

Bachelet: nuevo estilo de gobernar

Transformar el dolor en fuerza positiva¹

Conversación con Michelle Bachelet

Ministra de Defensa, Gobierno de Chile

Moderadora:²Buenas tardes. La ministra viene recién llegando desde Chipre, donde fue a visitar a las tropas chilenas.

La construcción de confianza es un proceso largo y muchas veces dificultoso, pero dicen que: “el que la sigue, la consigue”, y en esto la ministra ha sido bastante tenaz. Antes de comenzar esta conversación, quisiera leerles un trozo de una entrevista que le hicieron en la revista Paula, en noviembre del año pasado:

De pronto tuve la convicción de que era indispensable un acercamiento del mundo militar con el mundo civil, y eso no podía hacerlo cualquiera, porque si había un acercamiento a través de códigos políticos sería un diálogo de sordos. Había que formar interlocutores válidos, con un lenguaje accesible. Y para eso había que estudiar y había que aprender:

¿Qué creen que hizo? Se puso a estudiar, se puso a aprender, realizó estudios militares y en defensa y finalmente lo consiguió, porque ella pensó que tenía un rol importante que ofrecer en esta construcción de puentes entre mundos diferentes o mundos que se sentían muy diferentes y muy aislados uno de otro.

¹ Intervención realizada en el ciclo: “Conversaciones sobre nuestra convivencia”, organizado por ComunidadMujer, 5 de junio de 2003 y publicada en *Amistad cívica: un compromiso posible*, editoras Margarita María Errázuriz Ossa y Karin Priedemann Hall, ComunidadMujer y Universidad Pérez Rosales, Santiago de Chile, agosto de 2005. Agradecemos a Margarita María Errázuriz el permiso para su publicación.

² La moderadora para este ciclo de conversaciones fue la periodista María Elena Wood.

Construir puentes, abrir espacios de diálogo

M: Yo quisiera saber, ministra, ¿qué forjó en su interior esa convicción de que usted tenía un rol que jugar en la construcción de la nueva conversación entre los civiles y los militares de nuestro país?

Michelle Bachelet: Bueno, me imagino que Freud diría que desde la cuna. Nací con uniformes cercanos y, por lo tanto, el tema era algo que de alguna manera tenía que ver también con cómo yo resolvía mi propia historia.

Por un lado, yo había llegado a la convicción política de que teníamos que resolver adecuadamente —entre muchos otros temas— la relación cívico-militar, más bien político-militar, que estaba bastante quebrada por lo que nos había pasado en la historia. Pero no sólo por eso, sino porque históricamente el sector político nunca se había interesado en el mundo militar, salvo cuando había “ruido de sables” o situaciones específicas. Entonces, cuando uno mira para atrás en la historia chilena y ve todo lo que nos pasó, puede descubrir que había ahí una tremenda separación, una falta de cercanía y, sobre todo, falta de (que tiene que ver con la amistad cívica) una conversación, de un diálogo político y ciudadano, de un diálogo entre mundos y lenguajes que se pudieran escuchar y entender.

Yo sentía que ese era un tema central. Entendí que faltaban más personas que pudieran asumir roles que permitieran resolverlo. Desde mi percepción, con los militares, uno debía hacerlo desde la óptica del poder. Y lo que daba poder era: estar en una posición de poder, que yo no tenía y al que no aspiraba o tener el poder que puede dar el conocimiento y la capacidad de interlocución de alguien, que entiende de qué se está hablando y que tiene ganas de entrar en ese espacio.

Fui a la Academia de Estudios Políticos y Estratégicos. Mis primeros encuentros fueron durísimos, difíciles, y me costó mucho encontrar un espacio normal de relaciones de trabajo. Pero lo hice, lo logré y fue, además, un proceso muy reparador en lo personal. Después de eso, sentí que estaba en condiciones para hacer algo. Ahora, jamás me imaginé que iba a ser ministra de Defensa y jamás traté de serlo, pero consideraba que era un tema central.

Entonces, creo que si me preguntas cuáles son las fuentes, son difíciles de identificar. Supongo que desde la cuna, toda la historia, mi formación política, mi profundo convencimiento de que para la democracia necesitamos muchas más cosas que una democracia representativa, donde elijamos a los que nos dirigen; requerimos, además, una sociedad democrática. Y yo estaba dispuesta a tratar de ser ese puente, al menos en este espacio.

