

Eje: Problematicando al Estado: "Actores, Instituciones, saberes, acciones".

Técnica y mística en la gestión de las políticas públicas de DD.HH. en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Ana Guglielmucci

Investigadora Asistente CONICET – UBA (FFyL – ICA).

Lic. Cs. Antropológicas con orientación socio-cultural. Dra. Antropología Social, UBA.

anagugliel74@gmail.com

Entre mediados de la década del '90 y finales de la del 2000, no sólo la categoría "memoria sobre el terrorismo de Estado" fue instituida como objeto de políticas públicas dentro del organigrama del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (GCABA), sino que numerosos activistas de DD. HH. fueron incorporados a la estructura política y técnico-administrativa del gobierno como cogestores, funcionarios y empleados encargados de dirigir e implementar su institucionalización.

Sin duda, la articulación entre autoridades gubernamentales e integrantes de organismos de DD. HH. no es un fenómeno reciente en Argentina¹. Pero, actualmente, me ha llamado la atención que la relación entre las organizaciones de DD.HH. y el "Estado" (y/o el "Gobierno") tiende a ser concebida como *contrapuesta* o *mutuamente excluyente* y, en el caso en que es reconocida de otro modo, generalmente se la califica como su anverso, es decir, se la describe en términos de *cooptación* de los organismos por parte del gobierno, o, se le imputa al gobierno la *delegación* de la responsabilidad pública que le compete a las agencias del Estado en las organizaciones de DD.HH. (Vezzetti, 2009). Otra perspectiva cobra relevancia, sin embargo, cuando nos centramos en analizar las prácticas y representaciones de los propios integrantes de las organizaciones de DD.HH. y aquellos políticos que han participado conjuntamente en la instauración de una serie de leyes y agencias gubernamentales orientadas a "preservar y promover la memoria sobre el terrorismo de Estado" en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). A partir de un estudio etnográfico, aquí me interesa describir analíticamente

¹ Tal como indica Emilio Crenzel (2008), la constitución de la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas (CONADEP) y la elaboración del Informe "Nunca Más" (1984) han sido producto de una *alianza tácita* y un *esfuerzo conjunto*, que se tradujo en un proceso de legitimación recíproca entre la Comisión, los organismos, los sobrevivientes y los familiares, en el momento de la llamada "transición democrática"

de qué manera la incorporación de tales actores al GCABA ha impreso ciertas particularidades al proceso de institucionalización de la “memoria” como objeto de políticas públicas y, paralelamente, cómo ello ha repercutido en la representación de los propios trabajadores de DD.HH. sobre su propia actividad político-militante, frecuentemente conceptualizada como contrapuesta al “Estado”.

La incorporación de la memoria como objeto de trabajo

Desde 1996 en adelante, el Poder Legislativo de la Ciudad sancionó una serie de resoluciones, declaraciones, decretos y leyes tendientes a promover el recuerdo colectivo sobre la violencia política pasada en términos de “memoria de la dictadura” o “memoria sobre el terrorismo de Estado”². Paralelamente, numerosos integrantes de organismos de DD.HH. se incorporaron a la nueva estructura político-administrativa del GCABA como actores *acreditados gubernamentalmente* para precisar el contenido de estas normativas y modelar la realización de obras materiales conmemorativas de gran envergadura a través de la constitución de nuevos órganos de gestión mixta, como la Comisión pro monumento a las víctimas del terrorismo de Estado (CPM), la Comisión de Trabajo y Consenso (CTyC) del CCD “Club Atlético”, y el Instituto Espacio para la Memoria (IEM). Entre las agencias gubernamentales que incorporaron a la “memoria” como objeto de trabajo, podemos mencionar a la Dirección General de Derechos Humanos (DGDH), creada en el año 2000, promovida a fines de 2003 al rango de Subsecretaría de DD.HH. (SSDH), y la posterior Unidad Ejecutora de Proyectos de Sitios de Memoria (UEPSM), creada en el 2006, todas ellas dependientes de la Jefatura de Gabinete del GCABA.

