de dirección el Plenario Nacional, reunido cuando menos una vez al año, está integrado por el Comité Directivo Nacional (CDN), el Comité Ejecutivo Nacional, los secretarios generales de los Comités Directivos Regionales (CDR) y los representantes acredita-dos de las instituciones asociadas de carácter nacional (Cuadro N° 1).

El organismo de dirección de carácter permanente será el **Comité Directivo Nacional**. El cual se reunirá cuando menos una vez al mes. Estará integrado de la siguiente manera (Cuadro N° 2):

<b>CARGO</b>	<b>Elección Por</b>
Presidente.	Voto universal, directo y secreto.
4 Vicepresidentes*.	Idem. Pero por cada macro región.
4 Secretarios Generales Colegiados	Congreso Nacional.
Presidente CPA.	CPA
Delegado jóvenes.	Organizaciones de Jóvenes.
Delegada mujeres.	Organizaciones de mujeres.
Delegados del Frente Único (3)	Organizaciones del Frente Único.
Delegado de la Sociedad civil	Organizaciones de la Sociedad Civil.
Delegado de los Gobiernos Regionales.	Células de los Gobiernos Regionales PAP.
Presidente de la Célula Municipal.	Células municipales

\* Cada uno representará a un bloque regional: Norte, sur, centro y oriente.

Es responsabilidad del CDN establecer la línea política, aprobar, evaluar y corregir los planes estratégicos y de acción. Estará asesorado por un Comité Consultivo, el cual será designado por el CDN a propuesta de su Presidente.

De los 18 componentes del CDN 5 serán elegidos por voto universal directo y secreto. Los secretarios generales colegiados por el total de participantes del Congreso Nacional. Los delegados de los órganos de representación partidaria: la C.P.A., la C.M.A. y de las Células de los Gobiernos Regionales elegirán en eventos distintos al Congreso Nacional. Los otros 6 delegados serán elegidos por el conjunto de organizaciones a quienes representan: frente único, mujeres, jóvenes, sociedad civil. Para ello la Comisión organizadora del Congreso Nacional, en forma simultánea a la convocatoria de los comités partidarios, hará lo mismo con las instituciones asociadas y consultivas, quienes se reunirán en Asambleas Nacionales para aprobar sus propuestas, elegir sus delegados ante el Congreso Nacional y ante el CDN. Estos delegados serán ratificados o renovados anualmente por el mismo procedimiento en que los eligieron. Así también deberán cumplir con los mismos requisitos exigidos al resto de miembros del CDN.

## **EL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL**

El órgano responsable de la conducción política y operativa permanente es el **Comité Ejecutivo Nacional (CEN)**. El Presidente y los secretarios generales colegiados provienen del CDN, complementándose con las secretarías nacionales, cuyos responsables serán electos por el Congreso Nacional del Partido. La composición del CEN será la siguiente (Cuadros N° 3 y 4):

El Secretariado General Colegiado estará comprendido de cuatro divisiones, cada una de ellas a cargo de un Secretario General Colegiado. Las divisiones son las siguientes:

<b>DIVISION COLEGIADA</b>
- ESTADO.
- ECONOMÍA.
- SOCIEDAD CIVIL
- MARCHA INSTITUCIONAL.

La composición del CEN por Divisiones será la siguiente:

<b>CARGO</b>
Presidente
Vicepresidentes.
Secretarios Generales Colegiados
<b>DIVISIÓN INSTITUCIONAL</b>
Organización y movilización.
Ética, moral y disciplina.
Registro y procesos electorales.
Gestión Institucional
Imagen y comunicación social.
Capacitación y U.P.G.P.
<b>DIVISION SOCIEDAD CIVIL</b>
Promoción ciudadana y organizaciones de base.
Defensa del consumidor.
Organizaciones de Género.
Organizaciones de la juventud y el deporte.
Organizaciones de Medio ambiente y ecología.
<b>DIVISIÓN ECONOMÍA</b>
Micro y pequeñas empresas.
Empresas cooperativas y autogestionarias.

Empresas de servicios.
Industria y comercio.
Asuntos agrarios.
Asuntos mineros y energéticos.
<b>DIVISIÓN ESTADO</b>
Planes de Gobierno.
Relaciones Exteriores.
Economía y finanzas
Trabajo.
Educación y cultura.
Gobiernos regionales y municipales
Seguridad interior y externa.
Justicia.
Infraestructura, Vivienda y Transportes.
Salud y alimentación.

El Presidente, los vicepresidentes y los secretarios generales del CDN constituyen la Mesa Directiva del C.E.N., establecerán la Agenda de sus sesiones y formularán las pautas para la elaboración del Plan Bienal y el plan operativo anual, los mismos que se ajustarán a los acuerdos del Congreso Nacional. Sucesivamente, cada división y secretaría nacional elaborará su Plan de trabajo. Los planes aprobados serán puestos en conocimiento de los organismos jerárquicos de rango inferior, para que sean considerados en sus respectivos planes de acción. Con la finalidad de operativizar sus planes cada secretaría nacional establecerá áreas de gestión, cuyos responsables tendrán la categoría de secretarios adjuntos.

Respecto a las sesiones ordinarias de trabajo, se realizarán una vez al mes o cuando sea necesario, serán dirigidas por el Presidente o en su defecto por el secretario general colegiado de turno. El turno de cada secretario colegiado será de nueve meses consecutivos. Extraordinariamente se convocará a CEN ampliado, oportunidad en la que asistirán la totalidad de adjuntos de cada secretaría nacional.

Cada Secretario Colegiado se reunirá semanalmente con los secretarios nacionales de su división, para evaluar las acciones realizadas y formular los planes consecutivos del periodo. A su vez la Mesa Directiva efectuará la consolidación y el seguimiento semanal de las acciones de todas las divisiones del Partido.

Cada División tiene como finalidad vincularse con el espacio social que se le ha designado, y de los cuatro sólo uno es interno. Las otras tres Divisiones como ya se ha manifestado amplían el ámbito de acción

partidario, por lo que no necesariamente habrá correspondencia directa con la estructura de los Comités Provinciales y Distritales, en muchos de los cuales no será necesaria la existencia de dichas secretarías. El objetivo de las Divisiones más bien es canalizar la iniciativa que en el ámbito de la política puedan tener una diversidad de instituciones sociales y económicas no partidarias, pero a las cuales llegaremos por la vía de una secretaría nacional y regional. Ni qué decir de las instituciones asociadas y consultivas que decidan vincularse con el Partido.

### **ORGANIZACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL/DISTRITAL.**

En el nivel regional se reproducirá la separación de órganos de dirección política y dirección ejecutiva. Mas no así en los niveles provinciales y distritales, donde se reunirán ambas funciones en sus Comités Ejecutivos.

La estructura del ejecutivo nacional no necesariamente deberá replicarse en el nivel regional y provincial/distrital. En estos niveles sí deben incluirse las secretarías básicas correspondientes a la División de Marcha Institucional, las mismas que señalamos a continuación (Cuadro 5):

### **ORGANIZACIÓN Y MOVILIZACIÓN<sup>104</sup>**

<b>Áreas de gestión</b>	<b>Origen</b>
Comités territoriales	Delegado.
Juventudes.	Delegado.
Mujeres.	Delegado
Sociedad civil.	Delegado.
Sindicatos.	Delegado.
Org. Campesinas.	Delegado.
Gremios Profesionales.	Delegado.

---

<sup>104</sup> Organización y movilización, división responsable de dirigir y organizar la acción de los comités y organismos partidarios en aplicación de los estatutos, normas y planes sancionados. Le compete la dirección y supervisión de la marcha operativa del Partido tanto interna como externamente. No comprende la labor de representación que se realiza ante el CDN.



## **ETICA, MORAL Y DISCIPLINA<sup>105</sup>**

<b>Áreas de gestión</b>	<b>Origen</b>
Control interno	Designado
Tribunal de disciplina.	Designado
Fiscalía.	Designado

## **REGISTRO Y PROCESOS ELECTORALES<sup>106</sup>**

<b>Áreas de gestión</b>	<b>Origen</b>
Padrón Nacional.	Designado.
Escalafón y estadística.	Designado.
Personero legal.	Designado.
Procesos electorales.	Designado.

## **GESTIÓN INSTITUCIONAL<sup>107</sup>**

<b>Áreas de gestión</b>	<b>Origen</b>
Administración patrimonial.	Designado
Asuntos Jurídicos.	Designado
Informática.	Designado
Finanzas.	Designado

## **CAPACITACIÓN Y U.P.G.P.<sup>108</sup>**

<b>Áreas de gestión</b>	<b>Origen</b>
Formación ciudadana.	Designado.
Escuela de gobierno.	Designado.
Escuela de dirigentes.	Designado.
Escuela municipal.	Designado.
U.P.G.P.	Designado.

---

<sup>105</sup> Sus funciones se expusieron en el numeral 4.2.

<sup>106</sup> Idem.

<sup>107</sup> Gestión Institucional, le compete la gestión de los recursos materiales y no materiales del Partido, con la finalidad de solventar económicamente su funcionamiento. Corresponde a las tradicionales actividades de administración de recursos y gestión financiera, sin embargo no hemos querido encasillarla en actividades administrativas, por cuanto creemos que se trata de hacer producir en todo el país a los recursos partidarios.

<sup>108</sup> Capacitación y U.P.G.P., la función de Partido-Escuela es desarrollada a partir de esta secretaría. Le compete la dirección, organización y supervisión nacional de las acciones de formación de cuadros de gobierno, de partido y de dirigentes de la sociedad civil, tanto a nivel nacional como internacional.

## IMAGEN Y COMUNICACIÓN SOCIAL<sup>109</sup>

Áreas de gestión	Origen
La Tribuna.	Designado
Radio Continente	Designado
Televisión.	Designado
Formación para la Imagen.	Designado
Página WEB.	Designado
Activismo y propaganda	Designado

Los responsables de cada área de gestión tendrán el rango de secretarios adjuntos. La integración a estas áreas implica amplia experiencia funcional y profesional en cada una de ellas. De forma que la evaluación se hará sustancialmente en torno a resultados.

Con la finalidad de coordinar las acciones de las macro regiones del país se establecerían las 'Macro Regiones' en número de cuatro. Las mismas que estarían formadas de la siguiente manera:

Norte	Sur	Centro	Oriente
Tumbes.	Tacna.	Junín.	Loreto.
Piura.	Moquegua.	Huánuco	Amazonas
Lambayeque.	Arequipa	Pasco	San Martín.
Cajamarca.	Puno.	Huancavelica.	Ucayali.
La Libertad.	Cusco.	Ica.	Madre de Dios.
Ancash.	Apurímac	Ayacucho	

Cada Macroregión estaría representada por un vicepresidente del Partido, quien será su portavoz ante el Comité Directivo Nacional. A la par este vicepresidente efectuaría las labores de coordinación con cada uno de los comités regionales (departamentales).

Al constituir el Departamento de Lima, poblacional y económicamente, una sola Macroregión, estaría dividida en cinco comités regionales: Lima norte (Huaral, Chancay, Huacho, Barranca). Lima

---

<sup>109</sup> Imagen y comunicación social, secretaría a la que le corresponderá dirigir y organizar en el ámbito nacional la construcción de una nueva imagen social del Partido, haciendo uso de todos los medios de comunicación social que proporciona la tecnología. Esta labor incluye la preparación de los cuadros partidarios para incursionar eficazmente en los medios de comunicación. Una situación ideal será la de poseer una Empresa Radio Televisiva propia.

Metropolitana<sup>110</sup>. Callao. Lima Centro (Huarochirí, Matucana, Canta). Lima Sur (Cañete, Yauyos). Sin embargo no contará con un vicepresidente por estar en ella la sede del Comité Directivo Nacional.

Los Comités Ejecutivos Regionales (C.E.R.) a través de Convenciones Extraordinarias formularán los objetivos estratégicos para su jurisdicción y así también la estructura orgánica de su CER y de los Comités Provinciales y Distritales. La convocatoria a las Convenciones y las Elecciones internas se realizará por el CEN. Una vez establecida la estructura orgánica, sólo podrá ser alterada justificadamente por disposición expresa del órgano jerárquico superior y con conocimiento del Comité Regional.

La elección de las autoridades regionales, provinciales y distritales del Partido se hará mediante comicios con sufragio universal, directo y secreto de todos los afiliados que se encuentren hábiles de acuerdo a las disposiciones y reglamentos internos.

---

<sup>110</sup> Considero necesario rescatar la propuesta del presidente García de las 4 provincias de Lima, una por cada cono, manteniendo sí la propuesta de la existencia de un comité regional que esté por encima de los mismos y esté en relación con el gobierno metropolitano.

## **5. LA NUEVA ORGANIZACIÓN Y EL FRENTE SOCIAL.**

Seis meses después de la aprobación por el 55 Plenario nacional del partido de una nueva estructura orgánica, el Presidente del Partido, c. Alan García ha convocado a la construcción del Frente Social, el cual debe servir para formular, desarrollar, defender y promover la alternativa popular que debe presentarse para triunfar en las próximas elecciones generales.

En los actuales momentos que vive el país, ello será posible sólo si existe una fuerza política y dinámica capaz de movilizar los brazos y las conciencias de miles de ciudadanos a nivel nacional. Esa fuerza debe ser la del aprismo, renovado y modernizado, que aplicadamente hace funcionar su nueva maquinaria organizativa en todos los confines del Perú y del Mundo, donde se encuentre un aprista y una comunidad peruana.

El nuevo diseño organizativo fue aprobado POR UNANIMIDAD en el 55° Plenario Nacional del P.A.P. y es el que se está aplicando en los Comités territoriales a partir de la última elección interna. La justa aplicación de la estructura y de los principios que la sustentan constituye el método principal para la construcción del Frente Social que ha convocado nuestro Presidente.

Fue por decisión expresa de la Secretaría Nacional de Organización de aquel entonces, que nuestra propuesta fue adoptada como base para la elaboración de la nueva estructura orgánica.