Aprender, para no repetir los errores

M: Usted habló de que esto también había sido reparador en lo personal. Creo que es bueno que contextualicemos la conversación también con ciertos hitos de su historia personal, porque aquí hay un proceso en que van muy ligados lo público con lo personal.

Usted estuvo en Villa Grimaldi, con todo lo que significó pasar por ese centro de tortura. Su padre murió en la cárcel pública el año 74, a pocos meses del golpe militar, estigmatizado como un traidor; al funeral, tengo entendido, prácticamente no fue ninguno de sus compañeros de armas. Posteriormente, usted estuvo exiliada en Alemania Oriental, se reencontró con su pareja de juventud, de quien también se despidió, porque él decidió volver a Chile. Un dirigente socialista universitario al que nunca más vio, porque desapareció.

Entonces, lo que me pregunto: con esta historia de tantos dolores, de tantas pérdidas, ¿de dónde saca usted la fuerza y convicción de la necesidad de construir puentes con personas que, de alguna manera, fueron partícipes y protagonistas de sus dolores y de sus pérdidas?

MB: Primero, quiero decir que si me comparo con los familiares de los detenidos desaparecidos soy una privilegiada, porque yo pude enterrar a mi padre, pude llorarlo y logré, de alguna manera, que esa herida fuera tratada sanamente, si uno así pudiera decirlo.

Y lo segundo, es que me encontré con la brutalidad, la irracionalidad, con situaciones muy dramáticas en Villa Grimaldi. Diría que en mi caso particular, porque no quiero construir aquí una hipótesis universal sobre esto, mi respuesta natural fue decir que si yo había luchado contra esto, que me parece tan antihumano, lo más coherente y consistente era tratar de construir una sociedad que no pasara por esto nunca más.

Es decir, en vez de una actitud de venganza —que no creo que es lo que tenga la gente—, a mí me ha brotado, un “cómo yo puedo ayudar en este país a construir condiciones para que esto no le pase nunca más a nadie, ni de mi generación, ni a la de mis hijos y mis nietos, y tampoco a las futuras”. Ese es mi compromiso: una misión muy fuerte, desde adentro, porque yo creo que es la manera en la que debemos enfrentar este tipo de dolores.

Creo que la manera que a mí me ha nacido, es tratar de transformar mis dolores, no todos, en una fuerza constructiva. Eso no pasa por negarlos, ni por aceptar cosas que no son aceptables; sino que pasa por asumir que este tipo de situaciones que me tocó vivir a mí, como a muchísimos otros, tiene raíces, tiene procesos que están detrás, tiene intereses definidos, que si no

corregimos o ajustamos, no aprenderemos a vivir en sociedad y los vamos a reproducir. Por lo tanto, mi tema es: cómo creamos estas condiciones para que no reproduzcamos nunca más esto.

Recursos: humanidad e integridad

M: Y en esta tarea que usted ha abordado con tremenda convicción, ¿cuáles han sido las herramientas que mejor le han funcionado en este proceso de avanzar en la construcción de puentes en mundos de comunicaciones quebradas? ¿Qué ha sido? ¿Su sonrisa, su capacidad de empatía?

MB: Yo creo que no hay una receta, sino tratar de funcionar con la verdad lo más posible. En ese sentido, nunca mentir. A veces uno no puede decir todo, porque la contraparte no siempre está en condiciones de escuchar todo. Pero la verdad es central y, en ese sentido, también la transparencia.

Sin embargo, este punto tiene que ver con todo, es como en un matrimonio, una relación de pareja, una relación madre-hijo. Hay momentos, oportunidades y desarrollo de los procesos en los que uno puede decir una cosa, y después hay otros, en los que ya hay un proceso de maduración mayor, que permiten enfrentar mejor otras.

Entonces, las herramientas han sido: la verdad, la transparencia, el lenguaje directo, el ser capaz de escuchar al otro, entenderlo (lo que se llama empatía), ponerse en los zapatos del otro, y algo difícilísimo: tratar de desprejuiciarse. Es muy difícil, pero creo que he avanzado en eso. Yo siento que en mi experiencia como ministra, cuando uno habla las cosas directamente, de manera transparente, explicitando bien claro por qué se dan las cosas, para qué, no hay tema que no se pueda conversar.