Si bien algunas organizaciones de DD.HH. se opusieron radicalmente a la elaboración de proyectos junto al GCABA (como los del Parque de la Memoria y el Monumento a las víctimas), lo cierto es que la mayoría de los *organismos* se involucró con legisladores y funcionarios en la realización de iniciativas públicas de carácter conmemorativo en el ámbito urbano. Militantes de DD.HH. y políticos refieren que la

² Estas normativas establecieron, entre otras cosas, la señalización de los lugares que funcionaron como centros clandestinos de detención (CCD) y declararon la intención de convertir algunos de ellos en “Museos de la Memoria” (como el “Olimpo” y la “ESMA”), fijaron el “24 de marzo” como un día para trabajar en el ámbito escolar lo sucedido durante la Dictadura (1976-1983), y dispusieron la creación de parques, plazas y placas recordatorias en homenaje a los desaparecidos. Uno de los proyectos de ley de mayor envergadura fue el que estipuló la construcción de un Monumento a las víctimas del terrorismo de Estado y un Parque de la Memoria, ubicados en la costanera del Río de la Plata (Ley N° 46/98).

creación de ámbitos de trabajo compartido fue una *experiencia política meritoria*, donde todos los participantes enriquecieron sus propias perspectivas y consolidaron su compromiso mutuo, a través de la elaboración de proyectos cuyo contenido fue convenido por *consenso*. A su vez, promovieron la idea de que el trabajo conjunto permitiría producir cambios sociales a largo plazo, a través de la elaboración de instituciones y obras conmemorativas perdurables en el dominio público. Este objetivo común fue incorporado e implementado a través de la creación de agencias que adoptaron características particulares en cuanto a la composición de su dirección político-administrativa, donde militantes de DD.HH. ocuparon roles claves.

La descripción analítica de la incorporación de la “memoria sobre el terrorismo de Estado” como objeto de políticas públicas de DD.HH. dentro del organigrama del GCABA, a través de las sucesivas transformaciones político-administrativas que tuvieron lugar entre los años 1996 a 2007, me ha permitido registrar de qué manera la articulación y desarticulación de redes interpersonales entre representantes de organismos de DD.HH. y políticos ha incidido en la composición dinámica de dicho objeto. A la constitución de una Comisión de DD.HH. con mínimas atribuciones, que no incluyó ninguna actividad destinada a “preservar y promover la memoria sobre el terrorismo de Estado”, le siguió la creación e implementación de programas gubernamentales culturales y educativos, la creación de proyectos conmemorativos y la diversificación de órganos de gestión política especializados en su administración y consolidación en el espacio urbano.

A lo largo de este proceso de institucionalización legislativa y consagración ejecutiva, edificado por medio del trabajo conjunto entre militantes de DD.HH., funcionarios y legisladores, se fundaron experiencias compartidas, vínculos afectivos (de amistad y enemistad), adhesiones políticas a ciertas personalidades y/o partidos, e incluso conocimientos especializados (forjados a través del propio debate sobre cada uno de los proyectos y el asesoramiento de profesionales nacionales e internacionales), que otorgaron ciertos parámetros colectivos en torno a cuál era la forma adecuada de llevar adelante y plasmar la “memoria” como objeto de políticas estatales de derechos humanos en la Ciudad de Buenos Aires.

La articulación entre militantes de DD.HH. y los políticos del GCABA no se reduce a la cooptación de los organismos por parte del “Estado”, ni a la delegación de la responsabilidad de los representantes gubernamentales en las organizaciones de DD.HH. Más bien, la articulación entre ellos se ha caracterizado por la instauración de