Así es como los objetivos de democratización, descentralización y desconcentración del poder central, aquí expuestos, fueron aplicados en el nuevo diseño organizacional. Para ello se estableció la diferenciación entre los órganos de dirección política nacional y los del ejecutivo nacional. En este segundo nivel se aceptó también el establecimiento de las dimensiones especializadas de gestión política (Estado, desarrollo institucional y socio-cultural), siendo la dimensión económica asimilada a la socio cultural, ello debido a la aún poca presencia partidaria en aquellos sectores de la dinámica social.

Dado el actual estado de la mentalidad política de la dirigencia partidaria, fue sumamente difícil lograr aceptación para establecer la dirección colegiada del C.E.N., aunque sí se ha mantenido el reconocimiento de la necesidad de la diferenciación de especialidades y responsabilidades en su conducción, lo que llevó al mantenimiento de la secretaría general. Esperemos a que en el futuro -y en la medida en que el pueblo aprista aprenda de las grandes bondades del trabajo por

equipos- pueda aprobarse la conducción del CEN por un secretariado general colegiado.

Vale la pena resaltar que en el transcurso de los primeros debates en gabinete, se enriqueció la propuesta de las autonomías electoral y de justicia, a través de su constitución como órganos autónomos respecto a la Dirección Nacional de Política (DNP) y al CEN. Propuesta que también hicimos en 1998, con ocasión de la VI Asamblea Nacional de Organización del PAP, pero que no fue aceptada por la dirigencia de entonces. La importancia de constituirlos como organismos autónomos e independientes de la dirección política del Partido, es consonante con la política de otorgar plenas libertades para el ejercicio de la libre iniciativa y opinión del militante, sea individual o colectivamente, impidiéndose por tanto que los órganos jurisdiccionales sean utilizados para reprimir o coactar el pensamiento crítico o alternativo a la línea oficial. En esa misma lógica está la creación del Tribunal Electoral, también autónomo, en el cual, como lo veníamos planteando desde 1998, se asume ya la tarea de registro y control del escalafón de los afiliados como parte de sus funciones. Se rompió así con largos años de control y manipulación por las cúpulas dirigenciales de los padrones electorales, verdadero poder oculto para la determinación de dirigentes y representantes del Partido.

Un agregado original, por no proceder de nuestra propuesta base, ha sido la creación de la Defensoría del Ciudadano como órgano autónomo e independiente de la DNP y el CEN. Si bien en el XX Congreso Nacional se creó esta defensoría, se le hizo miembro integrante del CEN y por ende dependiente de sus decisiones internas, restándole toda efectividad.

Como se comprobará, el espíritu de la nueva organización es democratizar al partido, acabando con los viejos procedimientos de control y coacción que las cúpulas del pasado ejercían sobre los militantes, sea individual o colectivamente. Con la nueva organización el poder no está sólo desconcentrado, sino también descentralizado. Haciendo el parangón con la organización del Estado, el poder está distribuido entre la dirección política, el órgano ejecutivo, el órgano jurisdiccional o de justicia, y el órgano electoral. Con las siguientes salvedades: El órgano propiamente político es el DNP, en el cual participan el Presidente y el Secretario General, ambos electos por el Congreso Nacional del Partido, siendo el secretario general, responsable también de la marcha del ejecutivo nacional, es decir una suerte de primer ministro, pero que al contrario del Premier del Estado peruano, no es designado por el presidente, sino que también es elegido.

El cambio más importante, sin embargo, se ha registrado a nivel de la organización política de base, donde se ha reconocido la libertad del afiliado para establecer y desarrollar los espacios más convenientes para la acción política, a través de las células, sean éstas territoriales, funcionales o por afinidad. Estos tres espacios coinciden con las dimensiones de ejercicio ciudadano: el del estado, el de la economía y el de la sociedad civil. Para el primero nos vinculamos a través de la organización del gobierno del Estado sea éste local, regional o nacional. Para el segundo, a través de la organización de las personas, por el rol que éstas cumplen en el desenvolvimiento económico de la Nación, y el tercero, de la Sociedad Civil, a través de la organización de colectivos con fines múltiples de promoción del desarrollo socio-cultural.

Las Células tendrán como característica primordial su adaptabilidad y flexibilidad en la acción y la organización. Sin la estrechez de cerrados marcos organizacionales ni de los reglamentarismos asfixiantes, las células serán los campos de acción donde los afiliados deberán convertirse en militantes, aplicando sí como norma básica la democracia participativa de base. Serán los miembros de las células quienes programarán por sí mismos sus actividades y serán también quienes cara a cara juzguen la eficiencia y eficacia de sus acciones y el cumplimiento de sus responsabilidades. Así los militantes del partido, masiva y descentralizadamente, ejercerán la democracia y desarrollarán su capacidad de decidir el rumbo de sus organizaciones, dentro del marco general que les dé la dirección nacional. Se ha puesto fin a cerca de cincuenta años de burocratismo y centralismo, el mismo que colapsó, demostrando su incapacidad absoluta para mantenerse como práctica de la dirección partidaria, durante los años de la dictadura fujimontesinista.

Para quienes son devotos del tecnicismo organizacional, debemos manifestar que la nueva organización aprista es una organización mixta y en transición. Mixta porque combina la verticalidad histórica de su dirección política con la horizontalidad renovadora de su organización múltiple. Ello debido a la necesidad de congraciarse la tradición dirigencial con la innovación celular, es decir partir de lo positivo del pasado para construir un futuro sostenible, promisorio y diferente.

En la estructura dirigencial se ha conservado la verticalidad que parte del nivel de dirección y que se extiende luego a las dimensiones o más propiamente dicho –en el argot administrativo- divisiones. Este conjunto dirigencial tiene el deber de construir propuestas que deben alimentar a las células de acción política (territorial, funcional, afinidad) para su aplicación ahí donde éstas se desenvuelvan. Así entendido, estamos

hablando de una organización con desenvolvimiento matricial (combinación de los aspectos técnicos –divisiones- con los operativos – células.), de forma que en el vértice vertical tendremos a las células de militantes y en el horizontal a los órganos especializados, como son los correspondientes al Estado, de desarrollo institucional y los socio-culturales. Considerando que el eje de la acción está en las células el rol de las secretarías será de apoyo, asesoría o complementación de la labor de las células. Por ello éstas serán las que marquen el ritmo de la marcha institucional. Concentrando a la militancia y convertidas en las vías reales de comunicación del Partido con la ciudadanía, son los “poros” de la organización, tomando del exterior y enviando al exterior las pautas y mensajes que se crea necesario emitir.

Ello no quita sin embargo la iniciativa que los comités deben tener sobre el panorama político, haciendo que el conjunto de secretarías reconozca las condiciones en que se desenvuelve el panorama político local (comunal, regional, nacional). Recordemos que la tarea de los comités es hacer política, emitir opinión, formular propuestas, movilizar conciencias. Para ello están las secretarías de Estado (órganos técnicos de seguimiento del gobierno), de desarrollo institucional (convocatoria , organización y capacitación de los afiliados, para hacer de ellos militantes del Partido), de participación social (incorporando el sesgo funcional y estamental a la acción política, de acuerdo a los segmentos que existen en la sociedad).

A este respecto, el carácter del trabajo con los organismos funcionales y estamentales, se orienta a recuperar un espacio que habíamos perdido entre los jóvenes, las mujeres, los trabajadores, los empresarios populares, los profesionales y los gestores del arte y la cultura. Estos son espacios muy sensibles, con los que debe de tenerse mucho cuidado. La propia característica de los mismos repele cualquier intento de manipulación o utilización clientelar. De acuerdo a la nueva filosofía de la acción política, son estos segmentos los que vienen a dar las pautas para la determinación de la agenda política del partido y no a la inversa. Ellos son los que mandan, los mandantes y los dirigentes los mandatarios, los que obedecen. De ahí que ha de respetarse la autonomía de sus organizaciones, promoviendo el surgimiento de las mismas, dándoles personería y poder de decisión en nuestra institución. Debe de recordarse que el objetivo central de la hora actual es el desarrollo institucional del país, estableciendo el tejido que sostenga al régimen democrático y a un futuro gobierno aprista. Esa institucionalidad debe surgir y consolidarse desde ahora, no hay que esperar estar en el



gobierno para afirmar las bases de la nueva sociedad que preconizamos los apristas, el mañana comienza hoy, y lo hace con los organismos estamentales y funcionales que el partido auspicia y reconoce con la nueva organización.

El secreto del éxito de la nueva organización aprista será la interacción **sinérgica** entre los dirigentes con visión y capacidad y la militancia con iniciativa y creatividad. Ello implica comunidad de objetivos, visiones compartidas, por lo que la primera etapa del proceso tendrá que ser desarrollar conjuntamente los diagnósticos de la problemática y consecutivamente formularse la visión, misión, objetivos y lineamientos de acción para el desenvolvimiento de la organización partidaria. En esa línea, el dirigente de los niveles jerárquicos superiores tendrá que asumir también el rol de promotor – facilitador de las nuevas prácticas políticas, a las cuales el partido no ha estado acostumbrado, pero que no implica que no pueda asumir e incorporar a su accionar.

Pero nuestra visión no acaba aquí, por eso decimos que es una organización en transición, porque se orienta a desarrollar las habilidades y conocimientos de sus miembros para establecer en el futuro una organización por procesos, pero la cual requiere de altos niveles de experiencia y conocimientos técnico-políticos, que en el conjunto de la organización nacional aún no se tienen en los niveles necesarios. Sin embargo se establece como reto a afrontar en el futuro, el cual en verdad no está muy lejano de acuerdo a las exigencias que nos plantea el mundo globalizado de hoy.

Finalmente, cabe sí subrayar que como toda organización la presente no podrá ir más allá de lo que sus conductores la lleven, en tal sentido corresponde única y exclusivamente a la militancia aprista la responsabilidad de lo que hagan con el instrumento que hoy se les entrega. Hoy más que nunca, **el partido somos todos y su renovación es un proceso que nos compromete por igual.**

Si bien el conocimiento de los procedimientos y metodología de aplicación de la nueva organización requieren haber recibido una capacitación básica, ponemos en sus manos el presente documento, con el cual pensamos introducir los lineamientos básicos para la comprensión de su filosofía y operatividad, así como dar luces a los comités sobre los procedimientos básicos para su planeamiento y organización internas.

Es menester mencionar que del análisis detallado del presente documento es relativamente sencillo formular los manuales de organización y funciones, en sus aspectos sustanciales, para la operatividad de los organismos partidarios.

## **5.1. LOS FUNDAMENTOS POLÍTICOS**

### **EL ESPIRITU DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN.**

Una organización debe ser en principio conocida por la definición, explícita o no, de su visión y su misión. La nueva organización aprista tiene, en esa línea, un espíritu renovado de compromiso con la creación de una nueva sociedad construida progresiva pero sostenidamente, sobre las bases de la justicia social y la libertad, para el beneficio y la plena realización de la especie humana (la mujer y el hombre). Este gran objetivo, será obtenido como producto de la acción conciente y organizada de los hombres y mujeres que, bajo la inspiración de la doctrina aprista, hagan uso de los instrumentos de su propia organización, los de la sociedad civil y los del Estado. Su acción no se limita a la electoral, siendo por tanto de amplio espectro, incluyendo también a los aspectos culturales, sociales, económicos y por supuesto, los políticos.

El militante de la nueva organización está comprometido con la ideología y la acción de la organización. No concebimos la teoría sin práctica ni viceversa. De igual manera, es derecho inherente al militante participar en la toma de decisiones. El pleno ejercicio de la democracia interna y el respeto irrestricto a las decisiones tomadas, de acuerdo a las normas partidarias, por los espacios orgánicos existentes, es condición indispensable para el mantenimiento de la identidad, la disciplina y la unidad internas.

### **EL MARCO POLÍTICO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA.**

El primer aspecto que es importante subrayar, es el diagnóstico de la situación del Partido. Es así como los objetivos de democratización, descentralización y desconcentración del poder central, expuestos, fueron aplicados en el nuevo diseño organizacional. Para ello se estableció la diferenciación entre los órganos de dirección política nacional y los del ejecutivo nacional. En este segundo nivel se aceptó también el establecimiento de las dimensiones especializadas de gestión política (Estado, desarrollo institucional y representación social), siendo la dimensión económica asimilada a la social. Ello, debido a la aún poca presencia partidaria en aquellos sectores de la dinámica social.

Dado el actual estado de la mentalidad política de la dirigencia partidaria, fue sumamente difícil lograr aceptación para establecer la dirección colegiada del C.E.N., aunque sí se ha mantenido el

reconocimiento de la necesidad de la diferenciación de especialidades y responsabilidades en su conducción, lo que llevó al mantenimiento de la secretaría general. Esperemos a que en el futuro -y en la medida en que el pueblo aprista aprenda de las grandes bondades del trabajo por equipos- pueda aprobarse la conducción del CEN por un secretariado general colegiado.

Vale la pena resaltar que en el transcurso de los primeros debates en gabinete, se enriqueció la propuesta de las autonomías electoral y de justicia, a través de su constitución como órganos autónomos respecto a la Dirección Nacional de Política (DNP) y al CEN. Propuesta que también hicimos en 1998, con ocasión de la VI Asamblea Nacional de Organización del PAP, pero que no fue aceptada por la dirigencia de entonces.

### **LIBERTADES DEL AFILIADO Y DEL MILITANTE.**

La importancia de constituirlos como organismos autónomos e independientes de la dirección política del Partido, es consonante con la política de **otorgar plenas libertades para el ejercicio de la libre iniciativa y opinión del militante**, sea individual o colectivamente, impidiéndose por tanto que los órganos jurisdiccionales sean utilizados para reprimir o coactar el pensamiento crítico o alternativo a la línea oficial. En esa misma lógica está la creación del Tribunal Electoral, también autónomo, en el cual, como lo veníamos planteando desde 1998, se asume ya la tarea de registro y control del escalafón de los afiliados como parte de sus funciones. Se rompió así con largos años de control y manipulación por las cúpulas dirigenciales de los padrones electorales, verdadero poder oculto para la determinación de dirigentes y representantes del Partido.