Pero, en mi vida aprendí que tan importante como lo que se quiere hacer, es el cómo se hace, en términos de proceso de implantación de las ideas. Es decir, una excelente idea se puede ir al tacho de la basura, si la manera como uno la hace es mala. No sólo es importante el proceso de implementación, también es importante el "cómo" en términos del lenguaje. Y eso, como mujer, lo he aprendido bastante dramáticamente, porque muchas veces las mujeres, cuando creemos algo muy fuertemente, llegamos y lo decimos y no elegimos las palabras.

No se trata de andar disimulando ni tratando de hacerse la simpática. Es lo mismo que le pasa a uno. Si a uno le dicen: "¿sabes qué?, esto es un error por tal cosa"; no es lo mismo que si le dicen: "tú eres una canalla, mira lo que hiciste". Son tantos aspectos, que me cuesta mucho definirlos, pero

creo que ese tipo de cosas ayudan mucho para que las personas mutuamente se escuchen.

Obstáculos: juicios y prejuicios

M: Ministra, y en este tiempo en su gabinete del Diego Portales, ¿cuáles han sido los mayores obstáculos que usted ha sentido en las tareas que se ha propuesto en general, y en relación con el hecho de ser mujer?

MB: Cuando llegué al Ministerio de Defensa, ustedes se lo podrán imaginar: mujer, socialista, hija de... Con mi biografía, la verdad es que podían haber dos lecturas en el mundo militar respecto de cualquier cosa que yo quisiera implementar; frente a una propuesta mía se podía decir: "sí, el sector requiere modernizaciones", pero otra mirada posible era: "aquí llegó la señora loca, vengativa, que viene a trastocarlo todo". Es algo muy complejo, porque el tema era cómo construimos lo que tenemos que construir, que hay que hacerlo, pero sin que se mal interprete o mal entienda y, por tanto, no se escuche. Tampoco queremos esa cosa de: "aquí hay agendas ocultas, cosas raras".

Yo diría que el primer tema fue tratar de crear las condiciones para que hubiese un clima positivo de trabajo. Lo que no quiere decir que haya acuerdo en todas las cosas. El obstáculo teórico era la imagen que tenían de mí sin conocerme. Algo me conocían, yo había sido dos años ministra de Salud, sabían que no era una loca irresponsable, pero la verdad es que eso fue en cierta medida un obstáculo.

Tengo algunas anécdotas muy simpáticas, porque el ser mujer es un obstáculo en algunas áreas. Quisiera contar una, que no tiene mucho que ver con el tema, pero sirve para expresar, un poquito, el machismo del sector de este mundo tan masculino.

Yo fui a un encuentro con organizaciones en Valparaíso a hablar de la defensa, había como dos mil personas. Fue buenísimo, muy positivo, muchas preguntas muy interesantes. Entre las preguntas me llegó una de un ex submarinista de la Armada que estaba ahí como dirigente social. Yo había andado en submarino, entonces su pregunta fue: "¿Cómo se sintió usted al andar en un submarino, en un espacio tan poco natural, cuando su espacio natural es la cocina?"

Yo lo comento sólo como una anécdota, porque demuestra que a lo mejor había gente que estaba pensando que esto era de lo más raro y que, en realidad, el presidente se había vuelto loco al nombrarme. Lo comento, porque ahí había un obstáculo objetivo.

Otro obstáculo objetivo es la banalización de las mujeres. Con Soledad Alvear lo hemos conversado mucho y nos acaba de pasar nuevamente, para el 21 de mayo.³ Para nuestra risa llegamos a Cerro Castillo y las dos andábamos del mismo color. Yo decía: “No puede ser cierto que esto sea un tema de gente inteligente”. Entonces, el asunto de la banalización de la mujer, su pelo, la ropa y dar importancia a todo tipo de cosas secundarias, también se convierte a veces en un obstáculo.

Sin embargo, todos estos tópicos se dan más bien en el mundo de la prensa, en el mundo de lo público, pero no en el mundo del trabajo interno. Porque lo que he comprobado en ese ámbito, es que cuando uno es capaz de tener propuestas para trabajar seriamente, de manera responsable, uno se gana el respeto de sus pares y de todos con los que trabaja. Esto que les acabo de comentar no ha sido un obstáculo importante en mi relación con los comandantes en jefe. Yo creo que el concepto de género no lo hemos hablado nunca, no está en el tapete. Lo hemos hablado en algunas ocasiones; por ejemplo, un 21 de mayo almorzamos todos juntos y tuvimos una conversación muy simpática hablando de estos temas. Pero no es algo importante.