lazos de cooperación y la creación de instancias de cogestión en torno a un objetivo compartido: “preservar y promover la memoria sobre el terrorismo de Estado”. El establecimiento de relaciones de cooperación entre militantes de DD.HH. y políticos sostenidas en el tiempo, se ha caracterizado por el establecimiento de mecanismos de asociación y disociación, a través de la lógica del reconocimiento mutuo, expresada en términos de “compromiso”, entendido como un valor moral y político. En este sentido, la apelación al “compromiso” ha operado como un factor de legitimación de la relación de cooperación mutua entre militantes de DD.HH. y políticos, y, al contrario, la falta de “compromiso” ha operado como explicación de la disociación de los lazos de cooperación entre los organismos de DD.HH. y el Gobierno. Con relación a este tipo de evaluación moral respecto a las relaciones de cooperación mutua, la designación de una militante de DD.HH. en una posición política interjerárquica clave, como la coordinación de la CPM y la dirección de la DGDH, coadyuvó al reconocimiento del compromiso como un componente clave de la realización de los proyectos de memoria y, a la vez, fortaleció su posición al operar a modo de traductor entre los organismos de DD.HH., evaluando la relación entre ellos en tales términos. Paradójicamente, si pensáramos la articulación entre estos actores en términos de cooptación, sería más acertado hablar de cooptación del “Estado” por parte de los organismos de DD.HH. que a la inversa, pues fueron los miembros de un organismo colegiado como la CPM los que eligieron a una militante de DD.HH. para ocupar ambos cargos de autoridad política. La relación entre militantes de DD.HH. y políticos en torno a “preservar y promover la memoria”, y los efectos de consagración de esta relación a través de obras materiales comunes, se han expresado a través del compromiso. Para los propios actores, sin este componente, tanto la propia relación así como las obras pierden su sentido. Compromiso con la “democracia”, los “derechos humanos”, el “Nunca Más”, la “lucha de los organismos”, “Memoria, Verdad y Justicia”. El compromiso asumido en la producción activa de los valores morales, considerados condiciones fundantes de la sociedad y sus instituciones políticas, a través de la consolidación de la solidaridad social. A continuación, nos interesa analizar cómo esta cualidad se ha expresado a través del “trabajo por la memoria” en el GCABA, representado y fomentado como una actividad con características particulares.

El “trabajo por la memoria”: técnica y mística

A partir del relevamiento y análisis de las actividades desarrolladas en la CPM, la DGDH, la SSDH y la UEPSM (2000-2006), identificamos dos componentes que se presentaron como constitutivos de las tareas desarrolladas habitualmente por sus empleados, a las que denominaremos: “técnica” y “mística”. Toda actividad laboral asignada y asumida por ellos implica algún tipo de capacidad técnica específica (según la tarea puntual asignada) pero, al mismo tiempo, supone una actitud comprometida con la misión general del órgano de gestión. La apelación al “compromiso”, como expondré más adelante, se pone de manifiesto explícitamente en ciertas situaciones o eventos coyunturales (como la organización de la marcha de cada 24 de marzo), pero actúa permanentemente de un modo tácito en el desempeño de toda una serie de actividades suplementarias al rol asignado en el contrato laboral, superponiéndose a las tareas administrativas o técnicas, estipuladas de acuerdo a los objetivos específicos de cada programa, planificados anualmente por el coordinador o director de cada una de las agencias gubernamentales de DD. HH.

El reclutamiento de los empleados en estos órganos gubernamentales, de algún modo, también responde a estos dos componentes (pericia técnica y compromiso), expresados en dos criterios de selección distintos, pero no excluyentes: la formación profesional y la trayectoria militante. De acuerdo con estos criterios, los directivos de las agencias gubernamentales orientadas a la “preservación y promoción de la memoria” incorporan profesionales provenientes de diferentes disciplinas académicas y especialidades técnicas (abogados, antropólogos, arquitectos, diseñadores gráficos, licenciados en arte, trabajadores sociales, periodistas) para encargarse de las tareas específicas de cada área, y militantes de DD.HH. (sobre todo integrantes de Buena Memoria, Familiares, H.I.J.O.S. y SERPAJ).

En concordancia con la trayectoria política de los directivos de las nuevas agencias gubernamentales creadas dentro del GCABA, provenientes del movimiento de DD.HH., las actividades desarrolladas por los empleados demandan una *actitud militante* respecto al “trabajo por la memoria”. Actitud sustentada en conceptualizaciones como la expresada por Emilio Mignone, directivo del CELS: “El mejor homenaje a las víctimas del terrorismo de Estado reside en el idealismo de los principios, la tenacidad en el esfuerzo y el realismo en la ejecución” (1991). De acuerdo a este tipo de principios, *comprometerse*, implica “poner el alma, el cuerpo y la mente”, no sólo al servicio de las tareas confiadas sino a la “lucha de los organismos”. El trabajo en la DGDH, la SSDH, y la UEPSM instruye el compromiso con las tareas asignadas como una “forma de

homenaje”, promoviendo el desinterés por el sueldo recibido y la disponibilidad horaria indefinida (más allá del horario reglamentario de trabajo), así como el desarrollo de un sinnúmero de prácticas semejantes a la de los militantes políticos: pegar afiches, repartir folletos, organizar y movilizarse en marchas y actos por los DD.HH., confeccionar banderas, entre otras.