### **AFILIADOS Y MILITANTES.**

Es importante mencionar que dentro de estas normas está también la necesidad de diferenciar claramente al afiliado del militante. El afiliado sólo es aquél que se inscribió en el Partido, militante es el que cumple con los deberes de la organización, por lo que le asisten plenos derechos en la toma de decisiones. La labor de seguimiento y evaluación de los afiliados corresponderá a las células, con quienes deberán trabajar los afiliados.

Quien no asiste a su célula, incumpliendo los deberes partidarios, no es militante, por lo tanto sus derechos se encontrarán restringidos sólo a elegir, no pudiendo ser elegido. Responsable del registro de los informes

de las células será la secretaría de registro electoral, una de cuyas funciones será llevar el escalafón de su comité. Con las facilidades de la informática eso será totalmente posible. Cada aprista podrá estar registrado en una base de datos con el reporte periódico que de él haga su célula. Así será imposible que ocurran los abusos de hoy en día, que premian al que no trabajó y perjudican al que sí lo hizo. Con un esfuerzo adicional de la dirección nacional de informática, también a nivel nacional se podría conocer el desenvolvimiento partidario de cada uno de los militantes, eso es técnicamente posible.

## **5.2. LOS ÓRGANOS AUTÓNOMOS.**

### **EL DEFENSOR DEL CIUDADANO.**

Como ya lo dijimos, un agregado original, por no proceder de nuestra propuesta base, ha sido la creación de la Defensoría del Ciudadano como órgano autónomo e independiente de la DNP y el CEN. Si bien en el XX Congreso Nacional se creó esta defensoría, se le hizo miembro integrante del CEN y por ende dependiente de sus decisiones Internas, restándole toda efectividad. La nueva dimensión que debe tomar ahora está referida a dos espacios, uno el interno, velando porque se cumplan las normas y reglamentos partidarios, respetándose los derechos de cada uno de los afiliados y militantes, y el otro el externo. En este último puede que se logre mayor impacto social. Ello debido a que el Defensor del Ciudadano deberá convertirse en el vocero y representante de las protestas populares contra los abusos del Estado y de la empresa privada (en especial las de servicios públicos) si es necesario. El defensor deberá vincularse con las organizaciones de la sociedad civil para identificar sus problemas y ayudarlos a encontrar soluciones a los mismos. Será imprescindible que, para ello, forme equipos de profesionales como abogados, asistentes sociales, ingenieros, arquitectos, nutricionistas para que junto con los comités ejecutivos realicen labores de proyección social. De igual manera deberá generarse espacios en los programas radiales, periodísticos, llevando las denuncias de la ciudadanía. Todo este tipo de actividades deberá realizarse en coordinación con los Comités Ejecutivos, todo lo referente a movilización partidaria es potestad del comité, a movilización ciudadana a los estamentos y a la defensoría del ciudadano, pero todo ello en un contexto de coordinación partidaria. El incumplimiento del mismo será pasible de sanción.

## **EL TRIBUNAL ELECTORAL Y DE REGISTRO.**

Se ha logrado extraer la función electoral de la función política, de forma que permita que el acceso a la toma de decisiones no sea manipulado por quienes ejercen la dirección del partido, sea cual fuese su nivel. Son tres los aspectos que se concentran esta vez en el Tribunal Electoral y de Registro: el registro de los afiliados y militantes, es decir la elaboración del padrón del partido; la elaboración del escalafón partidario, cuyos insumos deberán ser proporcionados directamente por las secretarías correspondientes de jerarquía inmediata inferior a partir de la información que entreguen los afiliados; y por último la función electoral, referente a la organización, ejecución y proclamación de los ganadores de los procesos electorales internos.

Con esta nueva organización el “circuito electoral” está concentrado en una sola entidad, que se hace responsable íntegramente de su desarrollo y por tanto con plena capacidad para proclamar los resultados electorales de acuerdo a las normas y requisitos partidarios, sin la posibilidad de intervención de organismo partidario alguno, ajeno a su propia organización interna.

La constitución de los tribunales exige que sus miembros sean militantes de amplia trayectoria, vida pública intachable y de respeto y consenso entre la militancia. Los miembros no deben ser menos de 3 ni más de 5 de acuerdo a la realidad territorial del comité, tratando que se guarde la proporcionalidad de género (hombres y mujeres) y se dé la participación supernumeraria (con voz pero sin voto) de la juventud.

El Tribunal Nacional Electoral y de Registro establece el sistema nacional, al cual se integran todos los tribunales a nivel nacional y de las células del exterior. Todos sus órganos dependen directa y jerárquicamente del Tribunal nacional electoral y de registro y de los tribunales inmediatos superiores. Ante ningún otro organismo reportará y sustentará sus decisiones. En casos extremos de evidente transgresión de las normas partidarias el tribunal inmediato superior podrá invalidar las resoluciones de un inmediato inferior, con cargo a reportar su decisión al Tribunal inmediato superior, el cual podrá ratificar o revocar lo actuado.

## **EL TRIBUNAL DE ÉTICA Y MORAL**

Al igual que el Tribunal Electoral, el de Ética es de alta significación e importancia para el desempeño partidario, de ahí el hecho de que se busque su especialización, para velar por la recuperación de la ética y la aplicación estricta de las normas morales del partido y la sociedad. Su rol es fundamentalmente preventivo, por lo que se dedica a velar porque se

cumplan las normas y políticas partidarias, actuando preventivamente cuando se hallen indicios de inmoralidad de los dirigentes y militantes del partidos, pero sancionando drásticamente y en estricta aplicación de las normas del debido proceso a los afiliados, militantes o dirigentes que se sindique como transgresores de los principios éticos y las normas morales del partido. El debido proceso consagra los derechos explícitos e implícitos existentes en la legislación nacional e internacional que se confieren a todo procesado, sea cual fuese su causa.

En forma similar al Tribunal Electoral, el de Ética constituye un Sistema Nacional autónomo que elabora sus principios, reglas y normas, los cuales son aprobados y sancionados por la Dirección Nacional del Partido. Así también sus resoluciones sólo pueden ser revisados por los órganos inmediatos superiores, y en última instancia por el Tribunal Nacional de Ética y Moral. Los Tribunales de Ética y Moral son constituidos por los órganos jurisdiccionales inmediatos superiores, a propuesta, aprobada por consenso por la asamblea conjunta de comité ejecutivo y coordinadores de célula. Los requisitos son al igual que en el Tribunal Electoral, tener una militancia partidaria mínima de 15 años y una trayectoria civil (privada y pública) y partidaria intachable.

### **5.3. LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN.**

#### **DIRECCIÓN POLÍTICA Y COMITÉ EJECUTIVO.**

Como se comprobará, el espíritu de la nueva organización es democratizar al partido, acabando con los viejos procedimientos de control y coacción que las cúpulas del pasado ejercían sobre los militantes, sea individual o colectivamente. Con la nueva organización el poder no está sólo desconcentrado, sino también descentralizado. Haciendo el parangón con la organización del Estado, el poder está distribuido entre la dirección política, el órgano ejecutivo, el órgano jurisdiccional o de justicia, y el órgano electoral. Con las siguientes salvedades: El órgano propiamente político es el DNP, es el gran directorio del Partido, donde se sientan los viejos procedimientos de control y coacción que las cúpulas del pasado ejercían sobre los militantes, sea individual o colectivamente. Con la nueva organización el poder no está sólo desconcentrado, sino también descentralizado. Haciendo el parangón con la organización del Estado, el poder está distribuido entre la dirección política, el órgano ejecutivo, el órgano jurisdiccional o de justicia, y el órgano electoral. Con las siguientes salvedades: El órgano propiamente político es el DNP, es el gran

directorio del Partido, donde se sientan los representantes de las bases organizadas del Partido, en el cual participan el Presidente y el Secretario General, este último electo por el Congreso Nacional del Partido. Lo ideal sería -en un futuro no muy lejano- que los miembros de esta dirección nacional fueran íntegramente elegidos por el voto universal, directo y secreto de los afiliados y militantes del Partido.

El Comité ejecutivo es el organismo responsable de la implementación y aplicación de los acuerdos partidarios emanados de la Dirección Nacional de Política. La dirección ejecutiva en primer lugar le corresponde al presidente del Partido, en segundo lugar en condiciones de delegación al secretario general. Debajo de la secretaría general existen las secretarías del Ejecutivo.

### **LAS TRES DIMENSIONES EJECUTIVAS.**

Para efectos de la mayor eficiencia en su gestión, debemos recordar, que se han constituido tres dimensiones en el ejecutivo, la de Estado, la de desarrollo Institucional y la de la Representación Social o Estamental. A cada una de ellas le corresponde actuar en los espacios de la acción política: en el **Estado, haciendo un seguimiento a los órganos de gobierno nacional y formulando las alternativas y propuestas apristas a ese nivel.** En el **desarrollo institucional, tiene como tarea velar por la formación de la militancia y la dirigencia,** para el mejor accionar (interno y externo) del partido, labor que le corresponde orientar a la secretaría nacional de organización y movilización. Capacitación y organización son los dos pilares del partido para hoy, para mañana y para el futuro. La **representación social** o estamental no puede convertirse en el agrupamiento burocrático de los apristas, eso es claro, por el contrario es la **válvula de transmisión entre el partido y la Sociedad Civil,** con lo que ello implica de respeto a la autonomía de sus organizaciones desenvolvimiento y propuestas. No se trata de conspirar para manipular, sino de organizarse para identificar las iniciativas, propuestas, nuevos liderazgos y traerlos al Partido para que sean incorporados en su desarrollo, enriqueciendo así nuestra performance.

Existe cierta confusión entre los militantes al tratar de comparar la dinámica organizacional anterior y la moderna. En la forma anterior la autonomía funcional de cada secretaría permitía que éstas se convirtiesen en espacios exclusivos y cerrados de acción, de forma que cada secretaría marchaba por su propia cuenta, favoreciendo con ello el aislacionismo, el personalismo, el figuereísmo y muchos defectos más, pero menos el beneficio colectivo institucional. **Con la nueva**

**organización se promueve, por el contrario, el trabajo en equipo.** Las secretarías están agrupadas en dimensiones para grupalmente diagnosticar la realidad y establecer los planes de acción y realizar y fiscalizar su cumplimiento. Así tenemos que **las secretarías de Estado, nos sirven para hacer un seguimiento a la acción del órgano de gobierno del estado en la jurisdicción** (local, regional, nacional). Estas secretarías son el gobierno en la sombra del partido, se reúnen y conjuntamente diagnostican, evalúan la situación en su jurisdicción y proponen las acciones de gobierno a nombre del partido. **Cuentan con un coordinador que hace de jefe de gabinete.** Cada secretario para desempeñarse en su función deberá constituir un equipo de apoyo, el cual le proporcionará los insumos para formular las propuestas que presentará ante el “consejillo” de las secretarías de estado, el cual será convocado por el secretario general cada vez que sea conveniente y cuando menos cada quince días. **Este consejo propondrá los pronunciamientos que sobre los temas correspondientes deba emitir el partido,** los mismos que deberán ser sancionados en sesión de pleno del comité ejecutivo correspondiente.

Las secretarías institucionales, como se sabe, agrupan un conjunto de funciones que antes se encontraban dispersas, pero tienen como centro de su acción el desarrollo institucional, partiendo de la capacitación, la formación y consolidación de los organismos partidarios. Por todo ello, **estas secretarías deben en principio realizar un diagnóstico situacional de los niveles de capacitación de los afiliados en los aspectos doctrinales, sociales y políticos requeridos para su desenvolvimiento.** Una vez obtenido este diagnóstico deben formularse las acciones de capacitación: doctrinal, socio-técnica y de dinámica organizacional. **La ejecución de estas actividades es compartida por las secretarías de capacitación y de organización,** correspondiendo la función técnico metodológica a capacitación y la operativa a organización. Una vez que se ha logrado cubrir las necesidades de capacitación, estas secretarías asumen el rol de asesoría, monitoreo y acompañamiento a las organizaciones partidarias, células, estamentos, organismos descentralizados, etc.

**Las secretarías de la dimensión estamental o socio cultural, obedecen a la lógica de acción directa sobre la sociedad civil y sus organizaciones.** Se han identificado cuatro grandes segmentos, el de mujeres, el de jóvenes, el de trabajadores manuales e intelectuales, y el de micro y pequeños empresarios. A diferencia de las otras dos dimensiones, **aquí el trabajo es directo en las organizaciones de la**



**sociedad**, sean sindicatos, organizaciones campesinas, gremios profesionales, estudiantiles, agrupaciones de mujeres, etc. Pero no nos referimos a una labor de adoctrinamiento, la cual se realiza a través de las células, sino a una de **identificación de la problemática, formulación de propuestas de acción, desarrollo institucional y movilización ciudadana (no partidaria)**. El objetivo es identificar la problemática esta-mental y contribuir con iniciativas, propuestas y trabajo directo al fortalecimiento de la institución en la que se participa. A la par, las propuestas de política son incorporadas y enriquecidas en los planes de gobierno del partido. **El principio base para la acción es respetar la autonomía institucional y la identidad programática de sus representantes.**

### **LA DESCENTRALIZACIÓN DEL PODER PARTIDARIO.**

El cambio más importante, sin embargo, se ha registrado a nivel de la organización política de base, donde **se ha reconocido la libertad del afiliado para establecer y desarrollar los espacios más convenientes para la acción política, a través de las células, sean éstas territoriales, funcionales o por afinidad.** Estos tres espacios coinciden con las dimensiones de ejercicio ciudadano: el del estado, el de la economía y el de la sociedad civil. Para el primero nos vinculamos a través de la organización del gobierno del Estado sea éste local, regional o nacional. Para el segundo, a través de la organización de las personas, por el rol que éstas cumplen en el desenvolvimiento económico de la Nación, y el tercero, de la Sociedad Civil, a través de la organización de colectivos con fines múltiples de promoción del **desarrollo socio-cultural.**

**Las Células tendrán como característica primordial su adaptabilidad y flexibilidad en la acción y la organización.** Sin la estrechez de cerrados marcos organizacionales ni de los reglamentarismos asfixiantes, **las células serán los campos de acción donde los afiliados deberán convertirse en militantes,** aplicando sí como norma básica la democracia participativa de base. **Serán los miembros de las células quienes programarán por sí mismos sus actividades y serán también quienes cara a cara juzguen la eficiencia y eficacia de sus acciones y el cumplimiento de sus responsabilidades.** Así los militantes del partido, masiva y descentralizadamente, ejercerán la democracia y desarrollarán su capacidad de decidir el rumbo de sus organizaciones, dentro del marco general que les dé la dirección nacional. Se ha puesto fin a cerca de

cincuenta años de burocratismo y centralismo, el mismo que colapsó, demostrando, durante los años de la dictadura fujimontesinista, su incapacidad absoluta para mantenerse como práctica de la dirección partidaria.

