



Círculo
de Montevideo

*El impacto
de la
tecnología*

XXV Reunión Plenaria del Círculo de Montevideo
Ciudad de México - Mayo de 2019

El impacto de la tecnología



CÍRCULO DE MONTEVIDEO

XXV Reunión Plenaria del Círculo de Montevideo

Ciudad de México - Mayo de 2019

Los contenidos de este libro pueden ser reproducidos en cualquier medio,
citando fuentes y con la autorización previa de la Fundación Círculo de Montevideo.

Las opiniones son de exclusiva responsabilidad de quien las suscribe
y no necesariamente de la Fundación Círculo de Montevideo.

Editado y publicado por Lic. Isabel Vázquez - Coordinadora General de la
Fundación Círculo de Montevideo.

Diseño y armado:
Andrea Desalvo
andrea.desalvo@gmail.com

índice

- 1. La tecnología y la nueva civilización.**
Carlos Slim Helú 5
- 2. Los vacíos de las ideas.**
Julio María Sanguinetti 13
- 3. La gobernabilidad hoy.**
Felipe González, Ricardo Lagos, Julio María Sanguinetti,
Carlos Slim Helú 19
- 4. Emprendedurismo e innovación en el comercio.**
Enrique Iglesias, Alejandro Bulgheroni, Carlos Magariños,
Enrique Manhard, Carlos Slim Domit 35
- 5. Gobierno - la administración de expectativas.**
Alberto Ruiz Gallardón, Rebeca Grynszpan, Martín Santiago 51
- 6. Síntesis de las jornadas.**
Alejandro Bulgheroni, Felipe González, Rebeca Grynszpan,
Enrique Iglesias, Carlos Magariños, Enrique Manhard,
Alberto Ruiz Gallardón, Martín Santiago, Carlos Slim Domit,
Julio María Sanguinetti y Carlos Slim Helú 67

1 - La tecnología y la nueva civilización.

Carlos Slim Helú

Buenos días a todos.

Gracias por estar con nosotros hoy aquí.

De manera especial, con mucho aprecio y admiración, agradezco a los académicos que están presentes en esta XXV Reunión del Círculo de Montevideo; a mis colegas, los empresarios que nos acompañan –gracias, también, por estar con nosotros–, así como a todos los becarios de Telmex y Telcel que están en esta reunión.

Para continuar, quiero dar la bienvenida a nuestros distinguidos visitantes, miembros del Círculo de Montevideo, a esta Reunión Plenaria.

Como ya lo han visto, el tema a tratar es *El impacto de la tecnología*.

Me da mucho gusto contar con la presencia, en México, de expresidentes tan destacados como Julio María Sanguinetti, Felipe González y Ricardo Lagos, además de otros destacados políticos, empresarios, intelectuales y académicos. Lamento que en esta ocasión no haya podido acompañarnos el presidente Fernando Henrique Cardoso, de Brasil.

Con mucho dolor compartimos el lamentable deceso de un querido miembro, Belisario Betancur, no solo un buen presidente, sino un gran intelectual y amigo.

Bueno, autorizado por el presidente Sanguinetti, quisiera iniciar mi participación sobre *La tecnología y la nueva civilización* con lo que el propio presidente cerró la XXIII Reunión Plenaria, realizada en Buenos Aires. Es solo un párrafo que me voy a permitir leer. Decía así: «Alfred de Musset, el gran poeta romántico del siglo XIX, escribió un librito delicioso que se llama “Confesiones de un hombre del siglo”, en el que dice que a los jóvenes de su tiempo» –finales del siglo XIX– «se les presentan tres visiones: por un lado, la de un pasado irremediablemente terminado, cuyos despojos fósiles todavía se siguen agitando para confundirlos; hacia adelante, los celajes de un nuevo tiempo, las auroras claras de un futuro con un lejano horizonte; y, en el medio, algo confuso, un siglo nuevo que tiene mucho del pasado, mucho del presente, y que, como el océano que separa a América de Europa, a veces se agita hacia



un lado, a veces hacia el otro, y en esa confusión no sabemos si estamos pisando semillas o estamos pisando cenizas».

Esta descripción fantástica –creo yo– del cambio de la sociedad agrícola del siglo XIX a la segunda etapa de la civilización industrial –que no fue una época de cambios, sino un cambio de época, un gran cambio de época de la sociedad agrícola a la sociedad industrial– describe lo que les pasaba a los jóvenes. Es lo mismo que está ocurriendo en esta nueva civilización, en esta nueva revolución, en esta revolución tecnológica, en este cambio que ya anticipaban algunos futurólogos, y de manera muy detallada lo hacía en diversos libros –publicados desde 1970, o sea, hace casi cincuenta años– Alvin Toffler.

Más allá de que el inicio de esta situación de cambio, de esta Revolución Industrial, solo era un desarrollo gracias al motor de vapor, viene una segunda etapa en la que aparece el motor de combustión interna y la electricidad, que aceleran el proceso civilizatorio y dan comienzo, de manera sustancial, al cambio de paradigmas de la sociedad agrícola. Luego del gran avance que significó en la primera etapa la locomotora, el barco de vapor y los usos del motor de vapor en equipos pesados para minería, construcción y agricultura, que provocó importantes cambios y fue lo que llevó al desarrollo a muchos países de Europa, además de Estados Unidos, en el siglo XIX, ocurre la segunda etapa de esta revolución en el siglo XX, como ya dije gracias a factores como la electricidad y el cambio del motor de vapor por el de combustión interna. Esto empieza a ocasionar los cambios de esta nueva época.

Esta «segunda ola», como llamaba Alvin Toffler a la Revolución Industrial, transformó el mundo: de sociedades agrícolas, rurales, que vivían principalmente del autoconsumo, vino el cambio a sociedades industriales, urbanas, que provocaron cambios muy importantes en la economía y en la forma de vida. Hubo crecimientos muy importantes, no solo urbanos, sino demográficos, de ingreso y de productividad. En Estados Unidos, por ejemplo, en lugar de trabajar en el campo el 70 % de la población económicamente activa, con el uso del tractor y del *ripper* subió 15 o 20

veces la productividad y hoy solo está en el campo el 2 % de la población económicamente activa, con grandes producciones.

Ese gran cambio que genera la sociedad industrial, en el que la mayoría de la población pasa de vivir del autoconsumo a ser trabajadores de manufactura, es un proceso muy importante y acelerado que forma las ciudades modernas que hoy conocemos, que son producto de la sociedad industrial y de la urbanización generada en esa época. Empiezan, también, programas de alfabetización –la mayoría de la población no sabía leer–, grandes campañas de salud y de educación, se mejoran mucho los servicios en general, los empleos empiezan a ser diferentes y por primera vez se vuelve importante formar capital humano, esto es, educar. Se vuelve importante que la gente sea sana y educada y que esté capacitada para el trabajo. Cuando la industria empieza a desarrollarse y adquiere una complejidad mayor, se pasa de la producción agrícola a la fabricación de autos y de todo tipo de aparatos.

Aunque ahora estamos viviendo grandes cambios, considero que la generación de mi papá, que nació en 1887, y la que nació unos diez años antes, vivieron más cambios que nosotros. El cambio de la sociedad agrícola a la industrial fue muy importante, pero imagínense que de repente, de la noche a la mañana, descubren que hay electricidad –cambio sustancial–, que hay vehículos que no son jalados por animales –es decir, por caballos– sino que tienen un motor, y aparece la radio, la televisión, los fonógrafos, el avión. De pronto, cosas mucho más pesadas que el aire pueden volar, y con la televisión se pueden ver imágenes de lejos. Realmente los cambios que hubo en esa generación fueron sustanciales.

Pienso que es claro que el país que más se adelantó durante el siglo XIX fue Inglaterra, con el motor de vapor que comenzó a usar industrialmente, sobre todo en la industria textil, pero ya en el siglo XX lo rebasan Estados Unidos y Alemania, que avanzan de manera fundamental. Inclusive, creo que si Hitler hubiera entendido el cambio de paradigma y en lugar de pensar en conquistar, tomar territorios y hacer la guerra –que era una característica, un paradigma de la sociedad

agrícola—, hubiera considerando el gran avance industrial que tenía la óptica, el acero, la química, todo lo que tenía que ver con misiles, con fabricación de vehículos, aviones, etcétera, se hubiera dado cuenta de que ya desde esa época —los años cuarenta— la forma de conquista no era la guerra, el saqueo, el aumento del territorio, sino la conquista de mercados, el liderazgo tecnológico. En esta nueva civilización estamos viendo —desde hace casi ochenta años— que los países ya están conscientes de ello. La característica es la misma: se puede lograr una «conquista» —llamémosle así— mundial a través de la tecnología y de la economía.

Quiero subrayar esto porque es un gran paso intermedio el que se da con la sociedad industrial, iniciando de manera importante el cambio de los paradigmas que existían en la sociedad agrícola o primaria, que eran el poder monolítico —característico de esa época—, la ignorancia, la gran mortalidad —en particular, la materno-infantil—, la división de clases, la inmovilidad social, la esclavitud, la falta de derechos humanos, la falta de cuidado del medio ambiente y una esperanza de vida muy inferior —quizás menos de la mitad que la actual— a las guerras, etcétera. Muchos países y regiones quedaron atrás en el cambio, quedaron en el subdesarrollo. Desgraciadamente, muchas regiones de nuestros propios países siguen todavía en un retraso de casi cien años, continuando en la marginación, en el atraso, en el autoconsumo, en la pobreza, en el desconocimiento, etcétera.

Este cambio de civilización —y hay que anticipar que va a pasar o ya está pasando lo mismo—, este cambio de la sociedad agrícola a la industrial provocó enormes y graves crisis, además de muchas muertes, marginaciones y experimentos socio-políticos. Por lo pronto, originó dos guerras mundiales, guerras civiles —como la del norte industrial de Estados Unidos contra el sur agrícola; la sociedad agrícola necesitaba mano de obra gratuita y esclava, por lo que no quería deshacerse de la esclavitud ni cambiar sus condiciones; pero gana el norte industrial—, además de revoluciones, como la francesa, la mexicana, la rusa, etcétera. ¡Fue mucho el costo! No solo por las vidas perdidas en las guerras, por la pobreza que ocasionó, por la destrucción y el sufrimiento que provocó, sino también porque llevó a que gran parte de la población quedara marginada

y a que se hicieran experimentos de sociedades cerradas y excluyentes. Vemos, por ejemplo, que la Unión Soviética, a diferencia del mundo occidental, tuvo el problema de que por falta de libertad, estímulo, competencia, creció haciendo lo mismo: no cambió, no innovó, no tuvo desarrollo tecnológico, salvo —quizás— la industria de guerra. Por eso, en 1989 viene el cambio total de este mundo y entran a la democracia y a la libertad cientos de millones de personas.

Subrayo estos antecedentes porque creo que son muy importantes para lo que estamos viviendo.

En medio de estos grandes avances de la sociedad industrial —que fueron enormes—, se descubre la electrónica, se desarrollan los transistores, los microcircuitos y los chips. Todo ello nace como producto de la ciencia —especialmente de la física, pero también de la ingeniería, la tecnología y la innovación— y da origen al mundo digital, pero los estudios venían desde 1800, prácticamente. Pensemos que a principios del siglo XIX la ciencia surgía cincuenta o cien años antes de que se pudiera aplicar. Ahora hay desarrollos científicos y de inmediato se están produciendo, pero todo esto del electrón, del flujo de los electrones, del control de los electrones, viene desde 1800. La historia de la electrónica es fundamental, pero no empieza a manifestarse su importancia sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, el control de los flujos de los electrones y su comportamiento es —como lo fue el motor de combustión interna en su época— lo que creó el mundo digital. Y el mundo digital cambió todo: la producción, el comercio, el transporte, la salud, el entretenimiento, el turismo, los medios de pago, la banca. ¡Todo está cambiando! Todo está en proceso de cambio, incluyendo la interacción de gobierno y gobernados. En fin, prácticamente todas las actividades de la sociedad han cambiado.

En esta nueva civilización —ya lo he mencionado— los paradigmas son ciento ochenta grados diferentes, o sea, totalmente opuestos a los de la sociedad agrícola. En la sociedad agrícola el poder era monolítico, el gobernante descendía de la divinidad, tenía poder religioso, político, económico y militar; hoy las sociedades son democráticas, electorales y participativas, con libertad, pluralidad, diversidad. ¡Es lo opuesto! Antes era



importante la esclavitud, ahora lo es la libertad; era importante la inmovilidad social, ahora es muy importante la movilidad social por la capacitación y la educación, que es el medio más significativo de capilaridad y de movilidad social. En cuanto al cuidado del medioambiente, ahora hay conciencia; en lo que tiene que ver con derechos humanos, es evidente que con división de clases y esclavitud no los había. Reitero que los paradigmas actuales son diametralmente opuestos a los de la sociedad agrícola. Por tal motivo, hay problemas entre sociedades que todavía viven en el mundo agrícola, en que se liga el poder del Estado y el religioso, por ejemplo. Allí sigue habiendo problemas para el cambio hacia esta nueva civilización.