Un obstáculo frecuente es que la confianza que se ha logrado construir, es necesario volver a construirla cada vez que hay que enfrentarse a situaciones límite como las expectativas, que son distintas para cada uno. Ello se construye, nuevamente, con la verdad y con los límites, es decir: “a esto estamos dispuestos, a esto no estamos dispuestos; esto podemos, esto no podemos”. El problema es que tengo que trabajar en temas-país de largo plazo como es el área de defensa y por otro lado, la contingencia. Esto implica tener que moverse permanentemente en dos espacios, en el de largo plazo y en el día a día, manteniendo siempre un clima de confianza para poder ir manejándose adecuadamente.

Logros y tareas pendientes

M: Y en esta misma etapa, ¿cuál siente usted que ha sido su mayor logro? Como ministra, ¿cuál es el desafío que tiene? y ¿qué pasa con la amistad cívica en su sector? Porque, según entiendo, esta es una tarea que usted se ha impuesto.

³ Se celebra el combate Naval de Iquique, sucedido durante la Guerra del Pacífico (1879-1883).

MB: Yo creo que el mayor logro es haber construido un espacio de confianza, pese a todas estas condiciones y estas características.

El segundo logro, que creo he demostrado —no digo que total ni completamente, y estoy pensando en mi trabajo en el Ministerio—, es que el ser mujer no es un tema. Es decir, que las mujeres pueden. No pueden todo, yo no puedo ser al mismo tiempo buena dueña de casa, buena mamá, buena ministra, buena amiga, no. Uno puede hacer de todo, pero algo hay que sacrificar, no se puede hacer todo bien. Y eso es bien duro, pero es así. Yo me creía *superwoman*, pero no soy. Creo que ahí hay un problema y a veces un obstáculo también para el trabajo.

Mis tareas son las propias del sector: modernización, integración a la sociedad. En el fondo, acercar el mundo civil y la comunidad a las Fuerzas Armadas, que logremos aumentar el cariño como parte del conjunto de la sociedad. Las Fuerzas Armadas son de todos los chilenos, son parte de la sociedad y hay que ser capaces de crear ese vínculo nuevamente. Es un tema distinto al de los derechos humanos y la reconciliación, están ligados, pero son independientes.

Es mucho más allá del problema de víctimas y victimarios, como algunos lo han llamado. Se trata de cómo la sociedad es capaz de relacionarse y entender que la defensa es un asunto de todos. Esos son mis desafíos fundamentales.

Y por último, tener un Ministerio como corresponde. Una tarea muy importante es la del liderazgo civil en el área de la defensa. Porque hoy en Chile, el Ministerio es del año cuarenta, las leyes son de años en los cuales al ministro se le daban muy pocas atribuciones legales. Y la verdad es que uno avanza gracias a que se trabaja en “buena onda”, por decirlo así. La práctica es mucho más democrática que la institucionalidad existente. En el fondo, es también construir una institucionalidad que permita que una práctica democrática no dependa de las personas; que uno pueda continuar con una forma democrática de relación, sea quien sea el presidente.

En otro sentido, mi desafío es contribuir, como muchos otros chilenos, a que podamos hacer esta sociedad más democrática, porque ese es un tema sobre el cual siento que no hemos reflexionado suficiente. Yo quiero insistir —esto lo hemos conversado con los comandantes en jefe también—: va mucho más allá de esta especie de focalización en dos grupos: víctimas y aquellos ejecutores de las violaciones de derechos humanos.

Va más allá, porque el tema de fondo tiene que ver con que, frente a situaciones de contradicción de intereses políticos y económicos, en nuestra

historia, no fuimos capaces de resolverlas de una manera pacífica, de una manera democrática. No digo pacífica en el sentido de que no haya conflicto social, siempre va a haber conflicto político o social. Y eso tiene que ver con un aprendizaje desde chicos en democracia. En derechos humanos, tiene que ver con cómo somos capaces de respetarnos mutuamente, eso va más allá de lo político. Es un tema muy profundo que, como sociedad, no hemos enfrentado suficientemente. Tiene relación con la manera en que se respetan las parejas hasta si tienen posibilidad de empoderarse más y tener igualdad de oportunidades.