Así tenemos que la dinámica política partidaria se ha invertido, poniendo de pies lo que estaba de cabeza. Antes, desde arriba nos decían a los militantes de base qué es lo que había que hacer, con la nueva organización seremos los militantes de base los que diremos qué es lo que hay que hacer. **Hemos entonces recuperado para la militancia el poder de decidir. Este poder de decisión estará consagrado estatutaria y normativamente.** El mismo implica, desde la aprobación y ejecución autónoma de la línea partidaria local, como a la elección de sus autoridades y candidatos. Las mismas que serán sancionadas localmente y respetadas por todas las instancias partidarias, siempre y cuando su ejecución se haya ajustado a la normatividad interna, en este caso será únicamente el sistema de los órganos autónomos (Electoral y de Ética y Moral) los únicos autorizados a intervenir.

Decíamos líneas arriba que poníamos de pies lo que estaba de cabeza, y lo hacemos porque ahora la actividad política empieza en las células no en los comités ejecutivos distritales. Y si empieza en las células lo está haciendo en los militantes, **ahora el militante es el responsable de la construcción de la grandeza del Partido.** Eso es lo que hemos querido darle como instrumento al aprista leal y ejemplar que es nuestro combativo militante: **el poder de hacer la revolución desde abajo.**

#### **5.4. LOS ÓRGANOS OPERATIVOS.**

##### **LA ORGANIZACIÓN DE LAS CÉLULAS.**

Al suscrito le cupo la responsabilidad de proponer y formular la creación de las **Células Alan Perú**, que luego fueron implementadas por el Comando de Acción Departamental de Lima y la Secretaría Nacional de Propaganda en el año 2001. **Estas células tuvieron la virtud de convocar a miles y miles de ciudadanos para apoyar la campaña de nuestro c. Alan García**, sin haber incurrido en el error de incorporarlos abiertamente al Partido, como ocurrió en 1985, donde entraron muchos oportunistas y arribistas que en muchos casos le hicieron daño a nuestra institución. Eso, esta vez, se pudo evitar. Hubieron, sin embargo, errores que luego fueron apareciendo, por la falta de control de quienes se

quedaron operando la idea. Esta vez replanteamos la propuesta inicial, haciendo **que las células sean organismos partidarios, operados por militantes del Partido y en función a la agenda partidaria** que está marcada por la ideología y la doctrina apristas, el programa de gobierno, los acuerdos de los congresos nacionales y la línea política local establecida por los comités distritales.

**¿Porqué se forman las células?** Hoy en día la acción económica, política y social es abierta, es simultánea y no tiene un espacio restringido. Ante ello **es imposible que una organización cerrada, de los comités organizados verticalmente, sea capaz de responder las exigencias que la realidad concreta nos plantea día a día y en multiplicidad de lugares.** Sin embargo, el afiliado y el militante aprista sí está en capacidad de hacerlo directamente y sin necesidad de recibir consigna o directiva partidaria. Pero tampoco lo hará solo, **tendrá que hacerlo con otros apristas y con un mínimo de organización. La organización mínima es la Célula.** Por eso retomamos el espíritu original de nuestra organización que fue la organización celular y que - como hemos demostrado- luego fue abandonado en el camino. **Las células, así se formuló y aprobó, deben ser de tres clases: territoriales, funcionales y por afinidad.** Las tres corresponden a los niveles de organización social, el primario que es el vecinal, el secundario que es fundamentalmente el económico, siendo para nosotros el funcional, y el tercero el de la organización de la Sociedad Civil como espacio de nivel cualitativo superior de la ciudadanía, diferenciándose del Estado y de la Economía.

### **LAS CÉLULAS TERRITORIALES.**

En esa línea, las células territoriales deben organizarse para participar en el desarrollo vecinal, local, tomando como mínima referencia a la Junta Vecinal. Es decir, **la célula territorial deberá organizarse en la jurisdicción de la junta vecinal**, incorporando en su seno a todos los afiliados que residan en el ámbito mencionado. La organización inicial de las células territoriales está a cargo del secretario distrital de organización, quien deberá identificar las juntas vecinales y su jurisdicción\*. Una vez ello y con el padrón de afiliados en la mano se distribuirá a todos de acuerdo a las juntas vecinales. Una vez distribuidos los compañeros entre las jurisdicciones vecinales, el secretario de

---

\* A este respecto, ya hemos validado la metodología de organización de las células territoriales, a través de un trabajo piloto en algunos distritos del cono oeste de Lima Metropolitana, por lo que sabemos que lo aquí planteado es perfectamente aplicable.

organización nombrará un coordinador provisional para que visite y convoque a los afiliados a reuniones informativas acerca de la nueva organización partidaria. Sobre la base de estos compañeros se formarán las células vecinales, cuya **principal función** será la de participar en las actividades de la junta vecinal, diagnosticar la problemática local, llevar propuestas de actividades y ejecutar acciones de proyección social. La **segunda gran función** de las células será la de la capacitación de sus miembros en la ideología y la doctrina aprista, en la formación de liderazgos sociales y la acción política específica: activismo, propaganda, captación de afiliados y otras que acuerde el partido. **La organización interna de la célula tendrá así estas dos características, por un lado orientada a la participación en el desarrollo local vecinal y la otra la capacitación y la actividad política en su jurisdicción.**

La dirección estará a cargo de un **Coordinador General**, que será acompañado de un **coordinador de asuntos vecinales** y de un **coordinador de asuntos partidarios**. Éstos serán los responsables de organizar las actividades correspondientes con el resto de miembros de las células. **La ejecución es responsabilidad de toda la célula**, los coordinadores son responsables de la organización y la coordinación, pero en la ejecución intervienen todos los miembros, **quienes no lo hagan dejan de ser militantes y pierden sus derechos partidarios**. Lo que será sancionado por la propia célula en sesión plena y con mayoría calificada de votos de todos sus integrantes.

Es obvio que **las células requerirán de apoyo técnico y político para el desarrollo de sus actividades**. Es aquí que intervienen los secretarios del Comité Ejecutivo Distrital, quienes recuperan su condición de servidores de los militantes y del partido, a través del apoyo que se dé a las células. Así los secretarios están al servicio de las necesidades de acción política del partido, expresada en sus militantes, y no los militantes al servicio de los intereses de los “dirigentes”. En esta línea, debemos resaltar **dos de las dimensiones que integran los comités ejecutivos, la del estado o gobierno local y la de desarrollo institucional**. Ambas son las que deben apoyar, asistir, alimentar, a las áreas de asuntos vecinales y de asuntos partidarios respectivamente. Entonces tendremos que los dirigentes no sólo tendrán la presión de su secretario general para el desempeño de su labor, sino también la de **las células, que les exigirán el cumplimiento de las demandas de apoyo que ellas han formulado.**

## **LAS CÉLULAS FUNCIONALES**

Las células funcionales son aquellas organizadas por los afiliados y militantes del Partido en los ámbitos en **que se desempeña una actividad cotidiana con características similares, que los lleva a desarrollar una identidad propia, explícita o implícita, sobre la cual construir una voluntad común.** Por ejemplo, los comerciantes, los industriales, los trabajadores de una empresa, los miembros de una institución, los consumidores de un servicio público o privado, etc. Es importante acotar que lamentablemente el rango de organización gremial en nuestro país es muy pequeño en consideración al gran número de espacios posibles y factibles de institucionalización. Es justamente esta falencia organizacional la que deben afrontar como reto las células funcionales del Partido.

**Las células funcionales tienen como objetivo principal el contribuir a la formación y consolidación de una identidad y una perspectiva institucional explícitas para la identificación de sus problemas y la elaboración de sus propuestas de solución.** Estos diagnósticos y propuestas son entregados al partido para su incorporación en el Plan de desarrollo político y en el respectivo Plan de Gobierno.

**La actividad principal de las células funcionales es la labor de esclarecimiento de sus colegas sobre la problemática común y la necesidad de asumir colectivamente la construcción de alternativas.** En simultáneo, las células realizan la labor de difusión de las propuestas del Partido para afrontar la realidad común. Las células también cumplen con la función de ser canal de transmisión de información hacia y del Partido. El tipo de información requerida es establecida en coordinación por los órganos de dirección partidarios y las células funcionales.

La organización propiamente dicha de la célula funcional no tiene necesariamente límites territoriales. Ello debido a que la célula puede ser la de los comerciantes de un mercado, los trabajadores de una fábrica, o de los asociados de un gremio empresarial, o de los consumidores de un tipo de producto o servicio.

¿Cómo reconocer dónde puede y debe formarse una célula funcional? En primer lugar la actividad debe tener una constancia mínimamente periódica, digamos que generada por una necesidad que debe ser cubierta con alguna frecuencia. **Es importante que exista una constante relación entre los interesados, lo cual los lleve a generar y mantener un comportamiento común y un compromiso para la atención de sus problemas.** Luego, es necesario que exista un

**espacio que los lleve a tener una cercanía y facilidad de comunicación y reunión.** Aunque este hecho puede ser salvado por las facilidades de comunicación que hoy brinda la tecnología. ES imperativo que se reconozca una realidad en común, que amerite la creación de ideas y propuestas colectivas para afrontar algún tipo de problema peculiar al grupo. Una vez establecido ese espacio institucional en el cual actuar, el militante aprista o el responsable de la organización partidaria, debe identificar a otros apristas afiliados o militantes, con los cuales formará una célula, cuyo número mínimo inicial puede ser de 5 personas. De entre esas cinco se elegirá a un Coordinador General y a dos coordinadores adjuntos, uno de temas institucionales y otro de asuntos partidarios. **El coordinador general tiene bajo su responsabilidad articular los asuntos funcionales –institucionales- con los asuntos partidarios.** Al igual que en las células territoriales, los asuntos partidarios están relacionados con la organización, la capacitación y la difusión y propaganda partidaria, de acuerdo con un plan de acción de la célula. Los asuntos funcionales están específicamente vinculados con el espacio institucional en el que se desenvuelve la célula, también de acuerdo a un plan previamente establecido.

**La célula se organiza internamente con criterio multifuncional y multidisciplinario, de manera que si bien las responsabilidades de planeamiento van al cargo, las responsabilidades de ejecución son colectivas y compartidas.** El miembro de la célula que no cumpla con las tareas asignadas será sancionado y en caso extremo excluido de la misma.

**Las células funcionales pueden articularse entre sí para formular estrategias conjuntas.** De acuerdo a la realidad territorial se organizarán para participar en los niveles de dirección partidaria a través de los estamentos partidarios (la dimensión social de la organización aprista), constituyéndose éste en el espacio privilegiado para participar de la dirección del partido en la jurisdicción territorial que le corresponda.

### **CÉLULAS POR AFINIDAD.**

Las células por afinidad son aquellas que se **constituyen por la decisión expresa de sus miembros de realizar algún tipo de actividad especializada que excede los marcos territoriales y funcionales.** Sus integrantes pueden tener diferente formación profesional o actividad económica, hasta vivir en lugares diferentes, pero **tienen en común un objetivo y una metodología específicas que los hace afines en su acción y en el ámbito en que esta se realiza.** En

especial, las células por afinidad son las células de estudios, de capacitación, de investigación científica, de promoción social, de inversiones y generación de recursos para el partido.

Lo más parecido a las células por afinidad son las ONGs., por cuanto se constituyen también por decisión expresa de sus integrantes con un fin altruista, desarrollando sus actividades con un alto grado de especialización. Las Ongs. se forman bajo la iniciativa de sus integrantes para desarrollar actividades que no han sido consideradas por el sistema oficial. De esta misma forma, **el afiliado al PAP a través de las células por afinidad tiene la oportunidad de ejecutar actividades innovadoras que no hubiesen sido contempladas por la dirección superior**, pero que dentro del marco ideológico y político del Aprismo y la necesidad local, se considere que es importante realizarlas también.

La constitución de una Célula por afinidad, **requiere la concertación de por lo menos una decena de compañeros con calificación de militantes, los mismos que deben formular su propuesta de constitución de la Célula** por Afinidad con la metodología del proyecto Social de Desarrollo, indicando la finalidad, objetivos, estrategias y campos de acción en los cuales se desenvolverán. A ello deberá adicionarse la organización interna de la célula y las responsabilidades de cada uno de los integrantes en el plan de acción celular. Deberá precisarse de qué forma la acción desarrollada contribuirá a fortalecer el desempeño partidario, para lo cual se presentarán los indicadores precisos de gestión y de resultados.

Esta información, que en verdad constituye un expediente, **deberá ser presentada ante el Comité Ejecutivo inmediato superior**, éste verificará que el plan esté en acorde con los lineamientos ideológicos y políticos aprobados por el partido en sus eventos nacionales y/o regionales, procediendo luego a darle la autorización para su funcionamiento. **El monitoreo y seguimiento de las actividades de las células estará a cargo de la secretaría de organización del comité** al que pertenecen aquellas.

Una célula por afinidad sólo podrá disuelta, por decisión mayoritaria de sus miembros hábiles y/o por decisión del Tribunal de Ética y Moral del Comité al que corresponda, ello en tanto se hubiese contravenido los principios ideológicos, políticos, éticos o morales del Partido, lo cual deberá ser suficientemente evaluado imparcialmente por dicho Tribunal.