¿Cuáles son los principales obstáculos para insertarnos en esta nueva civilización? Yo creo que son la ignorancia, la corrupción, la pobreza y la falta de inversión, que frenan el desarrollo económico y el empleo, y limitan la formación de clases medias educadas que, en gran número y con un ingreso incrementado, accedan al bienestar. Este es uno de los frenos. Pero el más importante de los frenos de esta nueva civilización es que no se está conduciendo el cambio. No hay una conducción del cambio a pesar de que en 1970 –y ya en los años sesenta– se había escrito sobre la importancia de los activos suaves, los denominados *soft assets*. En 1970 Toffler escribe su libro *El shock del futuro*, y luego otros varios, pero son muy pocos los países –principalmente asiáticos– que toman en cuenta este gran cambio. China, Corea del Sur y creo que Singapur son los que empiezan a conducir el cambio.

Conducir el cambio significó muchas cosas, como tener una visión de mediano y largo plazo acerca de hacia dónde se iba y qué era lo que se venía. Desde hace más de cuarenta años –casi cincuenta– Toffler decía cuál era el cambio que había que hacer, y uno de los factores fundamentales de ese cambio era y es la educación: la capacitación, la educación de calidad, la educación superior, el interés por el conocimiento, el interés por la investigación, el ligar la investigación de las universidades con la de las empresas, para que trabajen en forma conjunta. De hecho, debemos observar a Estados Unidos, que es el que inicia toda esta revolución con gran impulso.

Entre paréntesis, debo decir que llama la atención que las grandes sociedades que lograron un enorme desarrollo industrial, como lo hicieron Alemania después de la guerra –y aun antes– y Japón, se han quedado dormidas; Europa, que tuvo un enorme desarrollo y ejerció influencia mundial dando origen al mundo occidental, está dormida en todo lo que es esta nueva civilización. Obviamente, quien empezó a empujar, y muy aceleradamente, fue Estados Unidos. ¿Qué pasa en Estados Unidos? Bueno, pues, que gran parte surge alrededor de Stanford, con el Silicon Valley; pero en Boston y Cambridge, por el MIT y Harvard, hay otro ambiente muy importante de desarrollo tecnológico, sobre todo en cuestiones médicas, de biomedicina.

Es muy importante notar que estamos en el principio de esta nueva civilización, que creemos que va muy rápido y que ha crecido exponencialmente; nos llama la atención la rapidez con la que suceden las cosas y la rapidez con que nos enteramos de lo que ocurre. Sabemos que recién está empezando, pero ya vienen grandes e importantes cambios dentro de esta época, como los que ya estamos viviendo con la nanotecnología, la bioingeniería y, sobre todo, con algo que está empujando desde hace mucho, que es la inteligencia artificial. Estamos ya en una nueva civilización.

Obviamente, este cambio civilizatorio está causando problemas: algunas economías están estancadas y hay preocupación por los déficits comerciales. Pasamos de una globalización con características de apertura irracional cometida por casi todos los países, que fue hábilmente aprovechada por algunos de ellos que aumentaron su actividad económica, y estamos viendo una diferencia y un desplazamiento del desarrollo del conocimiento hacia el continente asiático.

Hay una nueva etapa en la que llama la atención que las grandes empresas tecnológicas de Estados Unidos están por invertir –o ya empezaron– 50 o 60 mil millones de dólares al año –o más– en entretenimiento. Netflix está dando la pauta del desplazamiento de la televisión abierta y de la televisión paga, así como de las películas de Hollywood y las comedias de las televisoras que duraban ochenta capítulos, por las series y los contenidos muy caros, que van a dejar chiquito a Hollywood y a todo lo que se ha hecho. Estamos

hablando de empresas como esa, que habla de invertir 12 o 15 mil millones de dólares; de Apple, que entra en grande; de Disney, que también entra muy fuerte; de AT&T, con Time Warner; de Google, de Facebook. Todas estas empresas se están yendo mucho a la inversión o al desarrollo de contenidos de entretenimiento y es probable que se atrasen tecnológicamente con respecto a países que están enfocando recursos con otros fines.

Comentaba que hay grandes desafíos, así como crisis, que son las crisis de los cambios. ¿Cuál es el reto más importante? Conducir el cambio; lo ideal es conducir el cambio. ¿Qué significa? Bueno, dicho de una manera muy fácil es construir el puente que nos conduzca al desarrollo. Se discute si esta tecnología es un puente o una brecha y yo creo que eso depende de cómo se conduzca: bien conducido es un puente para acceder al desarrollo; pero si se conduce mal será una brecha que se agrará. Lo mismo ocurrió con la sociedad industrial: el que se industrializó y no solo empezó a desarrollar la industria hacia afuera, sino que comenzó a levantar el nivel económico de la población y a educarla bien, pasó a ser protagónico. Sin duda es distinto si no se conduce ese cambio.

Aquí es importante que destaque el caso de China que, como ustedes saben, estuvo inmobilizado y viviendo como sociedad agrícola durante muchos, muchos años, y a partir de 1978 —es la fecha que se marca— inicia el cambio. Ahí se ve claramente cómo este país ha crecido aceleradamente, a dos dígitos, en el cambio de una sociedad agrícola y rural, con autoconsumo, a una sociedad urbana, industrial y del conocimiento. Ya se está brincando una etapa. Es el país con mayor clase media; se habla de 700 u 800 millones de personas, de las que todavía hay, quizás, 600 millones que están marginadas, pero que se están absorbiendo de una manera muy acelerada, porque el mercado interno se está haciendo más grande.

Esto, que es un milagro, ¿es algo especial? No. Es lo que hizo México entre 1933 y 1982: dejó de ser rural, agrícola y de autoconsumo para empezar su proceso de industrialización, creciendo 6.2 % durante cincuenta años. Brasil también lo hizo; e hicieron lo mismo Estados Unidos y Europa. Decía hace un rato que en 1830 el 70 % de la población de Estados Unidos estaba en el

área rural; ahora es un país que pasó de lo industrial y se vino a la nueva civilización.

Entonces, reitero, lo que hay que hacer es conducir el cambio para que la tecnología sea un puente y no amplíe la brecha de la que estamos hablando.

Conducir el cambio es el mayor reto o desafío, pero hay otros. El primero es el incremento notable de la productividad. Por más que surjan nuevas actividades, esta productividad eliminará más empleos de los que se creen. Por lo tanto, uno de los problemas es la aplicación tecnológica, que va a crear empleos pero va a eliminar más.

Otro desafío es cambiar la educación, que es obsoleta. Diría que esta educación no tiene cientos de años sino miles, con un origen muy dogmático, de memoria, y todavía sigue igual.

Hay que transformar la educación, la salud, y lograr la reconversión urbana. En estas ciudades industriales de hace cincuenta, sesenta u ochenta años, se complica el tránsito, la movilidad. La gente vive a una hora y media o dos de donde trabaja, lejos del lugar donde estudia. Eso es un error. La reconversión urbana consistirá en desarrollar miniciudades donde la gente viva, trabaje, estudie y se divierta. Un ejemplo puede ser el centro histórico o una zona como esta, donde la gente pueda vivir, trabajar y estudiar en la misma área.

En cuanto a la salud, habrá que dar servicios de costos muy bajos, pero ya no solo de vacunación, sino de atención de enfermedades crónicas como cáncer, temas cardiovasculares, de insuficiencia renal, etcétera. Se trata de otro reto.

Por supuesto, la seguridad es otro. Pero yo diría que el más urgente es eliminar la pobreza. Sin duda ese es de los más importantes.

Comentaba recién que la falta de una clase media ascendente cada vez más amplia limita la demanda de bienes y servicios y reduce o estanca la inversión y el empleo. Entonces, es muy importante que nuestras clases medias no se queden estancas ni disminuyan sus ingresos y su forma de vida, porque esto repercute en toda la economía.



¿Qué hacer en nuestros países ante este cambio civilizatorio tan acelerado, en el que vienen aún más cosas? Bueno, yo creo que lo primero –y no es comercial– es que nuestros países tengan redes de telecomunicaciones avanzadas, de última generación, de muy alta penetración poblacional y territorial, que ofrezcan conectividad a todo el país, y en lugares remotos, al menos a los centros de educación y de salud. ¡Eso es fundamental! Claro, esto no necesariamente tiene que ser con cablecitos o fibra óptica, sino que puede ser vía satelital. Tiene que haber una cobertura general, porque estas redes son el sistema nervioso de la nueva civilización. Vemos que existe Amazon, y se monta en la red; existe Netflix y se monta en la red. Esta red es por la que transitan, por la que circulan todos estos desarrollos, estas aplicaciones o plataformas del nuevo mundo tan cambiante.

Luego, es muy importante hacer un gran esfuerzo nacional –en todos nuestros países– para que toda la población, desde la educación básica, desde primaria, y si es posible desde la educación original previa a la básica, se familiarice con la tecnología; y que en la educación media y superior conozcan. Yo creo que esto es muy importante.

Ahora se dice: «Hay que hacer un Silicon Valley». Cada ciudad quiere hacer un Silicon Valley, pero yo creo que lo importante es que la población, de manera masiva, conozca la tecnología que hay disponible, la absorba, la estudie, vea sus principios, en qué se sustenta. En realidad, la tecnología está dispuesta, y si uno ve las novedades de las actuales empresas observará que solo aplican conceptos viejos pero usando instrumentos nuevos para lograr cambios. Por ejemplo, Amazon –que es una gran empresa– es lo que era Sears-Roebuck, que en el siglo XIX hacía catálogos de mercancía y así vendía, entregando por correo. Es lo mismo que Amazon en el comercio. Por lo tanto, no hay que inventar la pólvora, sino crear un ambiente contagioso –eso es muy importante– que estimule el verse involucrado en la innovación, en la creación y en el desarrollo de actividades.

Creo que lo que se requiere, aparte de ese ambiente contagioso, es libertad, competencia, investigación aplicada, que las universidades se involucren más en esto. Entiendo que la mejor forma de desarrollarnos es tener la inquietud de conocer la tecnología y, sobre todo, de absorberla. Por ejemplo, en cuestiones médicas, los doctores tienen que estar enterados de lo que se está haciendo, lo que está pasando, qué nuevas medicinas o aparatos hay.

No se trata, necesariamente, de crear ciencia. ¡Ojalá lo hiciéramos! ¡Ojalá creáramos tecnología! ¡qué bueno! Pero lo que realmente podemos hacer es tropicalizar la tecnología, tener la tecnología de proceso y, lo más importante, innovar. Que la innovación surja con base en la tecnología que ya existe. Creo que esto es muy importante. Obviamente, hay que buscar que esto sea masivo, que exista esa inquietud, que haya contagio. Vemos que la inquietud por la tecnología existe en la juventud; debemos lograr que vaya un poco más adelante.

Esta innovación no se sustenta sola, sino que necesita apoyo. Es preciso que estas nuevas ideas e inquietudes tengan posibilidades de desarrollo. En algunos casos, como China e Israel, es el Estado el que brinda apoyo. En Israel, a través de la Secretaría de las Fuerzas de Defensa, en el servicio militar de dos años se apoya y se induce a quienes tienen inquietudes sobre tecnología. Hace como veinte años, una vez que platicué con Shimon Peres, su inquietud era llevar a la tecnología a lograr la productividad que habían alcanzado en el campo, para que la gente con capacidad no se fuera al Silicon Valley, y lo han logrado gracias a que en ese servicio militar de dos años se dediquen al estudio y al avance en tecnología, con lo que han desarrollado muy buena tecnología.

En China, por supuesto, también hay apoyo del Estado. Y en Estados Unidos existen fondos de inversión especializados. Estos fondos no solo apoyan financieramente, sino que también dan soporte administrativo y, sobre todo, proporcionan la posibilidad de que algún

asociado del fondo, junto con el innovador, conduzca ideas con conocimientos tecnológicos. O sea que no solamente se trata de un apoyo financiero.

Por último, quisiera comentar que hay ciertas empresas que se desarrollan a partir de razonamientos muy simples. Por ejemplo, en España hay una muchacha que dice que no ha habido cambios en los perfumes; por tanto, quiere estudiar cómo innovar el manejo y la comercialización de estos productos.

Esto es lo que hizo, también, una empresa colombiana que entrega a las personas o a las familias lo que piden. Se trata de un servicio de entregas, pero no entrega nada más comidas, sino también otras cosas. Se basa en un razonamiento simple: hay gente que tiene dinero pero no tiene tiempo, mientras que hay gente que no tiene empleo y sí tiene tiempo; entonces, los pone en contacto. Quien entrega es alguien que no tiene ingreso y tiene tiempo; el usar el tiempo para llevarle algo a quien lo pide, sea a su casa o a su oficina, le genera un ingreso.

Creo que las posibilidades de innovación son enormes. Lo que necesitamos en nuestros países es estar muy familiarizados con lo que pasa, con lo que hace la tecnología; necesitamos absorber de manera masiva toda de tecnología que podamos y buscar darle apoyo, privado o público, a todos estos innovadores.

Muchas gracias.

2 - Los vacíos de las ideas.

Julio María Sanguinetti

Estimado ingeniero, amigas, amigos.

Ante todo, debo agradecer a Carlos su hospitalidad, además de ese empuje constructor que nos lleva a disfrutar de maravillas arquitectónicas como en la que hoy nos estamos estrenando, que junto con el Museo Soumaya, aquí al costado, representan bastiones culturales de esta Ciudad de México en esa dimensión.