En este sentido, el *compromiso* opera como un componente inherente al trabajo, no detallado, que más bien que ser expresado verbalmente como un conjunto de normas éticas, es puesto a prueba situacionalmente, apelando a ciertos valores referidos a un sistema de actitudes frente a las tareas asignadas y asumidas por los empleados. La apelación al *compromiso* es movilizadora en múltiples circunstancias, como los momentos en que la dirección acordó apoyar con recursos materiales y humanos alguna propuesta de los organismos de DD.HH., y los empleados desarrollaron actividades conjuntas con militantes de DD.HH. (como la confección de una bandera con los retratos de miles de fotos de detenidos-desaparecidos, portada por los organismos de DD.HH. y sus allegados en las marchas del 24).

Dentro del ámbito de trabajo en la CPM, la DGDH o la SSDH, el conocimiento técnico no es considerado suficiente para fundar una posición legítima como trabajador calificado en el dominio de la preservación de la memoria y la promoción de los DD.HH. Es necesario estar dotado de aquellos valores que lo equiparan a los militantes de DD.HH. La actividad profesional debe ser desinteresada, lo que implica la renuncia a la especulación salarial y/o al ascenso jerárquico. A su vez, el *desinterés personal*, al ser transformado en principio ético, permite poner de manifiesto las cualidades de quienes integran el plantel de trabajo, permitiendo su integración a una misma comunidad moral donde reconocerse mutuamente como “compañeros comprometidos con los DD.HH.”.

Considerando las observaciones que Pitt-Rivers (1971) ha desarrollado respecto al concepto de “honor”, analizo de qué manera el compromiso con los DD.HH. ha operado en el ámbito de estas nuevas agencias gubernamentales como un “valor”, al que aspirar y plausible de ser reconocido por los otros, especialmente a través de las múltiples actividades ligadas al “trabajo por la memoria”. El *compromiso militante* con las tareas desarrolladas ha sido incorporado progresivamente por los trabajadores como una cualidad inherente a las actividades requeridas, un valor ambicionado y reconocible por los demás, con lo que ello conlleva de electivo y obligatorio. El compromiso con la tarea desarrollada, en este sentido, podía ser solicitado tácita o explícitamente por las

autoridades, al mismo tiempo que ser reconocido por ellas y por los militantes de organismos de DD.HH. con los que periódicamente desarrollaron actividades conjuntas.

Los órganos gubernamentales (como la CPM, la DGDH, la SSDH, la UEPSM, el IEM) parecieron funcionar a modo de una escuela de formación de trabajadores-militantes, donde tácitamente se conjugó la noción de que “el trabajo por la memoria no es sólo un empleo”. Esta conceptualización postulada por las autoridades, y promovida en la propia dinámica de trabajo junto a activistas de DD.HH., fue complementada con otra premisa, dirigida a disciplinar el trabajo de los militantes contratados como empleados del GCABA: “el trabajo por la memoria no es militancia rentada por el Estado”. En otras palabras, idealmente, ser un militante no lo exime de su condición de empleado y la realización de sus actividades laborales pautadas. Aunque, prácticamente, los requerimientos impuestos por su militancia en un organismo de DD.HH. fuesen fácilmente contemplados como “excepciones justificadas”, dado el perfil de las autoridades gubernamentales provenientes del propio movimiento de DD.HH.