Las células por afinidad tendrán mínimamente la organización del resto de células, es decir **un coordinador general, un coordinador de asuntos partidarios y un coordinador de los asuntos internos**

**propios de la célula.** Esta estructura podrá complementarse de acuerdo a la operatividad de la célula.

Que la célula desarrolle su iniciativa de acción no implica que tenga independencia respecto al Partido, **deberá mantener informado periódicamente al Comité de sus actividades y de sus resultados específicos y generales.** Así como deberá absolver a cualquier requerimiento de información que se le haga, y, no menos, deberá realizar las actividades que se le soliciten en función a su especialización.

### **RELACIÓN CÉLULAS Y COMITÉS.**

Hasta aquí hemos podido conocer la organización y las funciones de los Comités y de las Células. Las Células son la organización mínima básica de acción de los militantes, los cuales desempeñan sus actividades, recordémoslo, en función a los lineamientos ideológicos y programáticos del Partido y de la realidad específica en que se desenvuelven. **Este conocimiento de la realidad debe ser asistido por el Comité ejecutivo de la jurisdicción a la que pertenece la célula. Es decir el comité debe proporcionar la guía metodológica para conocer el basamento de la realidad en que se desenvuelve la célula.** A partir de esa realidad **se formula el plan de acción celular y por ende se identifican las actividades que realizarán los afiliados y militantes del Partido.** Estas actividades específicas corresponden a la dimensión institucional, organización y capacitación.

En la etapa de desenvolvimiento de las células, **requerirán de apoyo técnico, el cual será proporcionado por la dimensión del Estado, en las diversas especialidades que comprenden sus secretarías y que deben responder a la realidad local.** Los titulares de estas secretarías deberán estar preparados para organizar los equipos de técnicos necesarios para asistir a las células, lo cual implica tener un trabajo permanente de detección de necesidades de asesoría. Actitud que ayudará a prever con anticipación qué tipo de apoyo deberán brindar estas secretarías a las células.

La relación permanente de las secretarías de Estado con las células, proporciona la información básica para **identificar directamente las necesidades más sentidas de la población,** planteando por ende cuál debe ser la línea política de la dirigencia partidaria y en especial a dónde deben apuntar sus demandas y propuestas.

La participación directa en la conducción del partido como trabajador (manual o intelectual), miembro de un estamento (mujer, juventud), empresario popular o ciudadano, se da **en la dimensión**



**social. En ésta se integran todos los actores organizados funcionalmente, es decir por sus células funcionales.** Cada uno de los segmentos identificados en la jurisdicción deben integrar a sus correspondientes células, **sirviendo a la vez como ente de coordinación política intercelular, organismo de formulación, expresión y difusión de propuestas, y espacio de discusión y aprobación de la línea política del Partido en los asuntos de su área, así como en la elaboración de las proposiciones para la línea política general partidaria.**

En la dimensión social se encuentran los importantes estamentos de la mujer y de la juventud. De acuerdo a la realidad del país, estos son espacios que resultan de gravitante importancia para el futuro partidario. Por ello, **en cada Comité debe reconocerse la autonomía en la organización funcional de los organismos juveniles y de la mujer.** Con la salvedad de que su finalidad no es sólo convocar a los afiliados apristas, sino fundamentalmente dirigirse a sus congéneres o coetáneos de la Sociedad. Similar consideración merecen los agrupamientos de trabajadores manuales e intelectuales y de empresarios populares.

En esa línea, **a los dirigentes de los Comités en las secretarías mencionadas, les corresponde -en coordinación con la secretaría de organización- la tarea de convocar y organizar a los afiliados en cada uno de los espacios identificados,** organizando los eventos para la formulación de las propuestas correspondientes a su organismo funcional o estamental, pudiendo ser esas propuestas para la dirección partidaria y/o la acción en la sociedad.

Como se habrá podido observar, **en la nueva organización aprista el rol dinámico le corresponde a las células, sean territoriales, funcionales o por afinidad.** Siendo los comités Ejecutivos los organismos de apoyo, promoción y asesoría a las células. De esta forma, como dijimos líneas arriba, la burocracia efectivamente estará al servicio del militante.

### **EL NUEVO ROL DE LOS SECTORES.**

Con la nueva organización, **los Sectores vienen a convertirse en espacios de coordinación de las células territoriales.** Dado que las células territoriales tienen como uno de sus fines participar en el gobierno local, y que las municipalidades también desconcentran sus funciones en Agencias Municipales o Zonales, los Sectores de Coordinación se formarán tomando en cuenta esa división del Municipio. De esa manera, **las células coordinarán primariamente entre ellas sus actividades en**

**función a la relación y participación en las oficinas desconcentradas de las Municipalidades.** Por ello, la actual distribución de los sectores será revisada, por cuenta de los propios comités ejecutivos, tomando en cuenta estos principios. Cada nuevo Sector podrá tener también un local, que funcionará como “Casa del Pueblo”, convirtiéndose en el espacio de coordinación de las células, así como de realización de actividades de proyección a la Comunidad.

El Sector de Coordinación estará bajo responsabilidad de un **Responsable General** que será propuesto por el Secretario General, previa aprobación de su Comité ejecutivo, pero que deberá ser ratificado por la Asamblea General de Coordinadores de Células de la jurisdicción.

La función del Responsable de cada Sector, será la de **establecer la coordinación entre las células y las secretarías del comité**, manteniendo informados permanentemente a ambos organismos de los requerimientos exigidos, así como administrar el local de la Casa del Pueblo, en coordinación con el gerente del Comité Ejecutivo. Con la finalidad de estrechar las relaciones entre las células y el comité ejecutivo, **las sesiones de este último se realizarán rotativamente en cada local de los Sectores.**

### **LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LOS MILITANTES.**

A primera vista la nueva estructura orgánica prioriza la actividad política sobre la participación en la toma de decisiones. Aparentemente ya no hay los espacios de discusión que son las asambleas generales, las cuales anteriormente se daban en los sectores y distritos. El excesivo asambleísmo se convirtió en el gran defecto de la antigua organización, el mismo que tratamos de superar. Sin embargo, ello **no significa que deba acabarse con la participación de la militancia en la toma de decisiones** que son de importancia estratégica.

Está claro **que en los temas de carácter administrativo operativo son los comités** quienes deben asumir la responsabilidad de tomar las decisiones en el marco establecido por la línea política del partido, la normatividad interna y el plan estratégico de cada comité. Pero **hay otro espacio que es el de las decisiones políticas, donde deben ser obligatoriamente consultados los afiliados y militantes.**

Las decisiones a tomar por los comités tienen que ser calificadas como administrativas o **políticas, siendo éstas las que exigen la consulta a las células del partido.** El procedimiento debe ser **vía la comunicación formal y directa al coordinador general de la célula** informándole del tema que es necesario que sea discutido por sus

integrantes. El coordinador deberá inmediatamente **convocar a los miembros de su célula para una reunión extraordinaria** en la que analizarán los hechos y las probables decisiones que deban de tomarse. Al final de la sesión la célula deberá emitir un pronunciamiento específico, sugiriendo las decisiones que deban de tomarse. Esta decisión será presentada y fundamentada por el coordinador general ante el secretario general del comité. Para dicho acto **el secretario general convocará a una asamblea plenaria donde asistirán los coordinadores generales de las células y dos delegados de la célula para tal ocasión.** Estas tres personas asistirán con voz y voto. Podrán asistir libremente otros militantes pero sólo con derecho a voz y no a voto. **Al final de la sesión plenaria el secretario general pondrá a votación las decisiones a tomar.** Finalmente se elevará un acta y firmarán todos los participantes, en especial los delegados de plenos derechos.

**Si algún tipo de decisión fuese considerada de carácter político, el tercio de los dirigentes del comité ejecutivo o de los coordinadores generales de las células presentarán por escrito la solicitud para la inmediata y obligatoria convocatoria a una asamblea plenaria.** La misma que bajo responsabilidad en el cargo deberá convocar el secretario general del comité ejecutivo.

**Para el caso de los comités ejecutivos provinciales y regionales el procedimiento es el mismo,** salvo que los delegados de plenos derechos son elegidos en los comités de rango inmediato inferior (distritales de las provinciales y provinciales de las regionales).

**Este procedimiento deberá ser utilizado también por la dirección nacional para la toma de grandes decisiones nacionales** que pueden requerir la consulta a los afiliados y militantes y la sucesiva convocatoria de plenario o una convención nacional. Finalmente, lo que se busca es que **las decisiones no sean tomadas a espaldas de los actores políticos que son los militantes,** sino con su participación, lo cual genera también lealtad y compromiso<sup>111</sup>.

## **LA CONSTRUCCIÓN DEL FRENTE SOCIAL**

La primera acción que pone a prueba a la nueva organización es el reto de CONSTRUIR EL FRENTE SOCIAL. Aunque no hay documentos en específico sobre esta estrategia, podemos entender que **de lo que se**

---

<sup>111</sup> Cabe anotar que las facilidades que otorga la informática permitiría informar en simultáneo a todas las células del país al unísono, simplemente haciendo uso del correo electrónico que nos facilita el Internet. Esta labor de construcción de una red informática es una de las tareas de la unidad de informática de la secretaría general del CEN del Partido.

trata es de convocar, coordinar y concertar esfuerzos con los representantes y los integrantes de los nuevos movimientos sociales que se dan en la sociedad peruana y que pugnan por incorporar en el debate político, local, regional o nacional, su problemática. El aprismo se muestra entonces como la única fuerza política que abre sus puertas para escucharlos, coordinar programas y establecer estrategias comunes de acción, constituyéndose así el FRENTE SOCIAL.

El Frente Social no es un frente político tradicional porque no se orienta a sumar partidos políticos con ambición de poder o distribución de espacios de la administración pública. No. **De lo que se trata es de dar protagonismo a las instituciones de la Sociedad Civil que de otra manera no tendrían posibilidades de incorporarse a la toma de decisiones.** Es obvio que en este momento dialogan con el Estado, pero desde fuera de él, en muchos aspectos, confrontando con él. El Frente Social plantea dar un paso adelante en esta situación. **El aprismo posibilitará incorporar no sólo el programa reivindicativo sino el protagonismo ejecutivo a representantes de las organizaciones de la sociedad civil en los asuntos que son de su competencia.** Así, las organizaciones populares y sus representantes tendrán participación efectiva en el desenvolvimiento del Estado. Esta facilidad real que nunca la han tenido en verdad se las proporcionará el Partido de Haya de la Torre. De esta forma, **las organizaciones sociales podrán incursionar en política en los asuntos específicos de su interés,** sin desviarse de sus objetivos institucionales, como tendrían que hacerlo si entraran en la política abierta, lo que sería causal de divisiones y diferencias a su interior. El aprismo ofrece participar, sin comprometerse en el resto de aspectos de su política, por lo que los compromisos asumidos serán estrictamente claros y puntuales.

### **LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA.**

Desde nuestro punto de vista, si bien la estrategia de la construcción del frente social es formulada desde la dirección nacional, su ejecución tendrá fuerte incidencia en el ámbito local, municipal. Las organizaciones tipo a las que el partido deberá remitirse tienen como ámbito de acción principal a la problemática local, elevando por cierto su nivel complejidad hasta los espacios provinciales y regionales. La táctica por ende, corresponde a los comités ejecutivos distritales y provinciales o subregionales. En esa línea, **el trabajo fundamental estará a cargo de las células del partido,** las que insertas en los movimientos vecinales y

las organizaciones sociales, deberán difundir intensamente el llamado del aprismo a constituir el frente social, de la sociedad civil con el aprismo, su verdadera expresión y representante. Aquí se entrará a **una segunda fase de identificación y agregación técnica de propuestas, que debe ser hecha por las secretarías de Estado y complementadas por las secretarías de participación socio cultural**. La dirección adecuada de la acción de las células, generando el ambiente y la disposición para crear el frente social, más los programas del mismo por acción concertada de las secretarías de Estado con los representantes de las organizaciones, más el espacio institucional propio de participación en el partido, mediante las secretarías de participación, en verdad que posibilitarán la efectivización, desde los niveles distritales, del Frente Social. **Lo ideal sería que esta alianza no se quede en los niveles declarativos de la política**, sino que incursione inmediatamente en la acción social, **empezando a resolver problemas específicos, sobre los que haya posibilidades de actuar**. Así, comenzar a realizar campañas conjuntas de salud, asesoría jurídica, fomento de la cultura y el deporte, asesoría para la consolidación institucional, obras comunales, gestiones en organismos públicos con asistencia técnica, entre un cúmulo mayor de posibilidades, **será la tarea inmediata de cada célula, zonal y comité ejecutivo**.

A partir de aquí, la centralización de los frentes en los niveles superiores será obra de la presión de las bases y la habilidad política de los dirigentes de rango superior.

Cuando formulamos la propuesta de nueva estructura orgánica, sólo tomamos en cuenta el imperativo de la integración del partido con la dinámica de la sociedad civil. Hoy, que con toda razón, se plantea estratégicamente la construcción del Frente Social, sabemos que **el modelo funciona y es el más propicio para las tareas que el partido se ha planteado, ahora no queda sino ponerlo a funcionar. Y esa también es tarea de todos, dirigentes, militantes y afiliados**.

## COLOFÓN

El motivo de la convocatoria al XXII° Congreso Nacional Extraordinario del P.A.P., ha sido encontrar propuestas para salir de la crisis estructural en que éste se encuentra. Como hemos podido comprobar no es crisis que afecte solamente al Apra, sino a todos los sistemas políticos de Occidente y muy especialmente a los partidos progresistas de esta parte del Mundo. También hemos podido explorar las principales manifestaciones de esa crisis en el Perú y en nuestro propio Movimiento, identificando cuáles son las fuerzas retardatarias que se resisten al cambio.