Por cierto, también estamos muy felices de reunirnos aquí, en México, que para todos los latinoamericanos representa tanto. Ayer, con los colegas, se lo decíamos al Presidente de la República, expresándole que necesitamos de México y que sentimos este México como algo más que un Estado, algo más que un país; es nuestra vanguardia de la cultura latina y de la lengua castellana en este hemisferio. Este México que siempre nos enriqueció y nos sigue enriqueciendo, no solo con los históricos testimonios arquitectónicos de sus antepasados, sino también de sus contemporáneos; que sigue siendo, como decimos, nuestra frontera cultural, desde Vasconcelos, Octavio Paz y Carlos Fuentes, que han marcado en el pensamiento lo que es la dimensión y la profundidad de nuestra cultura; como en el arte lo sigue siendo México, desde lejanos tiempos en el cine, que en estos días se renuevan en los éxitos de Roma, y ayer mismo, en Nueva York, con unas magníficas «Sandías» coloradas de Rufino Tamayo, que se vendieron con celebración en un rumboso remate.

¡Gracias a México, entonces, por acogernos aquí!

Como bien se ha dicho, el Círculo nació en un momento en que un conjunto de personas de la política, de las finanzas, del pensamiento, de la historia, sentíamos estar en los albores de un cambio histórico que nos imponía tratar de generar una nueva reflexión. Siguiendo a Rousseau, decíamos que estábamos caminando en solitario en un sendero nuevo. Aún no había nacido Google, que recién comenzó al año siguiente. Fíjense ustedes que esto ocurría hace veintitrés años, y todavía no estaba Google. Luego surge Wikipedia, en 2002; y más adelante YouTube, WhatsApp, Instagram y todo lo que hoy conocemos. Nos cambió rápidamente el mundo y ahí se vislumbró lo que venía gestándose desde años atrás.



Los historiadores titulan los tiempos históricos y a veces los fechan por comodidad de comprensión, de aprehensión, porque en realidad los hechos son una secuencia consecutiva. Nosotros venimos atrás de los dos siglos más políticos de la historia, que empiezan en 1789 y terminan –dos siglos después, repito– en la caída del Muro de Berlín. Tenemos la Revolución Francesa como primer hito de lo que fue la revolución democrática que invadió al mundo, y como fin el Muro de Berlín, también como expresión de esos dos siglos en que vivimos lo que Raymond Aron llamó las religiones seculares. Es decir, los grandes debates sobre el sistema de creencias. Ese último fue democracia-comunismo, como antes fue democracia-fascismo, y antes librepensamiento-confesionalismo. Son esas grandes dicotomías que, sin embargo, tampoco terminaron porque en cuanto se consideró que democracia política y economía de mercado eran los triunfadoras, comenzó también el cuestionamiento interno. Ya a la democracia no le bastaba con ser mejor que sus rivales históricos; ahora se comparaba con sus mismos ideales, y de ahí venía su propio cuestionamiento y su autocuestionamiento constante, además de las miles de modalidades de organización que podía tener el Estado democrático. La filosofía liberal es la libertad, sí, pero la libertad no asegura el confort, la comodidad, la seguridad; la libertad es una gran oferta, pero también una gran incertidumbre. De ahí el famoso *Miedo a la libertad* de Erich Fromm, que todavía lo tenemos tan presente.

Como decía, se produce ese impacto y se nos cambian todos los parámetros. La sociedad del conocimiento incorpora como primera expresión de la riqueza la inmaterial: la digital, la científica, la tecnológica. La sociedad de la comunicación nos lleva a la comunicación instantánea, inmediata, de modo universal. La sociedad del consumo democratiza los instrumentos del bienestar con lo que la tecnología va poniendo al alcance de las grandes masas, y al mismo tiempo va provocando la patología del consumismo, generadora de otras angustias.

Es un mundo nuevo, distinto. Los humanos nos comunicamos diferente: el teléfono celular pasa a ser un protagonista, llamado a ser cada día mayor; hoy ya no es solo comunicación, sino que es oficina y tantas

otras dimensiones de la vida diaria. Eso impacta, naturalmente, sobre las instituciones. Los humanos nos comunicamos distinto en lo individual, en lo familiar. Cuántas veces vemos ahora a una pareja –en un restaurante, por ejemplo–, cada uno encerrado en su celular. O sea: comunicación e incomunicación.

A su vez, hay un aluvión de noticias que nos «sobrenotician» pero no siempre nos informan; son las redes, las famosas redes las que han generado toda esta dispersión de la noticia, del pensamiento, de la idea, que a veces se confunde con periodismo, y es allí donde aparece la primera de las grandes amenazas. Las redes no son periodismo; en las redes no hay editor; las redes son una dimensión hiperbólica de lo que antes era la calle, de lo que antes escuchábamos como «en la calle se dice», o sea, el rumor, la maledicencia, la buena noticia, el santo y el proxeneta. Todo eso era la calle y ahora lo son, en dimensión universal y gigantesca, las redes, instrumento fantástico, insuperable –quizás– para la educación, para la información, también, pero peligroso para todas las otras circunstancias, para todo lo que significa la manipulación, para lo que representa ese cúmulo de información que tanto hemos vivido y que a tantas cosas se presta.

Zuckerberg presumía que su Facebook era solo una carretera, una carretera neutral por la cual transitaba todo sin que nada tuviera él que ver con eso que transitaba. Los tiempos le han mostrado que no es así, que por esa carretera pueden transitar manipulaciones, noticias falsas, las especulaciones más tremendas. Él mismo, hace un año, tomó todas las medidas para impedir noticias que en Myanmar contribuían a un genocidio. Pero el solo hecho de que el director de una cadena pueda estar definiendo si se pasa, si no se pasa, si se difunden o no se difunden noticias tan tremendas como las de un intento de genocidio nos está hablando de poderes complejos, de poderes nuevos, de poderes que están allí y que compiten con esa institucionalidad democrática que es nuestra causa, esa institucionalidad democrática que se ve afectada, impactada. ¿Por qué? Porque el propio ciudadano se siente representante de sí mismo cuando entra al Facebook. «Yo le he dicho esto al Gobierno», piensa. El Gobierno ni se entera, pero él siente, sin embargo, que es parte del diálogo y que no necesita un representante.

Todo esto va debilitando la participación. La participación democrática ha bajado; ¡sombra cómo ha bajado! Estados Unidos, en la última elección, que era tan crispada, tan fuerte, tan enconada, si se quiere, no pasó del 52 % o algo así; en Chile votó el 47 % del electorado en la primera vuelta y no llegó al 50 % en la segunda. O sea que ese ciudadano no se siente tan participe de lo que es esencial, porque la democracia es un sistema de racionalidad que se basa en la razón del ciudadano. Es muy común en Latinoamérica que transitemos por aquí y por allá, y luego, al poco tiempo de asumir un gobierno, parece que nadie lo votó. Sin embargo, es el ciudadano el que define y decide en el mayor acto político, en la mayor decisión política, que es nada menos que la elección del Gobierno. A veces se confunde la elección con una encuesta o la encuesta con una elección, justamente porque la mezcla de redes y de medios con las encuestas legítima y deslegítima con una velocidad y rapidez que va vaciando, también, a las instituciones. Esto genera la necesidad de esa democracia de rescatar sus contenidos y principios fundamentales.

Ocurre que la democracia puede estar comprometida por el exceso de autoridad, como decía Montesquieu, o también por la ausencia. Esas cosas pasan porque en nuestra América sobra Estado en muchos lados y falta Estado en otros, como las zonas pobres, miserables, o frente al delito, que establece zonas casi separadas. Todos los días vemos ejemplos de cómo aparecen las respuestas a esos vacíos: no por ideas, no por principios, ni aun por orientaciones sociales o económicas, sino por lo que luego pasan a ser sentimientos, estados de ánimo, temores. Y el temor es, quizás, el escenario más proclive a que se instale de demagogia, a que se instale la base de lo que luego, genérica y confusamente se ha llamado «populismo», que puede ser tanto de izquierda como de derecha según cuál sea la explotación del temor, porque si el tema es la seguridad, pasa a ser de derecha, y si es una crisis de tipo humanitaria o social, de izquierda. En definitiva, no pasa de ser un instrumento o una actitud mecánica del poder, más allá de las instituciones, sobre la base de un jefe de Estado normalmente emergente de una elección —casi siempre—, pero que luego se va situando por encima de la ley y asume la representación del país real frente a quienes no la representan. Va sustituyendo la fuerza institucional del parlamento en la plaza pública

o en otros escenarios. Eso es lo que va generando estas respuestas dentro de la estructura democrática.

Chávez salió de una elección; había intentado dar un golpe de Estado antes, había sido amnistiado, y originalmente representaba una causa popular, porque no siempre el populismo nace de la nada, sino normalmente de reclamos que se utilizan. Ahí está el riesgo: cuando ese populismo demagógico se transforma —como ocurrió— en una dictadura, una dictadura que hoy está pasando, prácticamente, al estado de totalitarismo, con una ineficacia de tal magnitud que ha destruido las bases esenciales de la economía y de la sociedad.

Son respuestas; respuestas que hay que canalizar, respuestas para las cuales el sistema, justamente, debe establecer y reivindicar los principios básicos que le son constitutivos.

Allí, los partidos políticos se van debilitando, a veces por sus propias responsabilidades. El fenómeno corrupción ha alterado demasiado la vida de los partidos. Lo hemos visto en Brasil, por ejemplo, un país que, en realidad, desde su etapa imperial no tenía realmente partidos estables, pero que en los últimos años —cinco elecciones ya— había ido generando partidos importantes de la vida democrática, que luego se hunden en el fenómeno corrupción. Esto, a su vez, genera otro cambio adentro de la estructura democrática: el de la Justicia. El Poder Judicial, que en Montesquieu no tenía tanta presencia y que no había sido el actor relevante en la construcción del siglo XIX —donde lo habían sido los parlamentos— ni en el desafío del siglo XX —que lo había sido el Poder Ejecutivo—, aparece aquí como un factor político relevante. Una Justicia nacida y organizada para dirimir conflictos entre las personas o entre las personas y el Estado, pero no para dirimir los conflictos institucionales y políticos, se ve enfrentada a una situación inesperada. Muchas veces resuelve con probidad, pero en otras con exceso, porque también la combinación juez-medios de comunicación pasa a ser un nuevo factor de poder que, así como legitima su propia existencia, deslegitima las otras, las de quienes fueron electos por el pueblo, y se transforma así en un actor relevante.



Esto lo estamos viendo hoy mismo en muchos de nuestros países. Lo estamos viendo, por ejemplo, en Argentina, donde la Justicia es un actor político relevante al que constantemente están mirando los partidos, la prensa, los ciudadanos, porque de ella están dependiendo elementos fundamentales. Eso es consecuencia de las nuevas realidades desgraciadas, como ha sido el fenómeno corruptor, que ha debilitado a los partidos. A su vez, los partidos tienen que seguir haciendo el esfuerzo. Ese es el desafío de los dirigentes: tratar de reivindicar la existencia de partidos como estabilizadores de la opinión. La opinión dispersa, difusa, va generando situaciones inesperadas.

El actual Presidente de Brasil, por ejemplo, es una figura que tenía dos largas décadas como diputado sin mayor relieve, pero en esos años había construido una gran red de comunicación; luego, en lo que se sintió como un enorme vacío del Estado frente a la inseguridad y al delito, emerge rápida y sorpresivamente, sin que nadie se lo esperara y más allá de los partidos, como el líder que representaba la autoridad y la fuerza frente a la inseguridad y a un Estado desfalleciente, que no sabía, que no podía, que se veía incompetente para asegurarle a los ciudadanos la necesaria tranquilidad, el necesario orden público, ese orden público que a veces parece que olvidamos y que es la esencia del Estado de derecho y la esencia de la filosofía liberal. Bien lo decía Benito Juárez en su tiempo: «Sin orden no hay posibilidad de libertad. La libertad solo se desarrolla en medio de ese orden regido por las leyes».

Encontramos allí un desequilibrio en los poderes y eso está vinculado a este mismo impacto de la tecnología, con la cual no solo tenemos que convivir, sino que la tenemos que usar, emplear, la tenemos que hacer el instrumento fantástico que es. No basta con las reacciones que sentimos. Las reacciones sí deben estar para limitar el poder, para que haya un contrapoder que siempre debe existir, aun hoy para la Justicia. Montesquieu decía: «¿Quién nos diría que teníamos que limitar hasta la virtud?» ¡¿Quién nos diría que íbamos a tener que limitar, a veces, hasta la virtud?! Y bueno, a veces también hay que hacerlo.

Esos frenos y contrapesos que nos aseguran la libertad son lo que tenemos que rescatar para que convivan, regulen, empleen y utilicen lo que representan todos estos elementos que la tecnología ha puesto a nuestra disposición, para que no sean instrumentos que, desde la sombra, puedan manejar la sociedad; para que no sean instrumentos al servicio de intereses espurios; para que no sean un factor de desestabilización de las instituciones; para que sean lo que deben ser: herramientas. Deben ser herramientas que usemos. Por más que la máquina nos esté dando respuestas constantemente, las preguntas las tenemos que seguir haciendo los seres humanos. ¡Las preguntas las tenemos que seguir haciendo los seres humanos porque es nuestro deber y nuestra esencia!