Estos principios complementarios (técnica y mística) muchas veces se presentaron de modo contradictorio en la práctica y generaron situaciones conflictivas al interior de los órganos gubernamentales enfocados en la “preservación y promoción de la memoria”, según el componente privilegiado en determinada situación, ya sea por las autoridades y/o por el empleado. Especialmente, cuando algunos empleados expresaron su desconformidad con las condiciones de trabajo, o, fueron compelidos a renunciar al empleo a partir de los cambios políticos en el Gobierno. Algunos empleados (incluso aquellos provenientes de organismos de DD.HH.) comenzaron entonces a manifestar otra premisa: “el trabajo por la memoria no es caridad”. Por ejemplo, con motivo de la renuncia forzada de la Coordinadora de la UEPSM, los directivos propusieron a los empleados contratados durante su gestión (2000-2006) que presentaran la renuncia en bloque al GCABA, a modo de una manifestación de fuerza en apoyo político. A excepción de la Planta de Gabinete, ninguno renunció en ese momento, a pesar de que muchos lo meditaron. Como una alternativa a la renuncia, algunos empleados solicitaron la transferencia a otra área dentro del Gobierno. Pero la mayoría concibió que la propuesta era “injusta”, porque a diferencia de las personas que ocupaban cargos jerárquicos, ellos no tenían “contactos políticos” que favorecieran su (re)ubicación en otras agencias estatales o no gubernamentales donde el compromiso político-militante les fuera reconocido como fundamento de un trabajo asalariado, ya que esta cualidad no es suficiente para ser reclutado en otro tipo de ámbitos laborales, donde generalmente se

privilegia la capacidad técnica y/o profesional de los empleados. Con base en este razonamiento, en esa ocasión, los empleados destacaron las diferencias de jerarquía interna existentes en la UEPSM y el IEM (sobre todo a nivel salarial) y demarcaron la distinción existente entre “trabajadores” vs. “funcionarios políticos”. En este sentido, comenzaron a organizarse entre sí con el objetivo de garantizar sus “derechos”, además de sus “obligaciones” (morales y profesionales) como empleados y como “trabajadores del área memoria”, más allá de la gestión política coyuntural. La mayoría de los empleados contratados durante la gestión de la Coordinadora de la CPM, posteriormente Directora General de DD.HH., Subsecretaria de DD.HH. y Coordinadora de la UEPSM, se afiliaron masivamente a la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE). Quienes permanecieron como empleados de la UEPSM conformaron una comisión interna, denominada: “trabajadores de sitios de memoria”. Esta iniciativa por parte de los propios empleados habilitó un ámbito dónde discutir el régimen de contratación y las condiciones de trabajo en los distintos órganos gubernamentales orientados a preservar la memoria sobre el terrorismo de Estado y promover los DD.HH.

La creación de una comisión interna dentro de ATE y la realización de movilizaciones y paros en demanda de mejoras salariales trajeron aparejado un serio debate al interior de la CPM, la UEPSM, las respectivas CTyC y el IEM, pues los empleados señalaron que así como, en teoría, se les pedía “promover la memoria sobre el terrorismo de Estado y difundir los DD.HH.”, en concreto, se estaban desconociendo los derechos de los trabajadores. Los empleados del GCABA, organizados como “trabajadores de sitios de memoria” comenzaron a marcar que la noción de memoria promovida a través de los distintos proyectos en los que trabajaban cotidianamente carecía de sentido si no contemplaban la situación de los derechos en la actualidad. Mientras que para los representantes de los organismos de DD.HH. era incongruente hacer un paro en los “sitios de memoria”, pues “la memoria no para”. Estos conflictos expusieron que para los empleados del GCABA la “memoria” además de un compromiso militante era una fuente laboral.

Otro tema controvertido con relación al trabajo en los “proyectos de memoria” dentro del GCABA giró en torno a los requerimientos técnicos y/o académicos solicitados a los empleados y, paradójicamente, la limitación de su rol respecto a los lineamientos de su trabajo, en tanto el objetivo de las tareas específicas respondió a las decisiones políticas generales tomadas por los representantes de la CPM o las CTyC de los sitios de