Por otro lado, se ha identificado cuál es el devenir de la sociedad política y de la sociedad civil y cómo ambas pueden marchar juntas hacia la construcción de un nuevo estilo de Democracia, que al parecer de Haya de la Torre, debe ser una Democracia Social. Pero también hemos reconocido los cambios que se hacen necesarios en el **Partido** para recuperar el rol de **conductor político** de la transformación de la Sociedad Peruana, sobre las bases de justicia social y libertad.

El desarrollo de nuestra ideología y programas de gobierno de los ámbitos nacional, regional y local de acuerdo a las nuevas realidades del Mundo actual, ha quedado demostrado ser una urgente necesidad que debemos afrontar. Ampliar los horizontes del desarrollo de los aspectos económicos y materiales a los culturales y del espíritu, es una perentoria obligación para poder controlar y dominar el modelo neoimperialista de globalización que desde los países autodenominados 'desarrollados' se nos quiere engañosa-mente imponer.

La gigantesca tarea que se nos plantea será obra de **generaciones** y de **Frente Único**. De generaciones nuevas resueltas a superar y a vencer a sus Maestros como quiso Víctor Raúl. Y de un renovado y fortalecido Frente Único que sea expresión genuina de todas las corrientes progresistas del País<sup>112</sup>, que desde la Izquierda Democrática se han propuesto construir un país nuevo, pletórico de justicia y libertad. Y una vez así contribuir vía la acción ejemplarizadora a la unificación de la Gran Patria Continental Indoamericana.

Pero como toda obra, ésta empieza al dar el primer paso. Esperemos que este paso, lo sea su XXII° Congreso Nacional.

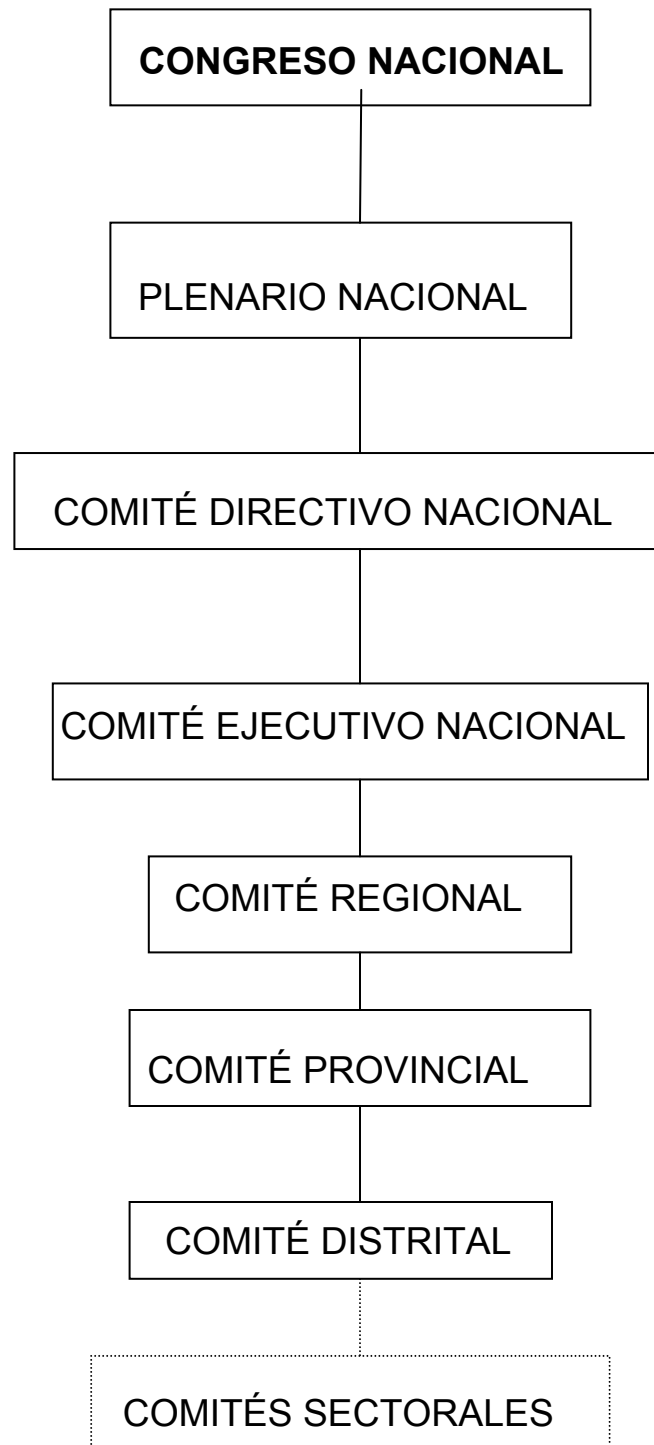
---

<sup>112</sup> Hemos podido avizorar el inmenso campo de acción liberadora desde hoy para el futuro, resultando absurdo no visualizar que -por la complejidad y diversidad de los retos y roles a cumplir- en verdad hay sitio y responsabilidades para todos.