En medio de esta impresionante revolución, entonces, tenemos una democracia que se está haciendo y rehaciendo todos los días, y que desgraciadamente se ve afectada por temores y por la explotación de esos temores: en Estados Unidos y en Europa, temores a la inmigración; en todos lados, a la inestabilidad del empleo, porque esta nueva economía genera enormes oportunidades, pero también ha terminado con el «empleo para toda la vida», con aquella estabilidad que hoy tanto se añora y que está en la base de todos estos desasosigos. Es el desencanto, el famoso desencanto que a veces cuaja en expresiones como los *chalecos amarillos* en París, o los que hemos visto como *los indignados* en las plazas de España hace unos años, que terminan en el nihilismo de negarlo todo pero no generar nada. De los vacíos solo van a salir tormentas. Es en el imperio de las instituciones que realmente podremos seguir manejando y confiando en que esta es nuestra civilización; seguir mirando hacia el futuro con los seres humanos como centro, con las leyes y el Estado de derecho como marco de convivencia, en el ejercicio pleno de una democracia y una economía de mercado que, a la vez, van potenciando cada vez más las posibilidades de los individuos en un mundo inevitablemente global, en el que no deberían caber las visiones estrechas de los nacionalismos, pero que, sin embargo, hoy aparecen a veces como reacciones no siempre racionales a esa globalidad que borra las fronteras. Los seres humanos hoy estamos viviendo en esa dimensión global, fascinante, pero también preocupante.

Pongamos nuestra nota de optimismo, entonces, con lo que decía *el viejo* Séneca sobre la elección del sabio: «El hombre es sabio: toma el pasado y lo recuerda para sacar de él aquello que sirve; se aprovecha del presente y trata de anticipar el futuro».

Muchas gracias.

3 - La gobernabilidad hoy.

Felipe González
Ricardo Lagos
Julio María Sanguinetti
Carlos Slim Helú

Julio María Sanguinetti

Felipe, comienzas tú.

Felipe González

Bueno, si quieres provocaciones...

Julio María Sanguinetti

Sí, señor; así desordenás un poco todo.

Felipe González

Bueno, como han visto en la presentación, todavía falta Carlos, que no crean que subirá la media de edad, sino que la mantendrá.

¿Cómo se nos podría definir a los tres que estamos aquí? Somos, quizás, tres viejos *rockeros* de la política; somos viejos políticos, pero no políticos viejos. Ayer lo explicaba porque parece una contradicción: somos viejos políticos porque hemos vivido mucho, hemos tenido muchas experiencias, hemos gobernado durante bastante tiempo, con muchas responsabilidades, y no tenemos derecho a olvidar porque somos conscientes de que si olvidamos de dónde venimos nunca sabremos bien adónde vamos. Pero a la vez que no tenemos derecho a olvidar, no somos políticos viejos porque nuestras cabezas no están en el pasado, sino en los desafíos del futuro. El pasado ya lo vivimos, con sus aciertos y sus errores —tiene su balance—, y lo que queremos es reflexionar sobre los desafíos del futuro, como han empezado a hacer esta mañana Carlos Slim y Julio María Sanguinetti. Esa es nuestra contradicción.

En 1996 salí del gobierno —como lo acaban de decir— y Julio María, que estaba ejerciendo como presidente en su segundo período, nos comprometió a un grupo de personas con esto del Círculo de Montevideo. A mí me pareció buena idea y hasta hoy sigo aquí.

En 1997 —para que no se engañen— en la Universidad de Guadalajara, México, Carlos Fuentes me presentó en la Cátedra Latinoamericana Julio Cortázar para analizar por primera vez, flanqueado por el *Gabo* García Márquez, los desafíos de eso que llamamos «la



globalización», que cabalga a lomos de la revolución tecnológica, y lo hace al galope. Eso se publicó muy poco tiempo después en la revista *Nexos*, y fue la primera vez que hice una exposición sistemática sobre cómo estaba afectando nuestra vida, en todos los órdenes –naturalmente, en la política, en la economía, en el comercio, en las relaciones humanas– la revolución de la comunicación entre los seres humanos. Sobre eso, después hay robotización, inteligencia artificial, revolución biotecnológica y lo que se quiera; pero en ese momento había una revolución en la comunicación entre los seres humanos. La revista *Nexos* publicó entonces un artículo titulado *Siete impactos de la globalización*. Por tanto, la preocupación sobre qué está pasando es anterior –como decía Julio María– al nacimiento de esas plataformas.

Mi preocupación personal es que eso impacta en la gobernanza de la democracia representativa en mucha mayor medida que en los sistemas en los que no existe gobernanza representativa.

En el día de ayer, viendo CNN, me entero de que en San Francisco hay unas leyes que tratan de proteger la intimidad de los ciudadanos limitando la identificación facial de las personas en espacios públicos. Parece lógico, ¿no? Necesitamos que protejan nuestra intimidad, que era algo mucho más valioso para mi generación que ahora, pero aún es necesario. Por lo tanto, las democracias se preocupan de que la tecnología no sea invasiva respecto de nuestra propia intimidad personal. Pero se preocupa la democracia; en un sistema no democrático, la tecnología avanza como el gran hermano, y la identificación facial no solo es un instrumento más –que también lo es–, sino un espacio de avance tecnológico. Por lo tanto, es una competencia difícil.

Ahora, llego a México y se me irritan los ojos porque estamos con un problema de contaminación. Esto me recuerda la última vez que estuve en Pekín –donde me pasó lo mismo con esta alergia–, pero oigo decir a los amigos: «Nunca hemos vivido lo que está pasando con los incendios forestales. ¡Nunca!». Lo mismo escuché hace dos años en Portugal; también en mi tierra, en el sur de Francia, en Grecia. En California hemos oído decir: «Aquí siempre ha habido incendios, pero como los de ahora, no». Pero lo sorprendente para to-

dos fue oír que lo mismo ocurrió hace año y medio en Suecia, donde se deshelaron los lagos y a los quince días ardieron treinta mil hectáreas de bosque. Aclaro que estoy hablando del cambio civilizatorio que estamos viviendo. Los suecos miraban estupefactos cómo ardían sus bosques, y no había medidas de prevención –o eran elementales– ni de combate al fuego. Hemos convivido siempre con el fuego, pero incluso con él, como consecuencia del cambio climático hay una nueva generación de fuego que exige tratamientos completamente distintos, tanto preventivos como reactivos, porque su comportamiento es totalmente distinto, y por eso vais a oír decir a muchos: «Nunca hemos vivido lo que estamos viviendo respecto del fuego». Si lo pasamos al nivel del debate político nos dirán: «Faltan medios presupuestarios».

Voy a poner solo un pequeño ejemplo para provocar la reflexión.

Cuando el fuego afecta quinientas hectáreas de monte –o de pastizal, da igual– la temperatura que genera es, como mínimo, de 1500 grados; todos hemos visto medios aéreos –en algunos casos muy sofisticados, tecnológicos, caros– que van lanzando abundante cantidad de agua encima de ese fuego, pero el agua nunca llega a la tierra porque se evapora antes de tocar los propios árboles, porque reitero que la temperatura es de más de 1500 grados. Por tanto, digamos que esto es la frustración de la inutilidad de los medios frente a la inmensidad de ese ataque que ha sobrevenido. Y esto no es más que un pequeño ejemplo de lo que quería introducir, también como elemento de provocación.

Yo publiqué un libro que hice en la Universidad de São Paulo, titulado *Crisis de gobernanza de la democracia representativa*, siguiendo con el análisis de cuántos impactos, internos y externos, recibe la democracia representativa. Y cuando hablo de los externos me refiero a los supranacionales. La democracia representativa –donde la hay; todavía es minoritaria en términos de población mundial– se desarrolla, se realiza en el ámbito del Estado-nación, pero el ámbito del Estado-nación está desbordado supranacionalmente –como es natural– por poderes que, como decía Carlos desde la tribuna, no controlamos desde adentro. Tenemos el

sentimiento de que nombramos a nuestros representantes y hay algunos poderes que condicionan o limitan la gobernanza y, por tanto, plantean una crisis de soberanía —en el sentido tradicional del término— al Estado-nación. Ya en 1997 lo decía en la Universidad de Guadalajara provocando graves reacciones, porque México tiene un sentimiento nacional muy fuerte.

La otra serie de impactos que se han analizado incluye, entre otros, la inmediatez del funcionamiento de la redes sociales, que frente a la necesidad de tiempo y de reflexión de la democracia representativa —que es lo que representan los parlamentos— produce un choque de gobernanza que todavía no acertamos a incorporar, y no hemos creado los instrumentos de nueva gobernanza que sean adecuados. Como decía Carlos hace un rato desde la tribuna, nosotros tenemos que introducir gobernanza en la revolución comunicacional, biotecnológica, de la robotización. ¿Qué es introducir gobernanza? Pues, tendremos que anticipar el futuro que se nos viene encima para conducirlo, y conducirlo es gobernarlo. Hacen falta instrumentos de gobernanza nacionales —que son los que hay disponibles—, pero también supranacionales, con espacios grandes. Entonces, entenderse en espacios mayores es importante para introducir elementos de gobernanza.

Les voy a contar una discusión que venimos teniendo desde hace mucho tiempo, para que este debate sea lo más rápido posible entre nosotros. Algún amigo, sentado muy próximo a mí, me dice: «Bueno, la supranacionalidad, estos elementos que condicionan la toma de decisiones son buenos porque limitan el margen de los gobiernos para hacer disparates». Y parece lógico. Es verdad que limitan, en principio, el margen para hacer disparates; pero yo creo que limitan más el margen para acertar, mientras el de hacer disparates sigue estando abierto. En el lenguaje de Carlos Slim, cuando un gobernante se equivocaba en una sociedad agrícola, de autoconsumo, el efecto de su error lo podía corregir tres, cuatro o cinco años después sin graves daños; pero equivocarse ahora, en este mundo interdependiente, produce efectos rapidísimos y multiplicadores, además de devastadores. Por tanto, lo que se estrecha es el margen de maniobra para acertar a gobernar bien. Y lo que necesitamos es gobernar el cambio, ese cambio que nos hace convivir —como también lo explicaron— con sociedades anteriores, presentes y futuras, cuando todas las

futuras están influidas por nuevos fenómenos como el que mencionaba antes, cuando hablaba del fuego.

He hecho un trabajo personal de seminarios para saber qué hacemos con este cambio climático y esta nueva generación de fuegos; cómo se trata eso —para que no estemos en debates antiguos para combatir fenómenos nuevos—; cómo se previene, o sea, no solo cómo se combate con medios técnicos, sino qué tratamiento tiene que tener el monte; cómo se aprovecha eso para hacer biomasa y generar energía que sea renovable permanentemente, al mismo tiempo que nos proteja del fuego, etcétera, etcétera. Este es solo un pequeño ejemplo, mínimo, de todos los cambios que tenemos que gobernar. Los cambios abren enormes espacios de oportunidad, pero también amenazas de quedarse atrás, de quedarse al margen. Por eso exigen elementos de gobernanza inteligente para aprovechar todas las ventajas que tenemos cada uno de nuestros países.

¿Cómo estamos situados para insertarnos en un mundo que necesita que la agroalimentación se desarrolle? El gobierno chino sabe que no puede permitir nunca más que la gente pase hambre. Antes se hablaba del gobierno chino, y yo estaba con Deng Xiaoping en 1989, cuando un periodista le preguntó qué pensaba del 200 aniversario de la Revolución Francesa, y el viejito —que tenía entonces la edad que yo tengo ahora, pero me parecía viejito—, con una tranquilidad asombrosa dijo: «Todavía no tenemos perspectiva histórica para evaluar la Revolución Francesa».

Entonces, si quieren comprender la pelea de Xi Jinping y Trump, tienen que entender lo que decía Deng Xiaoping sobre la perspectiva histórica. Ellos tienen una visión de medio y largo plazo, y es altamente probable que dentro de cuatro años se cumpla lo me dijeron: que China recupere su posición en la participación del producto bruto mundial que empezó a perder en 1850. Y no me estoy equivocando; hablo de la participación que tenía China en el producto mundial en 1850, que era semejante a la que pretenden recuperar dentro de cuatro años. ¡Y yo les aseguro que en las condiciones actuales la van a recuperar! Ha habido más de un siglo y medio de decadencia, pero eso se acabó; empezaron a reformar, a conducir el cambio y se han convertido, no en la fábrica del mundo —que es una



broma—, pero sí en una potencia tecnológica que va a desbordar cualquier distracción que se produzca en otras partes, que ya produce más ingenieros de *software* que todo el mundo junto, y habría un largo etcétera que añadir a esto.

Estamos en una nueva realidad, en una nueva frontera, en un cambio civilizatorio, en un cambio de época —como quieran definirlo—, y eso afecta a la gobernanza de nuestras sociedades. ¡Es inútil rechazarlo! Yo veo cuánto repliegue nacionalista y redentista existe amenazando la Unión Europea. Dentro de pocos años, todos los europeos juntos seremos el 7 % de la humanidad, estando ubicados en un rincón pequeñito de Eurasia, a la que pertenecemos. Hemos sido el «laboratorio de ideas» —como decía Carlos— durante mucho tiempo, y la civilización nos ha permitido un desarrollo histórico que nos convierte, si quieren, en un gran museo, incluido Notre Dame, esa maravillosa expresión de desarrollo cultural. Y debemos tener cuidado porque, a través de un tuit, Trump quería que se bombardeara Notre Dame para apagar el fuego, con lo cual nos hubiéramos quedado sin esa maravilla. Él comprendía en ese momento que la única manera de apagar el fuego era meterle hidroaviones encima y apagarlo; se quedó tan fresco y, al levantarse esa mañana dijo: «Esto lo apago yo».

Eso es lo que yo llamo «populismo». Hay una característica general de populismo: respuesta simple a problemas complejos.

Puede ser que esa respuesta no fuera tan simple y que lo que él quisiera fuera sustituir Notre Dame por una torre Trump.

Eso no lo sé, porque el emplazamiento es muy bueno.