memoria. Las tareas técnicas estaban contempladas en el contrato de empleo o pasantía, y su desarrollo era guiado por cada coordinador de área, el que articulaba con dichas comisiones, donde los criterios del coordinador del trabajo eran presentados, pero no necesariamente aceptados e incorporados. Esta articulación de relaciones interjerárquicas implicó muchas veces la apertura de importantes hiatos entre los resultados del trabajo técnico y las decisiones políticas arribadas por las respectivas comisiones de gestión. A modo de ejemplo, en el caso de las personas contratadas especialmente para trabajar en la confección de la nómina de desaparecidos y asesinados para el Monumento, su actividad consistió en recabar y sistematizar información proveniente de distintas fuentes sobre el destino de cada uno de ellos. Esta extensa investigación involucró el desarrollo de hipótesis de trabajo e interpretaciones generales sobre los hechos pasados que no siempre coincidieron con la posición política de los integrantes de la CPM. Este tipo de situación controversial se dio, paradigmáticamente, con relación al número de desaparecidos y asesinados en nuestro país, el cual para los técnicos no es de treinta mil, tal como reza la histórica consigna de los organismos de DD.HH.: “30.000 compañeros detenidos desaparecidos”. Los encargados de la confección de la nómina sugirieron a los integrantes de la CPM reconsiderar la cifra, sin poner en duda la fuerza simbólica de la consigna, pero ello no fue aceptado por los representantes de los organismos de DD.HH., alegando que ella era un “hecho” y, en cuanto tal, era indiscutible. La consigna “investigar”, por lo tanto, fue interpretada de diferente modo por los técnicos y la mayor parte de los representantes de los organismos de DD.HH. que integran la CPM, quienes en gran parte son los que deciden los lineamientos políticos de los proyectos de memoria. Pues, para el técnico con formación académica, investigar supone testear una hipótesis y construir conocimiento con base en ella, más bien que fundamentar una consigna política. Dentro de este marco de relaciones, la posibilidad de los empleados de nuclearse como “trabajadores de sitios de memoria”, entre otras cosas, les permitió incorporarse tangencialmente en la discusión sobre la noción de “memoria” y abrir el debate sobre su participación en la toma de decisiones sobre los lineamientos de los proyectos que llevan adelante día a día.

El trabajo en el área de DD.HH. del GCABA, además de tomar como fundamento la doctrina universal de los DD.HH y situarse en las fronteras institucionales definidas por las atribuciones político-administrativas asignadas a cada área del gobierno, se caracterizó por la apelación a creencias y valores ligados a la militancia en organismos

no gubernamentales de DD.HH. y el compromiso político con la “lucha por Memoria, Verdad y Justicia”. El *ethos* de trabajo en la DGDH, la SSDH y la UEPSM, en este sentido, fue signado por la puesta en funcionamiento de una gestión personalizada que articuló las disposiciones gubernamentales con los requerimientos de los organismos de DD.HH. En este sentido, el trabajo para realizar proyectos de memoria a través del GCABA fue vehiculizado a través de la apelación al *compromiso*, como valor orientador de las prácticas de los políticos y empleados involucrados en su desarrollo. Pero la apelación a este valor, no se restringió al área de DD.HH., sino que fue utilizado incluso para movilizar la propia estructura político-administrativa del gobierno. Los promotores de los proyectos de memoria realizaron un *trabajo de sensibilización* de los directores y trabajadores de otras áreas del GCABA (como la Secretaría de Educación, la Dirección General de Mantenimiento Edificio, la Dirección General de Casco Histórico, entre otras) que pudieran aportar recursos humanos y materiales para su realización. A partir de visitas guiadas por los propios sobrevivientes a los lugares donde funcionaron algunos ex CCD, y reuniones conjuntas con referentes de organismos de DD.HH., los directores de las agencias gubernamentales orientadas a “preservar y promover la memoria sobre el terrorismo de Estado” procuraron involucrar personalmente a funcionarios, legisladores y empleados con el desarrollo de las obras conmemorativas (materiales e inmateriales) impulsadas por la CPM y el IEM. En otras palabras, buscaron comprometer afectivamente a todos aquellos que fueran a participar de la realización estos proyectos, más allá de la relación establecida administrativamente entre el área de DD.HH. y otras dependencias del GCABA en términos de requerimiento de su trabajo técnico. De este modo, los protagonistas del proceso de producción e implementación de las políticas públicas de memoria en la Ciudad de Buenos Aires tamizaron los requerimientos técnicos del trabajo con la lógica de la mística militante.

Bibliografía

- Crenzel, E. (2008) *La historia política del Nunca Más. La memoria de las desapariciones en Argentina*. Siglo XXI, Buenos Aires.
- Pitt-Rivers, J. (1971) *The people of the Sierra*. University of Chicago Press, Chicago.
- Vezzetti, H. (2009) *Sobre la violencia revolucionaria. Memorias y olvidos*. Siglo XXI, Buenos Aires.