## **7. ANEXOS**

## CUADRO N° 1

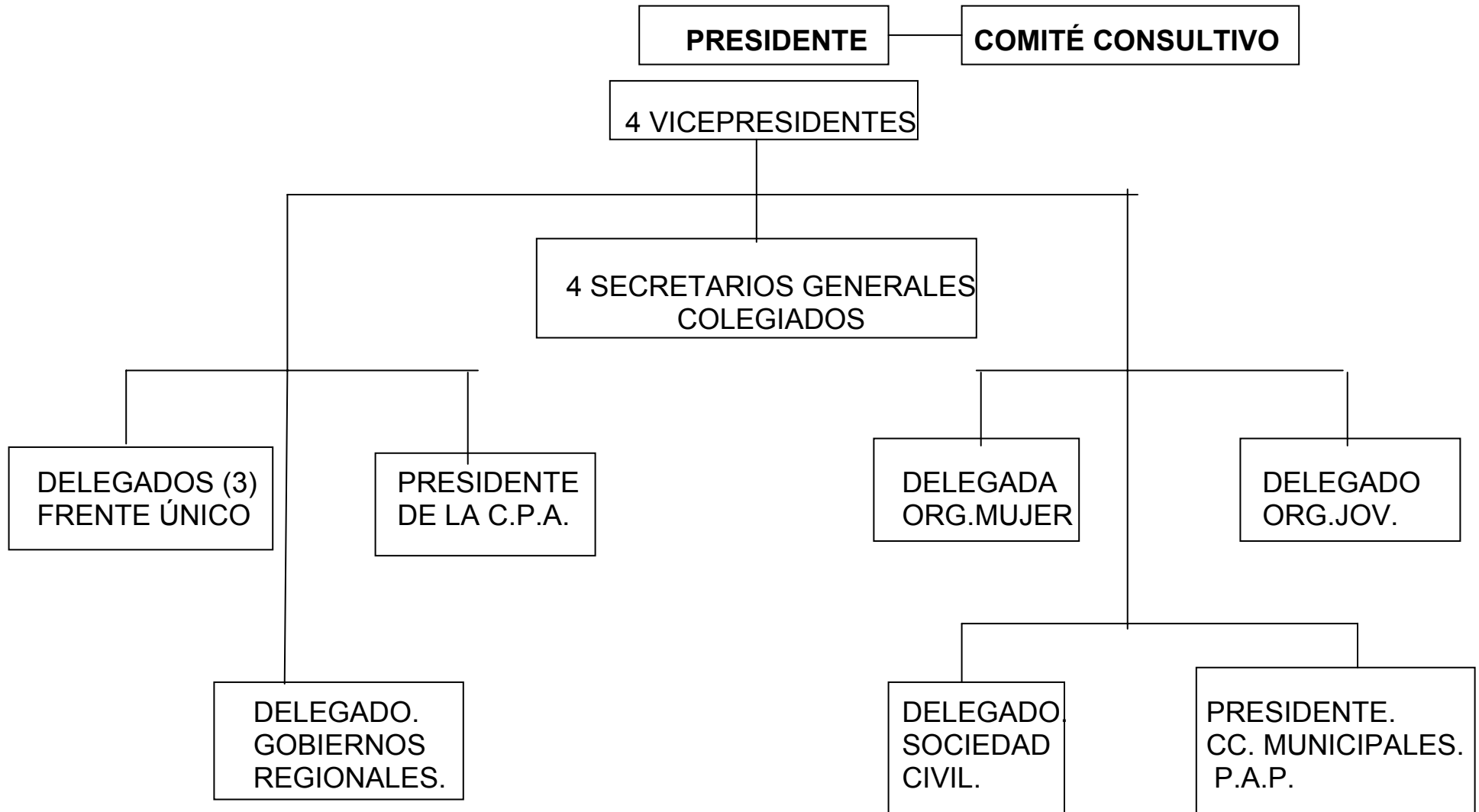
### ORGANIGRAMA JERÁRQUICO







**CUADRO N° 2**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL COMITÉ DIRECTIVO NACIONAL**

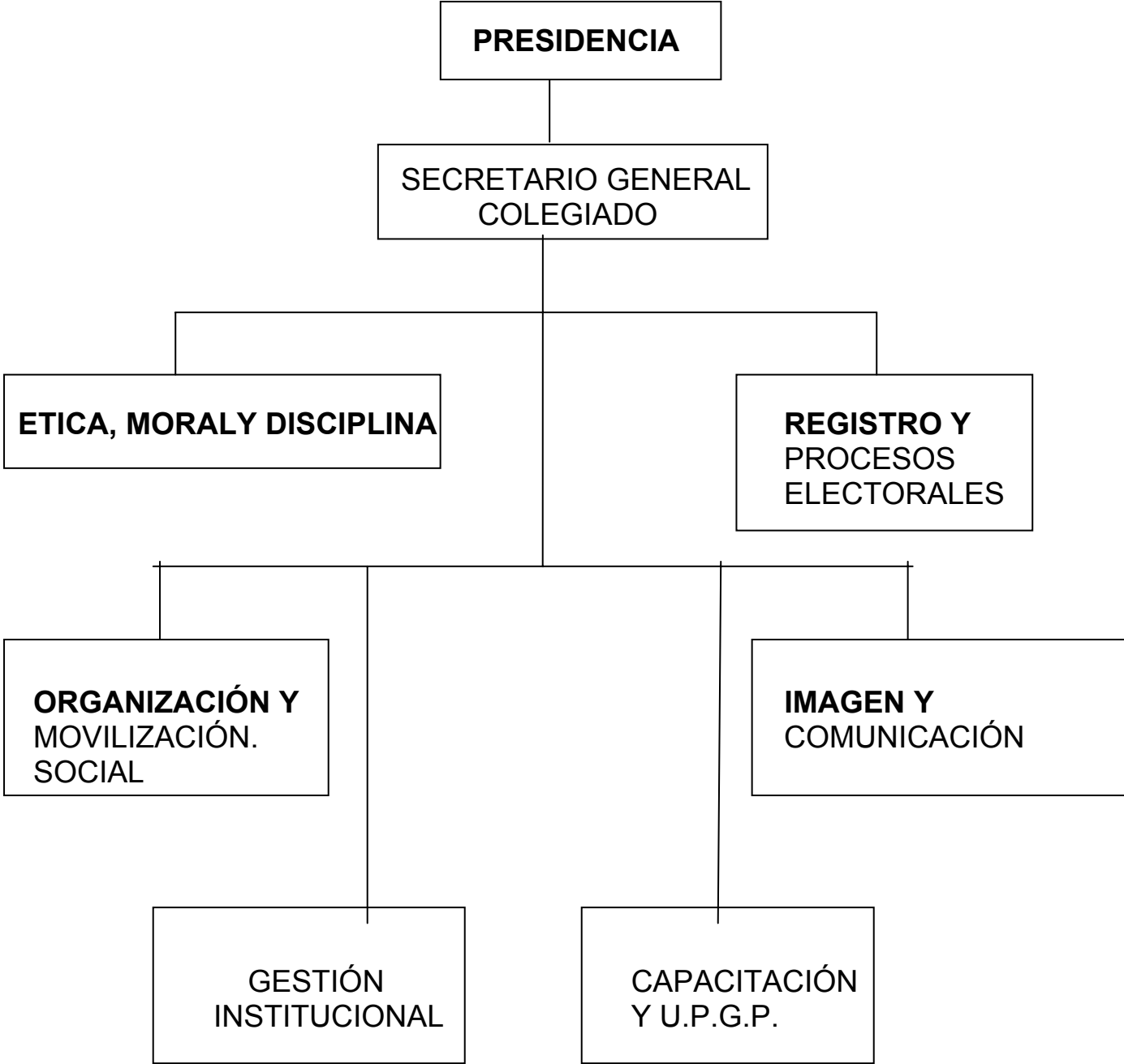


**CUADRO N° 3  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL**



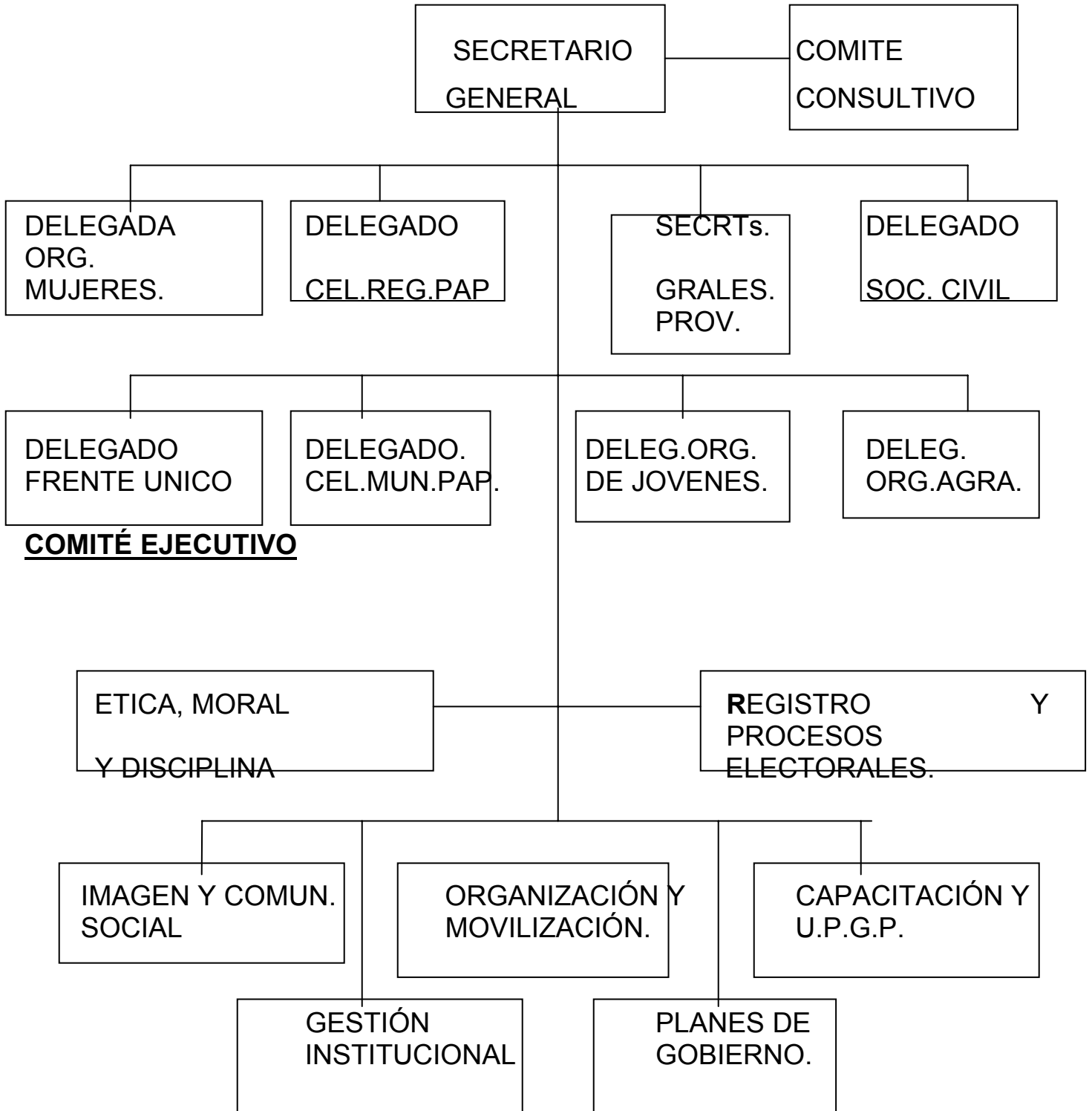
**CUADRO N° 4**

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LAS SECRETARÍAS DE  
MARCHA INSTITUCIONAL DEL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

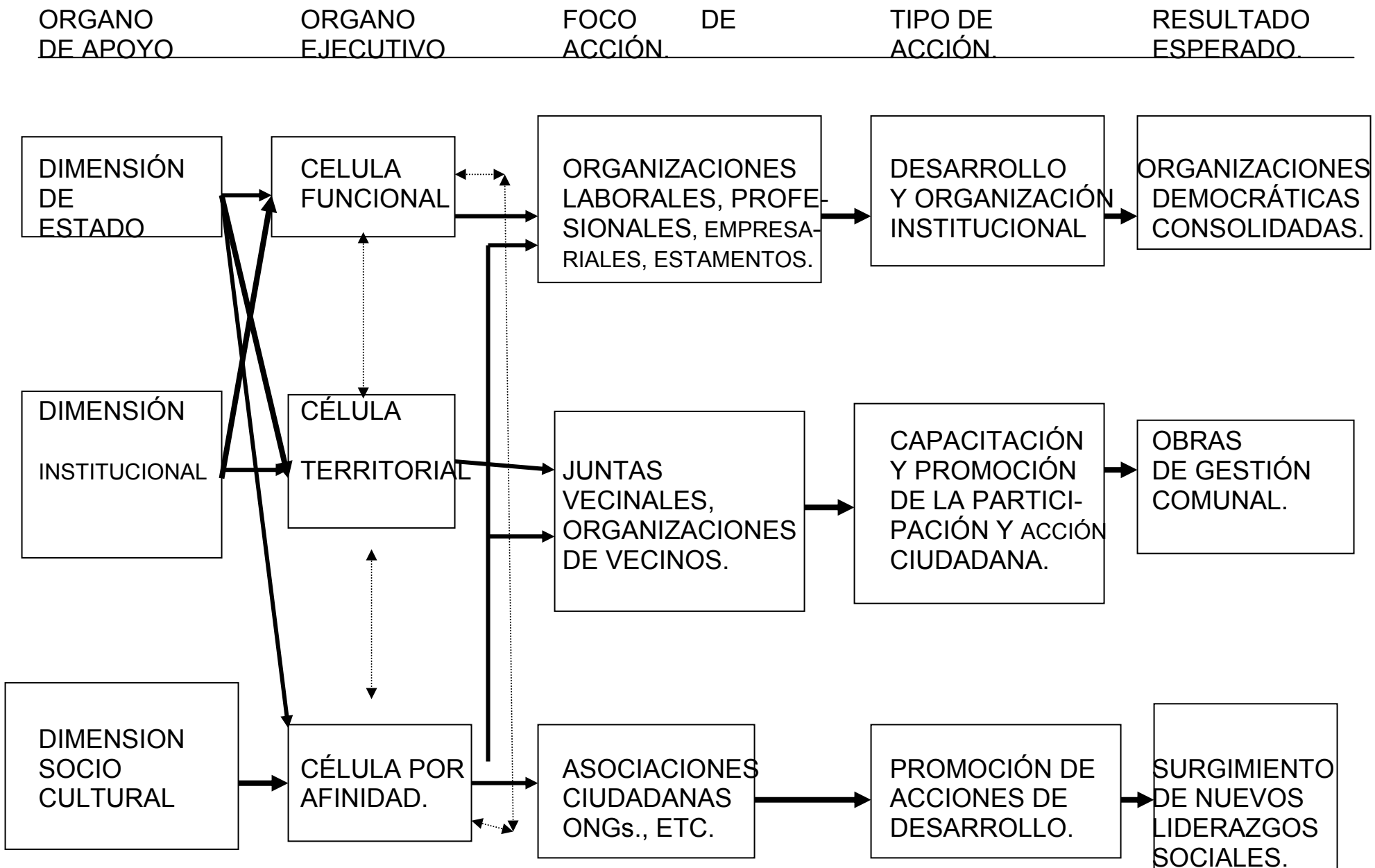


# ORGANIGRAMA BASICO DEL COMITÉ REGIONAL (CUADRO N° 5)

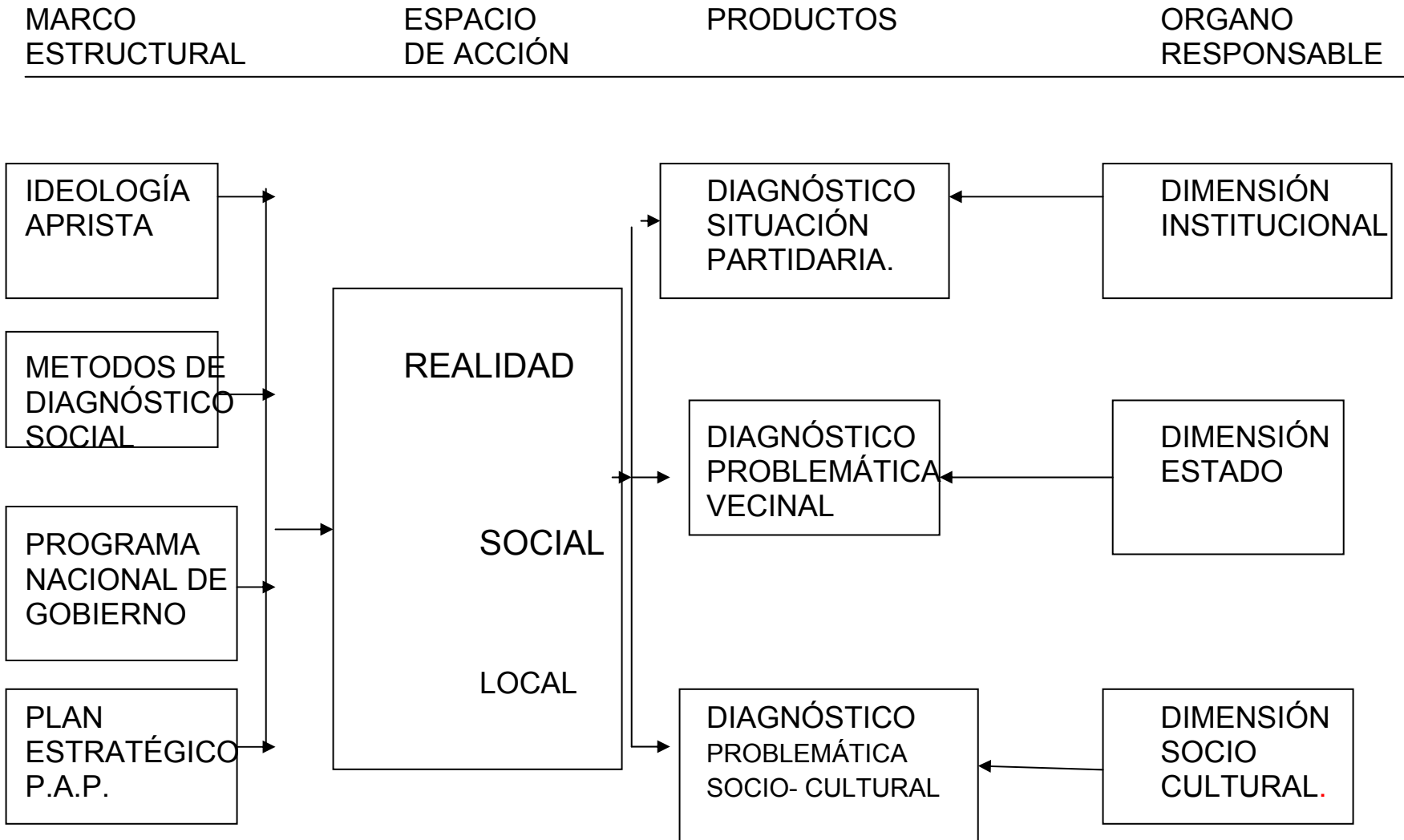
## COMITÉ DIRECTIVO



## PROCESO OPERATIVO DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN APRISTA

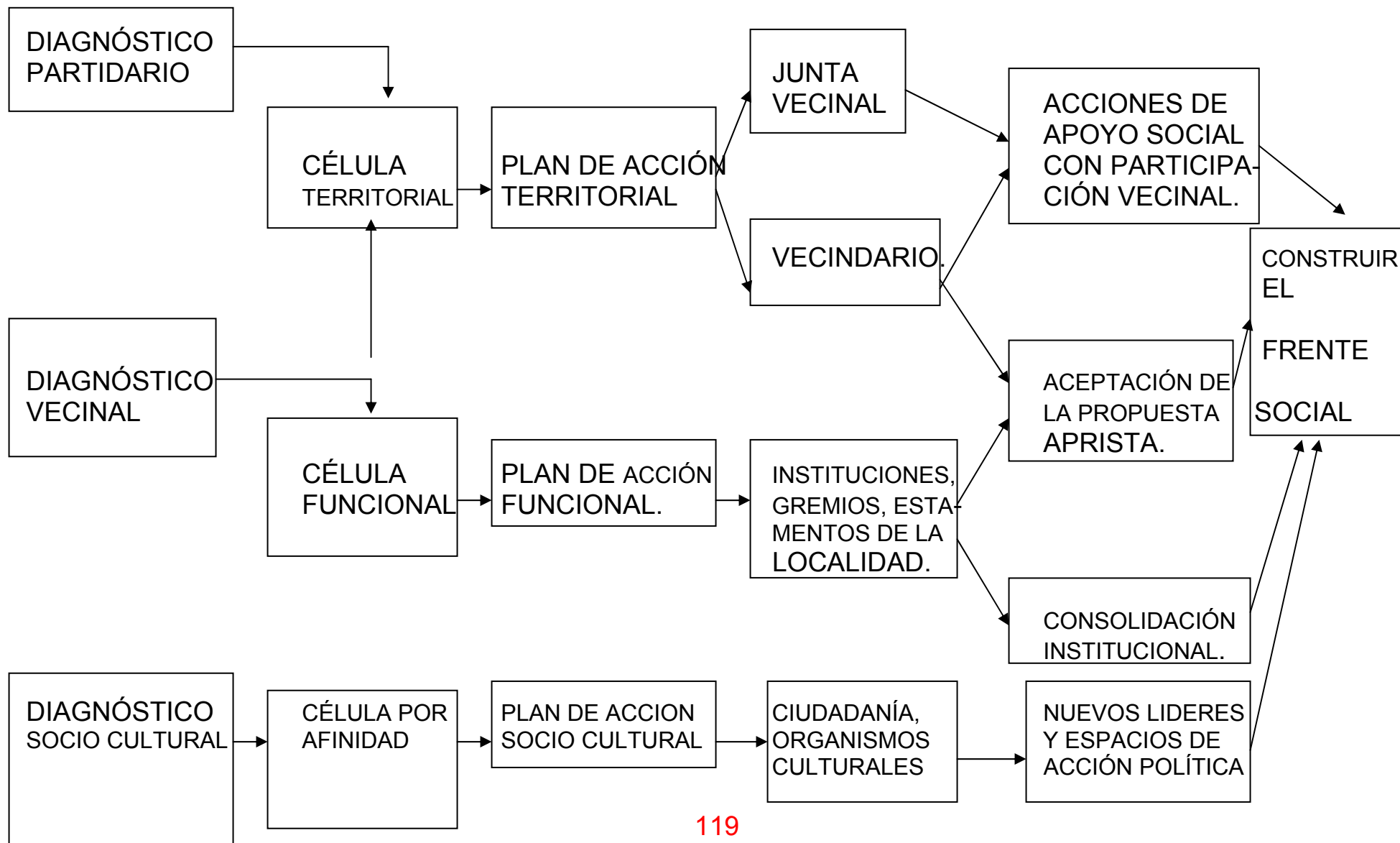


## LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD SOCIAL.



# APLICACIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DEL FRENTE SOCIAL

INSUMO	ORGANO RESPONSABLE	INSTRUMENTO OPERATIVO	ESPACIO DE ACCIÓN	OBJETIVO ESPERADO	FINALIDAD
--------	--------------------	-----------------------	-------------------	-------------------	-----------