Por lo tanto: ¡atención! Tenemos que ir acostumbrándonos, cada uno de nuestros países, a gobernar este cambio civilizatorio. Cada una de nuestras regiones se tiene que preguntar cuáles son sus ventajas comparativas en las materias estratégicas, sea en agroalimentación, en energía o en todas las derivadas de la

revolución de la comunicación, de los telecom y de las nuevas tecnologías. ¡Nos tenemos que situar ahí! Pero olvidense —y con esto sí que termino—: solo el ser humano, su formación, su educación, es una materia prima insustituible. Las otras materias primas pueden dar más o menos margen de éxito, pero no servirán de nada si no hay talento, capacidad de iniciativa, capacidad innovadora. A eso es a lo que tendríamos que dedicar nuestro esfuerzo respecto de las nuevas generaciones: a formarlas. Es lo que decía Carlos, a lo que añado una cosa que antes no se decía: formarlas para que conozcan las nuevas tecnologías desde el principio, y no para que se sometan —como si fuera una nueva dependencia— a un ordenador del que no se despegan. ¡No! Que las conozcan y sepan manejarlas, pero que también sepan que lo que es permanente, lo que no cambia, lo que les permitirá ser flexibles en la cantidad de cambios que la vida les va a obligar a hacer, es conocer bien la condición humana. Y la condición humana nos lleva a Shakespeare, a Cervantes, a Aristóteles. Es la formación en la condición humana lo que nos permitirá tener un margen de seguridad ante la inmensa velocidad de los cambios que todos los jóvenes van a soportar; deben ser buenos especialistas cuando salen graduados de la universidad, pero con conciencia de que la obsolescencia de su conocimiento les tiene que dar la flexibilidad de ir cambiando a lo largo de su vida.

Por tanto, al final, volvemos al ser humano. Y la poesía leída es muy reveladora, porque parecía estar hablándonos del tiempo presente.

Como estamos en México y estoy oyendo hablar del fuego que me afecta los ojos, quiero decir que observo que el debate sobre el fuego es ver cuántos medios se emplean o no, pero difícilmente vamos a analizar que estamos ante fenómenos nuevos, completamente nuevos; una nueva generación de fenómenos —entre otros, de incendios— ligada a un cambio climático que nos obliga a actuar con una inteligencia del siglo XXI y no con medios del siglo XIX.

¡Este es nuestro desafío! Tenemos medios para enfrentarlo y los que tienen ganas lo van a hacer y van a ganar.

Julio María Sanguinetti

Continuamos con el señor presidente Lagos.

Ricardo Lagos

El título de esta parte del debate es *Gobernabilidad hoy*. Unido a lo que se ha explicado aquí esta mañana, veamos la gobernabilidad en ambos ámbitos. Cuando nos referimos a la gobernabilidad clásica estamos hablando del Estado-nación, del país que ejerce soberanía y cómo ese país se gobierna. Pero también tenemos que incorporar la otra, la gobernabilidad global, especialmente ahora que nos damos cuenta de que hay un conjunto de temas que afectan al planeta y los sufren los ciudadanos, pero respecto de los cuales los países, soberanamente, en el espacio que dominan, no tienen nada que ver, o tienen que ver muy poco.

Comencemos por el Estado-nación, el clásico. Aquí, nuestro presidente Sanguinetti dijo una frase que me pareció notable —de las muchas que dice él—: «El ciudadano es, hoy día, un representante de sí mismo». Claro, ¡estamos acostumbrados a que la democracia sea representativa! Elegimos a nuestros representantes: elegimos al alcalde, al presidente de la república, a los miembros del parlamento. Pero con las nuevas tecnologías, efectivamente el ciudadano siente que puede expresarse y está seguro de que lo van a escuchar por el tuit que va a mandar. Y claro, es una nueva realidad. Y esta nueva realidad, producto de un adelanto tecnológico notable, a mi juicio solo es comparable a cuando Gutenberg inventó la imprenta, quinientos años atrás, no para que hubiera democracia, sino para que cada uno fuera libre de interpretar la biblia como mejor le pareciera, de manera de no tener que seguir teniendo incunables como en el pasado, que eran muy caros.

Claro, en esa época se demoraban más las cosas y desde que se inventó la imprenta pasaron ciento treinta años hasta que a alguien se le ocurrió imprimir *La Gazette*, en Francia. *La Gazette* de Francia es de 1630; en Alemania, en 1610 apareció un diario. ¿Qué publicaban ahí? Bueno, los temas que iba a resolver el señor rey con su corte. Después de aquello, de estar los franceses leyendo durante cien años *La Gazette*, surgieron

unos señores, Montesquieu, Voltaire, Rousseau, que empezaron a pensar entre ellos: «Si sabemos sobre lo que va a resolver el rey, ¿por qué no nos consultan? Nosotros tenemos ideas sobre eso». Descubrieron así un sistema democrático, Revolución Francesa mediante, y tenemos un siglo XIX en el que comienza la democracia, y lo hace en primer lugar un poco más al norte de aquí, en Estados Unidos.

Si ustedes lo piensan bien se darán cuenta de que en ese momento la democracia y la política eran verticales. Surgen los partidos políticos como una forma de agruparse en torno a ciertas ideas matrices, pero para ordenar el debate. Sin embargo, en ese entonces había que saber leer. Cuando aparece la radio, comenzó a bastar con escuchar para poder tener ideas políticas, con lo que nace la posibilidad de que vote, también, el analfabeto. ¿Qué nos cambia la televisión? Que ahora se conoce al líder, porque antes solo se tenía la foto del periódico.

Entonces, lo que hoy tenemos es el equivalente a Gutenberg inventando la imprenta; y lo que va a ocurrir es que tienen que surgir instituciones políticas, que no sabemos todavía cuáles son, pero que van a dar cuenta de esta inmediatez. Claro, hoy día, como gobernante, usted puede hacer plebiscitos todos los días, si quiere; pero usted no puede gobernar a punta de plebiscitos. ¿Cuáles van a ser los resguardos que tienen que surgir?

Consultar es posible. En Chile, cuatro o cinco años atrás, se debatió una nueva constitución, y el debate terminó siendo: Asamblea Constituyente, ¿sí o no? Y aunque esto parezca comercial, se me ocurrió decir: «Bueno, ¿para qué la constitución? Hagamos la prueba de una constitución hecha por todos los chilenos». Nos conseguimos un conjunto de profesores de Constitucional de extrema derecha y de extrema izquierda, para asegurarnos de que las preguntas fueran hechas de una manera neutral, y 300.000 chilenos participaron opinando cómo debía ser el Poder Ejecutivo, el Legislativo, el Judicial, así como sobre otros temas. Ahora, eso no tiene otro valor que la participación. ¡Por favor! No es que se vaya a legislar de esta manera, pero es una forma de darle una salida civilizada al ciudadano.



Entiendo que el presidente Obama terminó con una gran popularidad su campaña electoral, con 20:000.000 de seguidores, a los que les planteó: «Sigamos juntos, y si 100.000 de ustedes» –de esos 20:000.000– «me dicen que yo debo referirme a un tema, yo lo voy a hacer porque tengo una obligación para con ustedes». O sea, él resolvió, voluntariamente, que quería seguir escuchando a estos 20:000.000 y les dio esta posibilidad, que cumplió religiosamente durante los ocho años.

Hay que tener cuidado. En algunas constituciones se ha pensado que puede haber un referéndum revocatorio: elegí al alcalde y no me gustó, lo vamos a cambiar a mitad de período porque no lo aguanto más. Está bien, se puede hacer, pero esa institución significa que los temas difíciles que ese señor alcalde tiene que enfrentar, que no son populares pero que tiene que llevar adelante, los va a dejar para la segunda mitad de su mandato para que no lo revoquen antes. Entonces, es muy democrático un referéndum revocatorio, sí; pero no nos engañemos: cuando a usted lo eligen presidente de los Estados Unidos por primera vez y quiere ser reelecto, en su mente hay un conjunto de temas que quedan para el segundo período. Repasemos las cosas más difíciles del presidente Obama: «Vamos a tener relaciones con Cuba» - segundo período; «Vamos a llegar a un acuerdo con China sobre cambio climático» - segundo período. Lo que quiero decir con esto es que ese es el sistema en que usted puede ser reelecto automáticamente. Ahora es peyorativo el *one-term president*; Bush padre, *one-term*; Jimmy Carter, *one-term*. ¡No!; hay que ser *two-term*. Si es así, esa es la consecuencia.

En suma: esas instituciones políticas van a surgir.

¿Qué problemas tenemos? En nuestras democracias, a nivel de Estado, tenemos el problema de la corrupción; tenemos el problema de los partidos políticos con su grado de representatividad; tenemos temas como el de la distribución de los bienes en la sociedad, que a juicio de la mayoría ciudadana quizás no está suficientemente bien hecha; tenemos el tema de las grandes ciudades y también tenemos el problema de la seguridad ciudadana. Estos temas son propios del Estado; debe abordararlos, llegar a un acuerdo. En consecuencia, vemos allí cómo la democracia estable-

ce determinados sentidos sociales que tienen que ser adoptados por todos como país. Tiene que haber un instante en el que ese país, esa sociedad, sea capaz de tener un consenso sobre los temas básicos. Pero a veces las relaciones que hay entre nosotros son de discrepancias muy profundas, y cuando no hay un sentido de nación convergente, difícilmente los países puedan progresar.

¡Claro!, yo entiendo: un gobernante no tiene que pensar en la próxima elección, sino ser capaz de proyectarse y pensar en la próxima generación, en qué es lo que va a dejar de aquí a veinticinco, treinta o cuarenta años. Eso es central: ver cómo concilia la necesidad que tiene todo gobernante de ganar la próxima elección, con esa mirada de largo plazo.

Creo que esto es esencial. ¿Por qué? Porque me parece tan importante, que tenemos que pasar y darnos cuenta, también, de la otra realidad, la del mundo global que está aquí para quedarse y hay que abordarla. ¡Las nuevas tecnologías y las redes sociales como fenómeno hay que abordarlas! Eso hace, entonces, que la dificultad de la democracia sea hoy mayor que ayer, porque la dificultad de la democracia hoy es cómo ser capaz de abordar estos temas de tal manera que haya una convergencia de voluntades, escuchando –también– lo que dicen las redes. Ayer era más fácil: el partido político daba la orden; el líder hablaba y el resto obedecía, y a los cuatro años usted resolvía si lo reelegía o no. Ahora, la política no es vertical como antes, sino mucho más horizontal. Todos se consideran y hablan en el mismo nivel; en Twitter o en las redes, sea usted presidente, monarca o primer ministro, somos todos iguales. Antes lo máximo era: «Le voy a mandar una carta al director»; ahora no hay carta al director, hay opinión directa a aquel que está a cargo del aparato del Estado.

Esto me lleva al segundo tema, que es mucho más complejo. Después de la experiencia de las guerras como consecuencia de temas de raza, de religión, de nacionalismos, y luego de la Segunda Guerra Mundial, emergió un *boom* de lateralismo que se expresó en la idea de que todas las naciones tenían que hablar entre ellas, todos los Estados tenían que hablar. Así se crea Naciones Unidas y el sistema multilateral, entendien-

do que todos éramos iguales, aunque hay cinco países más iguales que otros y son los que están en el Consejo de Seguridad y reflejan el poder de 1945. El problema hoy es que hay un conjunto de temas sobre los que no había esta claridad en 1945: los temas planetarios.

Aquí lo planteaba muy bien Felipe entre los asuntos que estubo tocando antes de mi intervención. ¿Por qué? Porque creo que, efectivamente, el tema es el cambio climático. No está en peligro la Tierra; el planeta Tierra va a seguir viviendo. Ubiquémonos: ¿cuánto tiempo hace que existe el planeta Tierra? Cinco mil millones de años, al igual que la Vía Láctea, el sol y todo lo demás. Veán ustedes: no es un millón de años; no. ¡Hace cinco mil millones de años que existe el planeta Tierra! Y solo durante setenta mil ha vivido el *Homo sapiens*, o sea, ¡nada! Es mucho para nosotros, claro, pero desde el punto de vista del planeta, la Tierra ha vivido sin necesidad del *Homo sapiens*. El problema es que ahora, como producto de lo que hace el *Homo sapiens*, puede suceder que la Tierra —en donde se ha dado el milagro de una combinación de factores para que pueda vivir un *Homo sapiens*— se transforme en un planeta que no sea habitable por el *Homo sapiens*. Seremos muy *sapiens*, pero ¡vamos a desaparecer! Ese es el tema.

El problema, claro, es cuando vemos quiénes son los responsables. No les quiero decir que no seamos responsables, porque lo que emitimos hoy se quedará en la atmósfera ciento veinte años, pero lo que recibimos hoy, en el año 2019, es lo que emitieron nuestros abuelos a comienzos del siglo XX, cuando todos sabemos que no llegábamos a 1000 millones; ahora somos 7000 millones, con lo que quiero decir que la cantidad que emitimos en la actualidad no tiene nada que ver con lo que se emitió ciento veinte años atrás. Ese es el tema.

Así como está este tema del cambio climático, hoy otros, como el de las pandemias y las enfermedades, que hoy tienen una forma de reproducirse casi planetaria si no tomamos las medidas del caso. Recuerden el VIH y todo lo que surgió en un momento. Las pandemias están aquí para quedarse.