Sobre este último punto estoy impactada. Estuve en Suecia y Noruega, y fíjense que hay una cosa que no tiene nada que ver con este tema teóricamente, pero también tiene que ver, y es que allá las mujeres tienen un año de permiso maternal. No estoy diciendo que tengamos un año de permiso maternal, pero lo que pasa es que dentro de ese año los hombres pueden tomar parte del permiso maternal y quedarse con los niños. Hay una manera de respetarse en términos de lo que son las responsabilidades, los roles y todo ese tipo de cosas que yo creo que, al final, determinan una sociedad más democrática. Hay muchas más cosas, que no estoy nombrando y pienso que esas discusiones más de fondo no las hemos hecho en nuestra sociedad.

Es importante el aspecto de los derechos humanos, importantísimo. Si no lo resolvemos bien, no vamos a poder avanzar como sociedad. Pero hablo de los derechos humanos en un sentido más amplio. Creo que hay que incorporar a todo el resto de las personas, que también digan: qué responsabilidades tienen y cómo hacen algo distinto. Si no, vamos a ser una sociedad que puede repetir nuestros errores en el futuro.

M: Y en ese camino de construcción democrática y de reconciliación, que de alguna manera van paralelos, ¿qué sector de la sociedad siente usted que está más en falta respecto de las tareas por hacer?

MB: Depende de qué nivel de tareas estemos hablando. Si lo vamos a focalizar en el tema que es más grave, el más duro, doloroso, más político, vinculado a la violación de los derechos humanos, yo diría que hay mucha gente que impulsó lo que pasó, hay mucha gente que miró para el lado. En mi opinión es necesario que haya una cierta introspección, una suerte de mirar y de decir: ¿qué hice yo o qué no hice?

M: ¿Usted está hablando de los civiles que participaron en el gobierno?

MB: Sí, por supuesto. Pero no sólo de los civiles. Algunos participaron, otros empujaron desde atrás, otros pusieron plata y otros no quisieron saber.

Ahora, esto no es novedoso. Yo viví en Alemania y mi madre trabajaba en un museo, y mi mamá conversaba con la secretaria y le preguntaba: “En la época de los campos de concentración, ¿ustedes no sabían que pasaba esto?”. Y ella le dijo: “Mira, nosotros escuchábamos rumores, pero no queríamos saber”. Y eso también implica un tema de responsabilidad colectiva con lo que sucede.

Yo no estoy diciendo que nos peguemos cuchillazos, pero yo creo que de alguna manera también tenemos que responsabilizarnos colectivamente.

El encuentro con las raíces

M: Cuando estuve en el Ministerio de Defensa hace unas semanas hablando con la ministra, dijo una frase que anoté y que me gustaría que me la explicara. Dice: “Al destruir mis prejuicios, me encontré con mis raíces”.

MB: Nací en el mundo militar, viví toda mi vida en unidades militares; mis tíos, los tíos sociales, eran los militares; mis amigos, aparte de los que estaban en las escuelas —yo fui a escuelas fiscales, públicas—, eran los hijos de los militares. Yo tenía una vida un poco distinta, porque mi madre trabajaba en la Universidad de Chile, tenía otro mundo. Y, sin embargo, con todo lo que me pasó, de repente hice un cierre y no quise saber nada más, tuve un distanciamiento afectivo brutal. Como le sucedió a muchos, con la diferencia de que para el resto era un acto de represión política, pero conmigo era un acto que tenía que ver con toda mi historia personal, entonces era muy fuerte.

Pero al hacer este camino, destruí mis prejuicios. Y cuando digo que destruí mis prejuicios, no quiere decir validar lo pasado, que no he de validar y que no es aceptable. Quiere decir que, de repente, me tocó trabajar con gente con la cual si bien nunca podíamos hablar para atrás —o sea, podíamos hablarlo pero no íbamos a llegar nunca a un acuerdo,— la verdad es que para otras cosas teníamos acercamientos muy parecidos a los temas: podíamos trabajar. En la Academia todos mis trabajos me tocaron con compañeros militares y analizando temas de salud, de economía, en muchas cosas teníamos mucha cercanía, en términos de cómo hacer las cosas para adelante.

Yo empecé a sentir algo que siempre lo había experimentado, pero ahí era muy fuerte: que el monopolio de los buenos y los malos no lo tiene nadie, que hay gente buena en todos lados. Por lo tanto, fui capaz —y por eso yo decía que fue reparatorio— de reencontrarme y además de entender, nuevamente, por qué mi padre había amado profundamente a su institución. Fue eso lo que me permitió encontrarme con mis raíces ●