# DINÁMICA DE LA ACTIVIDAD CELULAR TERRITORIAL

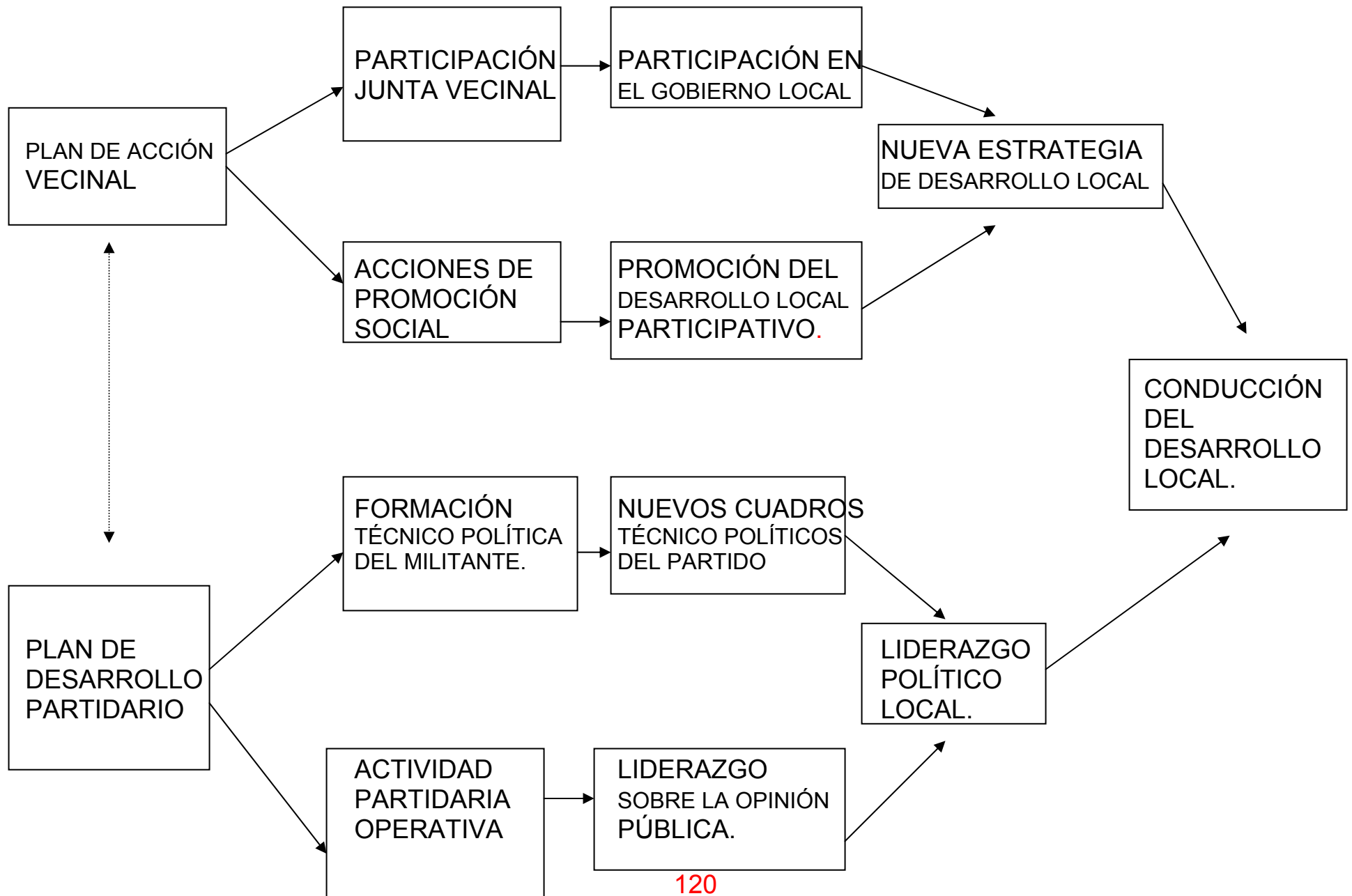
INSTRUMENTO

ACTIVIDAD

RESULTADO

OBJETIVO

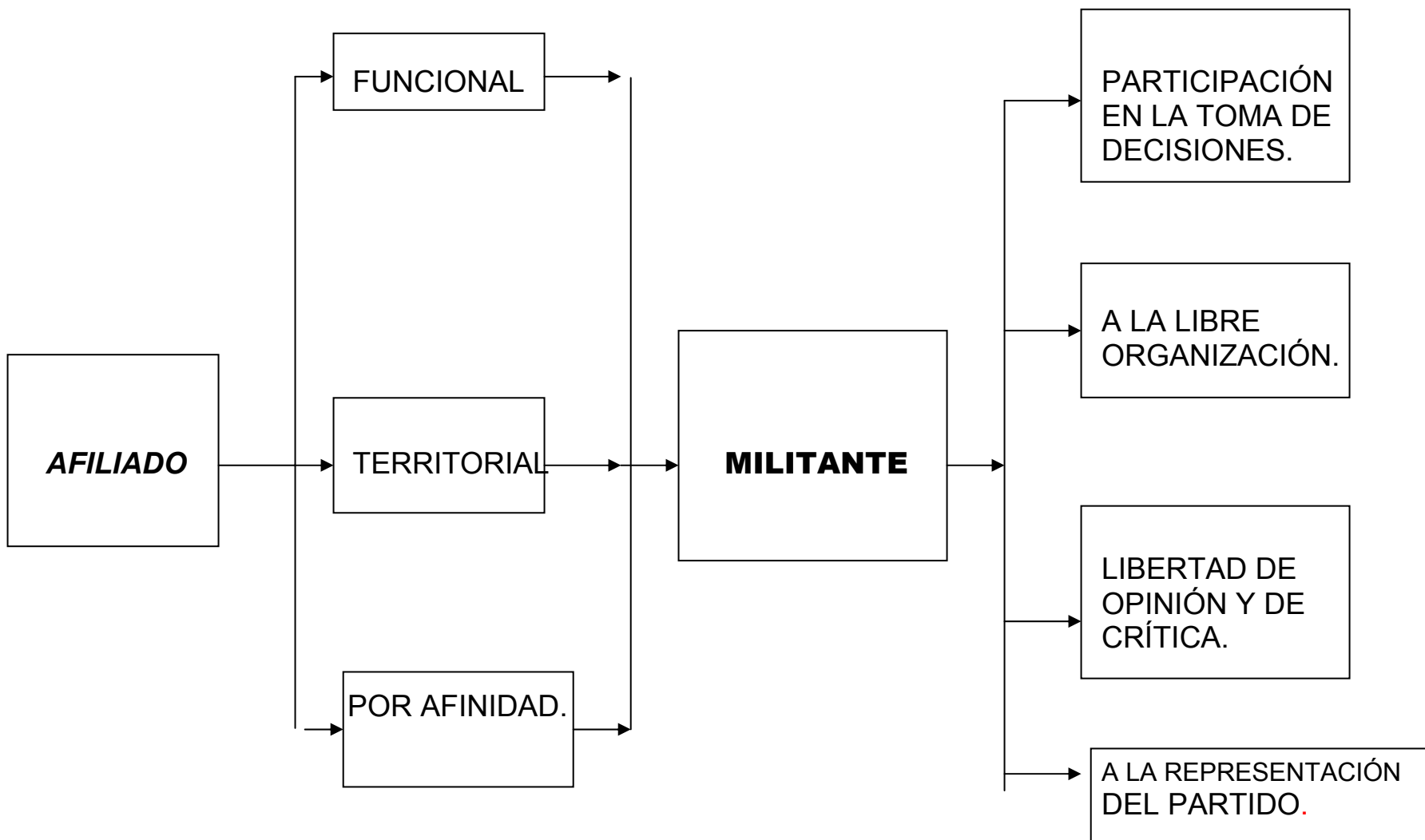
FINALIDAD



## EL PROCESO DE CONVERSIÓN DE AFILIADO EN MILITANTE.

ACTIVIDAD  
CELULAR.

DERECHOS



## BIBLIOGRAFÍA.

*Alva Castro, Luis (editor). "Vida y Obra de Víctor Raúl Haya de la Torre". Instituto Cambio y Desarrollo. Perú. 1990.*

*Ander Egg, Ezequiel. "Diccionario de Trabajo Social". S.f.*

*Bobbio, Norberto. "Estado, Gobierno y Sociedad". Fondo de Cultura Económica (F.C.E.). México. 1996.*

*Cohen, Jean L. Y Arato Andrew. "Sociedad Civil y Teoría Política". FCE. México 2000.*

*Colom, Antoni J. "Sociología de la Educación y teoría general de sistemas". Oikos-tau ediciones. Barcelona . España. 1979.*

*Degregori, Carlos Iván et al (editores). "Cultura y Globalización". Red para el desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú. Perú. 1999.*

*De Soto, Hernando. "El misterio del Capital". Editora El Comercio. Perú. 2000.*

*Duverger, Maurice. "Los Partidos Políticos". FCE. México. 1987.*

*French, Well et al. "Desarrollo organizacional". Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1995.*

*Gil , María de los Ángeles. "Dirigir y organizar en la sociedad de la información". Ediciones Pirámide. Madrid. España. 1999.*

*González Prada, Manuel. "Anarquía". S/edit. Perú. 1948.*

*Grompone, Romeo (editor). "Instituciones Políticas y Sociedad". Instituto de Estudios Peruanos. Perú. 1995.*

Guiddens, Anthony et al. "Habermas y la Modernidad". Red Editorial Iberoamericana. México 1997.

Habermas, Jürgen. "Teoría de la Acción Comunicativa" Tomos I y II. Editorial Taurus. Argentina. 1989.

Haya de la Torre, Víctor Raúl. "El Antimperialismo y el Apra". Editorial Imprenta Amauta S.A. Perú. 1970.

Ianni, Octavio. "La formación del Estado populista en América Latina. Ediciones ERA S.A. México 1980.

Linares Quintana, Segundo V. "Sistemas de Partidos y Sistemas Políticos". Editorial Plus Ultra. Argentina. 1976.

López Jiménez, Sinesio. "Ciudadanos Reales e Imaginarios". Instituto de Diálogo y Propuestas. Perú. 1997.

Okura Editores. "Revolución sin balas. 15 discursos de Haya de la Torre". Perú. 1984.

Ortega y Gasset, José. "En torno a Galileo". Alianza Editorial. España. 1982.

Ritzer, George. "Teoría Sociológica Contemporánea". Editora Mc Graw Hill. España. 1993.

Sartori, Giovanni. "La Política. Lógica y método en las Ciencias Sociales". FCE. México. 1996.

Sánchez Sánchez, Luis Alberto. "Haya de la Torre o el Político" Editor Enrique Delgado. Perú. 1979.

## DEL AUTOR

**Arturo Ojeda S. nació en Lima (1962), hijo de familia aprista, conoció a Víctor Raúl Haya de la Torre a muy temprana edad, teniendo la oportunidad de participar en los organismos de formación que Haya impulsó en los años 70, como la Escuela de Dirigentes, los Coloquios y el Parlamento Universitario. Fue así como aprendió directamente del fundador del Aprismo la esencia de su ideología y doctrina.**

Una vez culminados sus estudios escolares en los SS.CC. Recoleta, ingresa a la Escuela de Sociología de la Universidad Federico Villarreal, donde cursando apenas el segundo año ocupa la secretaría de Cultura de su Centro Federado. Desde esa secretaría lograría la creación del Curso de Relativismo Histórico, el cual se ocupaba de aplicar la filosofía del Espacio Tiempo Histórico al análisis de la realidad social.

**En su desenvolvimiento académico, es graduado como Licenciado en Sociología, con estudios de Maestría en Políticas Sociales en la Universidad de San Marcos, cuenta con un diplomado en Administración de Empresas en ESAN, y diversos cursos de post grado en la Escuela Superior de Administración Pública, la Universidad del Pacífico y la Universidad Católica, entre otras.** En su especialización profesional, ha hecho una pasantía en Francia sobre la Promoción Empresarial y la Reconversión Laboral Descentralizada en diversos municipios franceses, dicha pasantía fue financiada por la Unión Europea y las instituciones francesas CCFD y Freres des Hommes.

**Su trajinar partidario lo llevó a ser cofundador de la JAP de Salamanca, donde dio sus primeros pasos como dirigente, para luego ocupar diversos cargos hasta llegar a ser Secretario Nacional de Organización de la JAP en el periodo 1983-1984. Años en los que tuvo la ocasión de colaborar con Alan García y Luis F. de las Casas G., cuando éstos se desempeñaban como secretario general y de**

organización del C.E.N. del P.A.P. respectivamente. Como militante del estamento de adultos ha ocupado diversos cargos, llegando a ser secretario general sectoral de Salamanca y distrital de Ate, coordinador metropolitano de Lima y secretario departamental de Disciplina. Ha sido coordinador de la Comisión de Elaboración de la Nueva Estructura Orgánica aprobada en el 55° Plenario Nacional del P.A.P., la misma que tomo como documento base la presente propuesta.

Su inquietud por colaborar en la democratización de su partido, lo llevó a fundar a los 20 años el Movimiento Nueva Generación, desde donde inició su obra de generador, difusor de ideas y organizador de corrientes de renovación integral del aprismo peruano. En esa línea ya publicó diversos trabajos de análisis y propuesta, como son LA NUEVA GENERACIÓN, PAGINAS DE JUVENTUD, EL METODO DE LAS GENERACIONES, PROMOCION SOCIAL O LA CREACIÓN DE UN NUEVO ORDEN.

### **LOS EDITORES.**