Y si se me apura un poco pregunto: ¿qué decimos de las migraciones? El derecho humano esencial. Se

dice que los *Homo sapiens* partieron todos de África y llegaron a este continente —unos dicen que pasaron por el estrecho de Bering, otros afirman que pasaron más al sur— y por aquellos tiempos nadie les pedía pasaporte. Ahora tenemos temas que son globales, y el que me diga que la migración es un fenómeno local y debe tomar medidas en su país está absolutamente equivocado. Entonces, ¿cómo colocamos el tema «migraciones»? Y junto con el tema de las migraciones tenemos el del narcotráfico, el del lavado de dinero, que también van más allá de lo que puede ser un Estado.

Para qué hablar del tema de la globalización. La globalización está aquí, con su realidad, pero aparentemente hay ciertas reglas que han surgido de facto. Cuando se le dice a alguien: «Usted no tiene derecho a emigrar» o «no tiene derecho de entrar a mi país», se están tomando temas. Si algo hemos aprendido es que los derechos humanos son fundamentales. Entonces, ¿cómo hago yo para emigrar en aplicación de un derecho humano? Vemos lo que está pasando en África, donde avanza el desierto, por lo que hay migrantes que responden a un efecto del cambio climático y no a los líos que hay en Siria, aunque también influyen, por supuesto.

Acá tenemos un problema mayúsculo, que son los temas de gobernanza global, que están aquí para quedarse y los tenemos que abordar.

Esto me lleva, brevemente, a un tema más aterrizado. Cuando llegó la crisis del 2008, la respuesta fue: se necesita a los veinte países más importantes del mundo, económicamente hablando, para resolver esto. El G7, el grupo de los países desarrollados más ricos no era suficiente. Fue nada menos que el presidente Bush el que dijo: «Hay que invitar al G20». Surgió así el G20 y nos pareció que era una forma práctica de resolver el tema; pero ocurre que como G20 nunca nos pusimos de acuerdo para el cambio climático. ¿Qué fue el Acuerdo de París? Fue el resultado del G2: Estados Unidos-China. «¡Repítame!» Sí, del G2. Ellos se pusieron de acuerdo por primera vez. Parto de lo que decía Felipe de que, efectivamente, la china siempre ha sido la economía más grande del mundo. El punto es que muchos de nosotros, en este lado del mundo, no lo sabíamos; pero ahora sí lo sabemos. Entonces, va a



surgir ese G2 porque es la primera vez que se pasa del concepto de Estado-nación, del imperio español, de los luis de Francia, del imperio británico, del desarrollo de Alemania. ¿Cuál es el país más poderoso? De repente empieza a emerger con mucha fuerza Estados Unidos, primer país-continente. ¿Qué es China hoy? El segundo país-continente, porque tiene un espacio de territorio de esa envergadura. Entonces, vamos a llegar a un G2 y quizás podamos visualizar cuál es el G3, porque con diez o quince años más, India superará –económicamente hablando– a Japón, y ya está claro que va a ser el país con mayor cantidad de población; cuando Europa represente el 7 % que mencionaba Felipe, India tendrá más población que China.

Entonces, iremos a un mundo de países-continente que van a ordenar lo global, a menos que existan regiones que sean capaces de expresarse por sus propios intereses de una manera convergente y con una sola voz. Digamos que los amigos europeos, hasta que surgieran los problemas actuales, estaban bastante cerca de lograrlo. Cuando irónicamente Kissinger pregunta: «¿Dónde está el teléfono de Europa?», es porque hasta hace un tiempito atrás había un teléfono en Europa. Cuando estaba don Felipe ahí –y no digo que fuera el dueño del teléfono, ¡por favor, no!– había un teléfono de Europa. Ahora, cada vez es más difícil.

Y América Latina, ¿qué? No digamos que hemos hecho los deberes porque no es así. Solo quisiera decir una cosa que nace de mi experiencia: no hay América Latina sin México; México es esencial para darle la prestancia. Entendiendo los problemas de México y los 4000 kilómetros de frontera que tiene con Estados Unidos, creo que desde el punto de vista latinoamericano es fundamental. Por eso –y paso un aviso comercial ahora– cuando se produjo el tema del muro se me ocurrió decir: «¿Por qué no vamos un conjunto de expresidentes latinoamericanos, nos ponemos al pie del muro y decimos: “Somos todos mexicanos”?»

Porque esa es una forma concreta de dar una respuesta de todos para que se entienda que México es parte nuestra y lo queremos reivindicar. Si queremos tener peso en el mundo que viene, ¡que América Latina hable con una sola voz! Ese, creo, es el tema más importante que hoy tenemos por delante si queremos dar

una gobernabilidad como región, y es una larga tarea para los gobernantes actuales.

Gracias.

Felipe González

Julio: si me permites, quiero marcar un punto de discrepancia con la teoría de la evolución hacia el *Homo sapiens* que ha hecho Ricardo.

Como un paisano del presidente uruguayo Sanguinetti, yo creo en la teoría de la evolución, pero la verdad es que no creo que vengamos del mono, sino que vamos para allá.

Julio María Sanguinetti

El tema es que yo veo que la necesidad de una gobernabilidad internacional, que fue el sueño de la post Segunda Guerra Mundial, hoy está en crisis. La multilateralidad se ha bilateralizado en esta nueva geopolítica de Estados Unidos con esa situación tan particular, y eso está hoy en riesgo. Es muy difícil manejar esos temas.

A ver, Carlos, qué tiene para comentar.

Carlos Slim Helú

Gracias, presidente.

Primero, quiero decirles a todos que para mí siempre ha sido un gusto, desde hace veinte años, escuchar a los presidentes, conversar con ellos y a veces discutir. Inclusive, le decía al presidente Felipe González que desde hace como seis o siete años ya estamos de acuerdo en prácticamente todo, por lo que no tiene mucho chiste discutir; ya nos aburrimos. Por tanto, estoy de acuerdo con todo lo que dijiste.

Ya que hablaron de *Homo sapiens*, quizás lo único que cabe es ponernos a pensar alrededor de eso. Según lo que he leído, estamos claros ya de nuestro origen hace dos millones de años, en África, a partir del *Homo erectus*. El *erectus* se va a Europa, a Asia, etcétera; luego

surge el *floresiensis* y el *denisova*. Sabemos que el *Homo sapiens* y el hombre de *Neandertal* es la misma especie y descendemos de ella, porque por definición, cuando hay procreación de dos especies que, a su vez, se reproducen, pues es la misma especie.

En fin, esos dos millones de años deambulando, en los que vivieron cinco glaciaciones, realmente representaron un gran esfuerzo de supervivencia, expansión territorial y procreación. Solo tenemos diez mil años desde que se inicia la civilización; antes de ello solo había grupos de cuarenta o cincuenta personas deambulando por el mundo, de las que morían muchísimas, con riesgo de que desaparecieran esas pequeñas tribus; pero como eran tantas, las probabilidades de que desaparecieran todas también era baja. Y aquí estamos. Lo interesante aquí es que desde hace diez mil años esas tribus se vuelven sedentarias; empiezan a llegar a los paraísos terrenales que eran los valles entre ríos, como Mesopotamia, las orillas del Nilo, o el valle de México. Fueron numerosos los valles que se constituyeron en paraísos terrenales donde abundaba el agua, la flora y la fauna, por lo que al llegar se volvían sedentarios. ¿Qué pasó? Que empezaron a organizarse y aparece –no creo que lo hayan descubierto– la sociedad agrícola; la descubren porque encuentran flora y fauna en abundancia y ven cómo esa flora y esa fauna se reproduce, y empiezan a reproducirlas ellos.

¿Qué pasa con estas sociedades? Conforme crecen, se van organizando, y la organización de todas ellas, en todos los continentes, en todas las áreas, es la misma. Es paradigmático de la sociedad agrícola el poder monolítico; la fuerza política unida a la fuerza religiosa: el faraón de Egipto descende de la divinidad; el tlatoani mexicano descende de la divinidad; en emperador de Japón descende de la divinidad; los reyes de Jordania descenden de Mahoma. El poder político se junta siempre con el poder religioso y, por consiguiente, el militar y el económico. Entonces, no es casual que haya sido universal esta característica; es una particularidad notable de la sociedad agrícola.

En esas sociedades también se daba lo que señalaba hace un rato en la plática: inmovilidad social, etcétera, etcétera.

El primer paso se da cuando empieza la sociedad industrial. Es la primera transformación de gobernanza, es un cambio total de gobierno, que pasa por diferentes etapas. La primera etapa comienza durante el siglo XVIII, probablemente –exceptuando a Estados Unidos– con la Revolución Francesa, en que el rey ya no es el heredero de la divinidad. Empieza a cambiar la gobernanza y ya no hay un poder monolítico. Se da una transferencia que yo creo que nunca hemos sabido evaluar históricamente, que pasa de lo religioso al nacionalismo, y del monarca al dictador. O sea, hay una transición que nos lleva hasta la democracia moderna, que comienza en algunos países en el siglo XIX, en muchos otros en el siglo XX. En algunos de nuestros países todavía siguen existiendo esas dictaduras, no hay democracia, las libertades son limitadas y excluyentes, etcétera. Pero se da esa transición y se empiezan a definir, después de muchos cambios, las condiciones de la sociedad industrial, como la división de poderes, que pasa del poder monolítico a que exista un Poder Judicial, un Poder Ejecutivo y un Poder Legislativo. Los países se estructuran así, y eso marcha más o menos bien, salvo algunos problemas inherentes como la corrupción, la impunidad, los abusos o, como señalaba Felipe sobre Juárez: «Para los amigos... », ¿cómo era?

Felipe González

«Para los amigos, justicia y gracia; para los enemigos, el rigor de la ley».

Carlos Slim Helú

No sé si lo inventó Felipe o si es la realidad.

Como decía, se establecen ya como características de una sociedad industrial la división de poderes, la elección, la democracia, la libertad, la diversidad, la pluralidad, el término de la elección, los plazos, etcétera.

Eso fue lo que ocurrió con el cambio de la sociedad agrícola a la industrial. Entonces, ¡pues claro que ahora, con esta nueva sociedad tecnológica, tendrá que haber cambios! Eso es lo que estamos planteando: cuáles serán los cambios.



Creo que están claros ya los desafíos; los hemos mencionado, los recordaba yo al principio y se han señalado aquí. Se me pasó a mí hablar del cambio climático pero, por supuesto, es uno de los desafíos. Otro muy importante, que a mí me aflige mucho y que creo que va creciendo como un delito más allá del de seguridad, es la trata de personas.

Por supuesto que son muchos los desafíos. Decía Felipe –y estoy totalmente de acuerdo– que el primero y más importante es conducir el cambio. Expresaba: «se tiene que gobernar bien y gobernar el cambio». ¡No hay duda! Ahora, ¿qué viene? ¿Qué cambios vienen? La verdad es que no lo sé, pero así como antes existía un poder monolítico y ahora son tres los poderes, con su estructura, gobiernos y gabinetes, también tendrá que haber un cambio. Lo que tengo claro es que no será lo que se está haciendo ahora al crear una superburocracia con reguladores de cada una de las actividades; más bien creo que lo que se tendrá que hacer es buscar que a la sociedad civil se le deleguen algunas responsabilidades, que la sociedad civil se involucre más activamente en la solución de muchos de los problemas y desafíos que existen. Estamos hablando de la democracia participativa. Creo que el Estado debe ser cada vez menos un aparato superburocrático, enorme y con actividades económicas estatales que cambian cada dos o tres años y que son muy ineficientes, aparte de que propenden a la corrupción.

Si vemos por la forma fiscal, es claro que el Estado es socio de todas las empresas, es socio de todos los profesionistas, es socio de todos los que tienen actividades productivas. Yo creo que ese es el mejor camino, o sea, que sea rector, que sea regulador, que legisle, que vigile y que, sin invertir nada, obtenga de cada profesionista –o de cada persona que trabaje en otro lado– el 30 % a través del impuesto a las personas físicas, y de las empresas se lleve el impuesto sobre ventas. Esa es su mejor función; sin poner un centavo, sin invertir, es socio de toda la actividad económica, que deja que la lleve adelante la sociedad civil.

Creo que el Estado tendrá que delegar más algunas de sus actividades. Lo están haciendo a nivel mini con delegados de la manzana, por ejemplo. Se observa que ya ha habido avances con los padres de familia en las

escuelas, que participan en los programas de educación de los jóvenes, que están más involucrados en programas de derechos humanos. En muchas de estas actividades es donde se ve la función de la sociedad.

Pienso que sería pretencioso de mi parte pensar que pudiera proponer algo sobre lo que seguramente se ha pensado mucho. Además, desgraciadamente, no lo he estudiado. Toffler toca algunos puntos sobre la gobernanza del futuro que no he leído con detenimiento, pero en mi opinión se van a mantener tres poderes y va a haber un mayor involucramiento de la sociedad civil.

Creo que donde falta una definición importante es en lo que señala el presidente Ricardo Lagos. Ya tenemos muchos problemas que no son de carácter local, sino mundial, por lo que es muy importante lo que dice sobre la gobernabilidad global que afecta al planeta. Señala, también, la importancia de gobernar regionalmente, por ejemplo en América Latina. No dudo que eso pueda ocurrir y no lo hemos cubierto, a pesar de que se pensó en las Naciones Unidas y en otros grupos. Entonces, es otro de los grandes huecos.

Me voy a referir a otros comentarios que se hicieron.

Cuando se habla de la globalización –que ya tiene como 2500 o 3000 años porque nació, probablemente, en el Mediterráneo con los fenicios– lo que hay que hacer es permitir que cada país se inserte como le convenga: si es un país muy chico, se abre completamente; si es un país grande como China, se define de otra forma. Yo creo que cada país debe insertarse según le convenga.

Con respecto a los retos sobre los que habíamos hablado, yo creo que lo más importante es conducir el cambio, combatir la pobreza, modernizar la educación y hacer –como señalábamos Felipe y yo– que las personas se involucren desde chicas, desde jóvenes, para que se cree un ambiente de conocimiento, de interés y de sentido de urgencia, y que esta tecnología sirva como puente en lugar de abrir un hueco más amplio que deje a nuestros países atrás, como podría ocurrir si no aprovechamos esta nueva civilización tecnológica.

Muchas gracias.

Julio María Sanguinetti

Las instituciones van corriendo detrás del problema, ¿no? Ahí está la cuestión: estamos corriendo detrás en la gobernabilidad global y estamos corriendo detrás en la gobernabilidad nacional. Creo que ese es el tema, porque nadie ha inventado nada mejor que la separación de poderes y esas cosas. Y el involucramiento de la sociedad civil hoy es más complejo aún, porque se involucran en ciertas cosas concretas, pero la participación ciudadana es menos activa que antes; la gente cada vez vota menos, por ejemplo. Es muy curioso, pero es así.

Felipe, ¿qué hay para comentar al respecto?

Felipe González

España está bastante en la última. No sé si eso nos sirve de alivio o no, pero es cierto.

Como decía Carlos, tenemos una discusión de hace mucho tiempo; a veces nos ponemos de acuerdo, a veces nos distanciamos. ¿Qué es lo que hay que comprender en temas de gobernanza? El Estado representa los intereses generales, y lo tiene que hacer eficientemente. Entonces, el tamaño del Estado depende de la eficiencia de sus funciones en relación con los intereses generales que representa. Eso lo hemos discutido muchas veces.

Fernando Henrique Cardoso se asombraba, se reía y me pedía derechos de autor —y yo se los pedía a él— por lo de las utopías regresivas. Yo decía: «Oiga, si discutimos el tamaño del Estado, para que se entienda, simbólicamente diré que me gustaría que tuviéramos un Estado Ipanema». Y él preguntaba: «¿Cómo un Estado Ipanema?», a lo que yo replicaba: «Yo paseo por Ipanema y veo gente que está en la playa, a la que no le sobra ni un gramo de grasa, pero no le veo los huesos. Yo quiero un Estado que no sea raquítrico, pero que no sea grasiento, pues todo lo que es grasiento estorba, incluso a la defensa de los intereses generales, y todo lo que sea raquítrico tiene incapacidad para defender los intereses generales». Claro, es una explicación que merece, después, una larga discusión.

Ahora, como responsables políticos nosotros tendemos a cometer muchos errores. La crisis es de los partidos políticos, de la democracia representativa, de los medios tradicionales de comunicación —es de todo eso y lo sabemos—, pero nosotros advertimos y echamos la culpa —las dos cosas—: «Si usted hace eso, los mercados no se lo tolerarán». Lo decimos tantas veces que los ciudadanos preguntan dónde está ubicada la urna del mercado para ver dónde se vota eso. Pero no es verdad que lo digan los mercados, sino que es una deducción de pensar «Si usted no crea condiciones de confianza, de macroeconomía sana, de proyecto de país, etcétera, usted no va a atraer la inversión necesaria para crecer, generar empleo y tener excedentes que le permitan luchar contra la pobreza y contra la marginalidad». Aquí hablo de los elementos clásicos.

Y así como nosotros hablamos del mercado, en América Latina la culpa de tantas cosas las tiene el Fondo Monetario Internacional que a veces hasta da pena, aunque la institución se haya equivocado muchas veces. La última vez que vi a la señora Lagarde le dije: «Yo preferiría que hicierais solo una previsión al año». Me preguntó: «¿Por qué solo una? ¿Te molesta que sea trimestral?», y le dije: «Sí, porque equivocarse una vez al año es menos graves que hacerlo cuatro veces».

«Es por haceros un favor». Le decía de broma.

Pero también les decía a mis amigos en América Latina que si no existiera el Fondo Monetario, incluidos sus errores, tendríamos que inventarlo, porque si no, ¿a quién le íbamos a echar la culpa de todas nuestras torpezas? Porque nadie va obligatoriamente al Fondo Monetario. ¡Nadie! A nadie lo condenan a ir al Fondo Monetario, pero es que la acumulación de errores llevan a una supuesta tabla de salvación —a veces lo es—, que es el Fondo Monetario.

Tenemos esos problemas clásicos de la gobernanza, y ahora tenemos, además, los nuevos, que son los que me preocupan.

La Unión Europea, como decía Ricardo, es un gran invento para que ese rincón suroccidental de Eurasia pueda expresarse. Bueno, pues, nos hemos dedicado a dividirnos, con el *brexít* para empezar. El *brexít* lo han



decidido los viejos de mi edad que, en contra de los jóvenes, han entendido que es mejor irse. Por tanto, están decidiendo el futuro de los jóvenes quienes no tienen futuro. ¡Esto tiene bemoles! Y, para colmo, es la democracia con instituciones más sólidas del mundo –se puede estar de acuerdo o no–, sean parlamentarias o de relaciones exteriores –el Foreign Office es una puñetera máquina de defensa de los intereses de Gran Bretaña–, que gana hasta cuando no tiene razón; y cuando la tiene, ¡te pasan la caballería por encima! Son admirables institucionalmente. Sin embargo, la política está destruyendo la institucionalidad democrática de Gran Bretaña. ¡Destruyéndola! Es increíble el error de hacer un referéndum sobre el *brexít*, como lo hizo Cameron, cuando en realidad trataba de resolver un problema de su partido. Repito: de su partido. El hombre decide que va a quemar la casa para ver si salva los muebles, y se encuentra sin casa y sin muebles. Es como está ahora Gran Bretaña: sin casa y sin muebles. ¿Qué instrucciones le dan al diplomático que tiene que defender los intereses británicos en Bruselas? Pues, ninguna. ¿Por qué? Porque no saben cuáles son, no se aclaran.

Por tanto, Europa está en una regresión. La Europa laboratorio ha envejecido, y la Europa museo sobrevive maravillosamente y es el gran atractivo de los nuevos millonarios del mundo, creados por ese desplazamiento hacia Oriente de las grandes fortunas. A mí me gustaría recuperar la Europa laboratorio y, sobre todo, que no se separara, que no se dividiera. Es verdad que los que quieren separarse de Europa son fuerzas antieuropeas, digamos, que a diferencia de lo que pasó con el *brexít*, han decidido que es mejor tomarla por dentro para reventarla, que separarse y hacerlo desde afuera. Pero la amenaza sigue siendo la misma. O sea: vamos a ser el 7 % de toda la humanidad, pero estos espabilados piensan que es mejor ser el 1 % o el 1,5 % cada uno de nosotros. Es como incomprendible; es el mundo al revés de un regionalismo abierto como el que proponía Ricardo para América Latina.

Tenemos problemas de gobernanza clásicos y problemas de gobernanza respecto del futuro. Llevamos muchos años judicializando la política –cada vez que perdemos algo lo llevamos a los tribunales para ver si estos nos dan la razón– y ahora comenzamos a que-

jarnos de que la Justicia se ha politizado. ¡La hemos politizado! Nuestra incapacidad para resolver problemas políticos se mostraba judicializando la política, y ahora, inevitablemente, el Poder Judicial se politiza y empieza a invadir un terreno que debería ser el de las soluciones políticas, los parlamentos, etcétera. Son los problemas clásicos.

Solo quiero agregar una idea: para gobernar en un momento como este –para España y para México, aun manteniendo las diferencias que se quiera– el gobierno tiene que restañar, recuperar, restablecer o sanar –como quieran decirlo– las heridas que vienen de atrás. Me da igual que el atrás sea la crisis de 2008 –que en España produjo las heridas que sabemos, al igual que en Grecia, Portugal y en todo sitio– o que se trate de restañar heridas que vienen de mucho más tiempo atrás. Para restañar esas heridas, seguramente hay que hacer reformas. Pero, ¡atención!, las reformas que necesitamos no son para volver al pasado –utopía regresiva–, sino para enfrentar los desafíos de los que estamos hablando, los de la revolución tecnológica. Si alguien quiere hacer una reforma laboral, por favor, que no haga una de los años sesenta, sino una reforma laboral de futuro; si quiere hacer una reforma fiscal, que mire al futuro para hacerla, que no vuelva al pasado. Tenemos que hacer eso: luchar contra la marginalidad y, además, contra un fenómeno de reparto desigual del ingreso, que es una consecuencia –no hay ninguna conspiración– de esta economía financierizada de la globalización, que los propios liberales que promueven esas teorías advierten al decir: «Cuidado, el sistema puede llegar a ser insostenible si la distribución del ingreso no se corrige». Dicen «insostenible»; no dicen «inmoral» o «injusto». ¡No!; eso es una consecuencia. Simplemente hablan de «insostenible», lo cual está bien como reflexión.

Por tanto, por favor pensemos que al gobernar tenemos que hacer reformas mirando al futuro, que sean capaces de restañar heridas del pasado, pero sin utopía regresiva, sin devolvernos a un pasado que ya nunca más volverá.

Julio María Sanguinetti

América Latina es el gran vivero de las utopías regresivas, porque el muro cayó en Alemania, pero en

América Latina todavía no se ha caído el muro en buena parte de las mentalidades. Es así que hemos vivido.

El cortoplacismo es el gran tema, el gran desafío de la gobernabilidad democrática, nuevamente. Voy a poner un ejemplo bien práctico. En Argentina, el presidente Macri llega al gobierno con mucha expectativa, con mucha esperanza, pero ocurre que la institucionalidad —y aquí vienen los temas institucionales de gobernabilidad que hay que adaptar— le impone que a los dos años tiene que someterse al veredicto popular. Surge así el dilema: si hago muchas cosas impopulares en este momento, probablemente pierda la elección de medio término y el otro lapso de mi gobierno va a ser un baldío, y luego de ese baldío vendrá ¡vaya a saber qué!

Ahí tienen, entonces, lo que es el tema de las instituciones. Personalmente creo que la necesidad de mirar los temas del futuro y de salir del cortoplacismo nos impone, también, tener instituciones con cierta capacidad para que el Estado pueda manejarse, pueda tener un medio término razonable y pueda tener una conectividad razonable, porque el constante ejercicio de eso puede terminar. La soberanía popular es muy importante, es decisiva, es la base de la legitimidad, pero cuando esa soberanía popular se expresa inorgánicamente es la tiranía. De eso es de lo que tenemos que precavernos.

En Chile hubo muchos debates sobre estos temas de gobernabilidad. Incluso, tú participaste bastante con unos proyectos de retoque constitucional. ¿Cómo aseguramos hoy esa gobernabilidad? ¿Cómo aseguramos hoy que tengamos un mediano plazo razonable? Ya el Estado planificador de los años sesenta pasó; el Estado fundamentalista del mercado que vino después también pasó; hoy estamos en una visión más intermedia de las cosas. Pero, ¿cómo adaptamos las instituciones? ¿Qué hacemos?

Ricardo Lagos

Bueno, esas son preguntas muy complejas.

Pero mientras tú hablabas recordé a lo que nos enfrentamos cuando asumimos en el año 2000. Venía la

crisis asiática y todos los precios de las materias primas, cobre incluido, estaban a la baja. Y diseñamos una institución —que decidimos que iba a tener un presupuesto fiscal— que, desde el punto de vista estructural, iba a tener que ahorrar un 1 % del PIB. ¿Por qué decíamos «estructural»? Porque íbamos a fijarnos en las variables de largo plazo, que nos decían que el precio del cobre —que allá es como el petróleo en México; es muy importante porque de él depende el superávit o el déficit fiscal—, que en ese momento llegó a bajar hasta quedar en 60 centavos, según los sabios debía estar en 89 centavos. Cuando bajó, bajó, bajó y llegó hasta USD 0,60, el Gobierno siguió gastando como si valiera 89. Hoy los mercados son muy importantes y ellos creyeron lo que dijimos. Cuando el precio era más bajo, el Estado gastaba más; por lo tanto, tuvimos un déficit. Al poco tiempo el precio del cobre empezó a cambiar y subió a USD 1,50, a USD 2, llegó a USD 2,5 y hasta a USD 3. El ajuste se hizo considerando los USD 0,89 cuando ya estaba como en USD 2, y en largo plazo a USD 1,20. Entonces, usted no puede gastar más de USD 1,20; en eso consiste lo estructural. En otras palabras, al final del período había un nivel de ahorro enorme, y cuando se produjo la crisis del 2008, con cargo a ese ahorro se pudo reactivar la economía.

Tener un superávit estructural del 1 % sobre el PIB era nuestro compromiso de largo plazo. Entonces, creamos una institución para establecer cuáles serían los precios de largo plazo, cuál el grupo de economistas que definiría aquello, etcétera. O sea, hubo una respuesta institucional que marcaba. Claro, después dijeron: «Si nos ha ido tan bien, bajemos el 1 % y dejémoslo en 0,5 %», y creo que estamos en eso. Pero la institución quedó.

Ahora, ¿cómo se hace para dar esa respuesta institucional? A nivel mundial, lo que nace después de la Segunda Guerra Mundial es un mundo nuevo, que no existía antes. Por eso, Dean Acheson titula sus memorias *Present at the creation*. Él estuvo presente al momento de la creación, porque antes no había nada creado; no estaba Naciones Unidas, y la Liga de las Naciones había quedado en la historia.

Ahora, yo siempre he pensado que es mucho más difícil estar *present at the recreation*, porque si usted quie-



re recrear porque hay que ponerse a tono, va a afectar intereses creados y eso es más difícil. Ha sido imposible cambiar a los cinco miembros del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. Y, ¡claro!, si eso no se pone al día surgirán otras instituciones, como el G20, que van a dar cuenta de la incapacidad de ponerse al día.

Entonces, el tema *Gobernabilidad hoy* tiene que ver con lo que estaba diciendo Julio María: si usted va a asumir un gobierno tiene que hacerlo, porque los tiempos son importantes, son fundamentales en política. Es distinto asumir en tiempos de una crisis, que hacerlo en tiempos de una bonanza; es distinto cómo se enfrenta lo uno y lo otro, pero lo peor que puede hacer alguien es enfrentar una crisis y no tomar las medidas al inicio, porque ahí es cuando usted tiene un mayor poder y credibilidad. Claro, si lo toma al comienzo dirán: «Es que el país estaba muy malo; el antecesor lo dejó mal», y no tiene por qué explicarlo. No fue mi caso, en que era un problema externo el que teníamos, pero hubo una forma de poder dar una respuesta.

Segunda observación con respecto a la gobernabilidad. Yo prometí que iba a crear 200.000 empleos el primer año. ¡Grave error! Nunca hay que decir cosas tan concretas. En setiembre me di cuenta de que íbamos a llegar a 100.000, y opté por ir a la televisión y explicar por qué había fracasado. Por las vueltas de la vida, en el último año llegamos a los 200.000, pero de eso ya nadie se acordaba.

Lo que quiero decir, sí, es que hay que enfrentar el tema y explicarlo, porque el gobernante es el principal factor comunicacional de un país y es el que tiene que asumir aquello y hacerlo: «Fracasé por esto, esto y esto». Tiene que haber una capacidad de diálogo con el ciudadano, hoy mucho más que antes. El tema de las redes hace que sea infinitamente más complejo gobernar, pero también a través de las redes se tiene la capacidad de conectar de una manera mucho más eficaz.

Surgen temas muy difíciles. En este momento, en Chile, una ministra de Educación quiso comunicar directamente a sus apoderados lo que estaba haciendo y recurrió a las direcciones de *mail* que tenían esos apoderados en los respectivos colegios, y se armó ahora un debate político. ¿Tenía la ministra el derecho

de comunicar lo que estaba haciendo a través de un *mail* dirigido a todos los apoderados de las escuelas de Chile? No me pronuncio porque en Chile el debate todavía está ardiendo. Pero eso es lo que reflejan las nuevas redes.

Julio María Sanguinetti

Ahora, en materia de explicar y comunicar, creo que el mejor ejemplo es México, porque yo estoy acá hace cuatro días, me levanto de mañana temprano a desayunar, prendo la tele, y todos los días está el presidente comentando y explicando.

Ricardo Lagos

Por lo que entiendo, él venía haciendo esto desde la alcaldía.

Julio María Sanguinetti

Creo que esa es la expresión máxima de la comunicación.

Felipe, quiero hacer una pregunta. La situación de Europa, políticamente, es muy frágil: España pasó de su bipartidismo a un pentapartidismo complicadísimo; en Italia, los dos grandes partidos del *Miracolo italiano*, la democracia italiana y el socialismo, se fundieron y hoy gobiernan extrañas realidades; en Francia, por primera vez en la historia, en la segunda vuelta no estuvieron los gaullistas ni los socialistas. En fin, está muy de moda hablar de la fragilidad de los partidos, lo que es incuestionable; ahora, ¿cuál es el otro sistema?

Felipe Gonzalez

No hay otro sistema, o sí lo hay: el autoritarismo. Vamos a ver: no hemos querido mencionarlo aunque estamos todos preocupados; lo que pasa en Venezuela es lo otro. El milagro que ha conseguido Maduro es destruir el 60 % del PIB en cinco años. Reitero: el 60 % de producto bruto, frente al 29,5 % que había destruido la República de Weimar antes del ascenso de Hitler, para tener un orden de comparación. Ha convertido a Venezuela en un Estado fallido.

Quiero aclarar lo que decía antes, al comentar la broma de que tenemos menos margen de maniobra para cometer errores. El margen de maniobra para cometer errores sigue siendo el que era; lo que ocurre es que si gobernamos una sociedad agraria y se cometen errores, no pasan de ahí, pero si gobernamos una sociedad abierta los errores tienen efectos multiplicadores. Entonces —para decir cosas que no sean excesivamente ofensivas; si no, me deslizaría—, nos encontramos con un presidente de la república al que un paisano mío, de Andalucía, lo ha convencido de que la inflación no existe porque es un invento del capitalismo y, por lo tanto, tiene 10:000.000 % de inflación y un salario mínimo inferior a USD 6 al mes, y ahí está.

A ver: yo siempre he sido moderado, ¡siempre!, pero déjame que haga algo que permite defender la moderación. La moderación es la virtud de los fuertes; los débiles no son moderados. Los gritones son los que no llevan razón; para llevar la razón no hay que gritar ni insultar ni descalificar, sino defender las razones de uno. Yo no he sido radical nunca, salvo en un tema: la defensa de la democracia, ¡porque quiero seguir viviendo en libertad! No quiero tener que salir a las calles, como lo hacen los jóvenes en Caracas para reclamar que quieren ser libres, y todavía los tirotean. Eso no quiero volver a vivirlo; ya lo viví en una parte de mi vida, durante la dictadura de Franco.

Por tanto, estoy defendiendo un valor de convivencia, un espacio donde poder respirar, y ese espacio es el de las libertades democráticas. ¡En eso sí soy radical! Por eso, a veces me verán en pronunciamientos que parecen radicales en exceso respecto de la ilegitimidad de Maduro. Dicen: «Es ilegítimo desde el 10 de enero». ¡No! ¡¿Cómo desde el 10 de enero?! Cuando eligieron a esa Asamblea General constituyente —que no es constituyente—, la primera decisión que tomó, el 2 de agosto de 2017 —primera decisión, y obviamente se votó a mano alzada—, fue nombrar presidente de la república al señor Maduro. ¡La legitimidad de origen ya se acabó! Y la de ejercicio, ¡ni digamos!

Entonces, sí quiero hacer un llamamiento. Cuando hablo de la crisis de la gobernanza de la democracia representativa, le agradezco al presidente López Obrador que tuviera en su mesa de despacho el libro *¿Quién*

manda aquí? —nombre que le dio la editorial para vender más— en una presentación en televisión. Allí aparecía el libro *¿Quién manda aquí?*, y era muy claro que el presidente López Obrador afirmaba: «¡Pues, yo! Está claro, ¿verdad?». Esa fue mi última aportación, y yo le agradezco que lo tuviera allí.

Estoy preocupado porque no somos capaces de defender lo que tenemos —el descenso de la participación indica eso, Ricardo— hasta que lo perdemos. De verdad, en nuestra identidad de identidades, ¿vamos a arriesgar perder las libertades y la convivencia ordenada que es la democracia, para después tener que luchar en las calles por recuperarla y encontrar una cierta ética en esa lucha? Yo creo que el menos malo de todos los sistemas es el democrático, que no garantiza el buen gobierno más que a largo plazo, pues garantiza que echamos a los gobiernos que no nos gustan. Y ahora, díganme quién echa a Maduro. Ese es el problema; un problema con el que me comprometo seriamente y cada día. Incluso, me irrita que a veces haya alguien, o muchos, que no quieren ver la realidad. ¿Por qué? Porque tienen ceguera voluntaria o porque no se aproximan a ese inmenso sufrimiento de un pueblo de 30 millones de personas que ya ha perdido a 4 millones en un éxodo bíblico, y que siendo el país más rico de América Latina, su gente no tiene para comer, no tiene medicamentos y tiene un salario mínimo que ya no existe ni en el más pobre de los países africanos. Y de la inseguridad ni hablo.

Por tanto, ¡por favor! No entiendo que haya alguien que los comprenda y que diga que son de izquierda; me daría igual que fueran de derecha. No importa si levantan una u otra bandera, me parecen tiranos, como *Tirano banderas* de Ramón del Valle-Inclán, con una larga literatura ulterior en toda América Latina, con el *Gabo* y con tantos otros.

¡Eso me revuelve! Es lo único en lo que, de verdad, no paso la línea en la defensa de los valores de la democracia. No voy a ser transigente. ¡No!

Julio María Sanguinetti

Todo el debate sobre la gobernabilidad se define en eso.



Carlos Slim Helú

Han sido muy amplias las exposiciones, pero yo siento que, prácticamente en todo el mundo –quitando algunos asiáticos, como el de China, por supuesto–, los gobiernos no tienen una visión de mediano y largo plazo, no saben adónde van, no tienen un rumbo; y los países sin rumbo van dando tumbos. Es un poco lo que señalaba el presidente Lagos: están pensando en la inmediatez, y yo creo que ni en la próxima elección, sino que están pensando a muy, muy corto plazo, sin una dirección, sin políticas de Estado. Si hubiera un plan nacional de desarrollo, con políticas de Estado claras, habría una consistencia en la marcha de los países. Creo que esa es una falla que estamos teniendo en Occidente, en la mayoría de los países.

Hace muchos años, en México teníamos una política de Estado clara. Por ejemplo, en 1932, ante la gran depresión mundial, se unieron los empresarios y comerciantes con los políticos y se hizo la gran campaña nacionalista, con un plan de industrialización del país. Eso, que ocurrió en 1932, es lo que lleva al país a crecer a un 6,2 % anual durante cincuenta años: una campaña, un plan de desarrollo, una política de industrialización, etcétera, etcétera. Yo creo que es lo que está faltando ahorita. A lo mejor hay desorientación, no saben lo que está pasando, no saben cómo cambiar, cómo conducir el cambio.

Julio María Sanguinetti

Lo que pasa es que también los políticos tienen que sufrir las impacencias del público, porque hoy nuestra sociedad es muy impaciente.

Carlos Slim Helú

Pero es que la sociedad está harta, porque lleva muchos años sin que pase nada.

Julio María Sanguinetti

Así es.

Y con respecto a los moderados, que ha mencionado Felipe, quiero decir que don Cosme de Médici –el gran duque que construyó la riqueza de Florencia, padre de Lorenzo el Magnífico– decía que el destino de los moderados era como el de los habitantes del primer piso, porque estaban condenados a aguantar el humo de los de abajo y el ruido de los de arriba.

Terminamos este debate diciendo, como conclusión, que intentemos lo que intentemos, debemos seguir perfeccionando las instituciones y cuidándolas. Y volvemos a citar a maestros como Montesquieu, que dice: «Cuando un pueblo adora más una cosa que la libertad, termina perdiendo esa cosa y también la libertad».

Muchas gracias a todos.

4 - Emprendedurismo e innovación en el comercio.

Enrique Iglesias
Alejandro Bulgheroni
Carlos Magariños
Enrique Manhard
Carlos Slim Domit

Enrique Iglesias

Muy buenas tardes.

Es un gusto estar en esta casa y un gusto estar en este Círculo, en el cual he tenido el honor de participar de todos los eventos que lo han precedido, que siempre aportan esta riqueza de experiencias que proporcionan, fundamentalmente, quienes fueron jefes de Estado o personalidades como la que nos ha hablado hace un instante, mi amigo Carlos Slim. Todos ellos nos traen experiencias de vida del mundo y un mensaje central: estamos en un cambio de época, no en una época de cambios, como muy bien lo decía don Carlos. En estos casos uno recuerda siempre aquellas palabras del líder comunista Gramsci, que en 1936 decía que cuando una época no acaba de terminar y la que viene no acaba de empezar, aparecen los monstruos y los problemas morbosos. Yo creo que esto es lo que nos está pasando, y el riquísimo debate que tuvieron quienes nos han precedido muestra que, ciertamente, el tema es que estamos desafiados por un período de grandes retos pero, sobre todo, de caminos difíciles de ubicar, debiendo navegar en la imprevisibilidad que nos presenta la situación actual.

El Círculo, con buen criterio, resolvió comenzar con este panel para dar respuesta a lo que Carlos Slim decía acerca de cómo conducir el cambio, y cómo hacerlo a través del comercio. El tema central aquí es cómo hacemos para que el comercio continúe siendo un motor fundamental en el movimiento, el crecimiento y el avance social en el mundo.

Yo anoté aquí cinco punticos para empezar un debate en el que, por supuesto, tenemos un excelente grupo de amigos que van a enriquecer nuestros comentarios.

Primero: ¿por qué el comercio? Como todos sabemos, a través de la historia el comercio ha sido un motor fundamental de cambio, movido por intereses de dominación, de colonización, de negocios, de beneficios. Es decir que detrás de eso ha habido toda una historia que uno podría construir a través de la revisión de los tiempos. Lo que no podemos ignorar es que ese comercio ha sido producto de la civilización, pero también promotor de la civilización. Con todos



los elementos negativos que se le puedan encontrar, ciertamente ese es el caso.

Quizás, uno de los mayores testimonios de lo que acabo de decir es la evolución del mundo de los últimos setenta años, la llamada *Pax Americana*, porque al fin de la guerra Estados Unidos era la potencia dominante en todos los planos. La verdad es que estos setenta años han sido, yo creo, los más importantes en la historia de la humanidad, tanto en los avances sociales, como en los económicos y en los políticos. Se puede discutir esto, pero creo que es importante hacer pie en las cosas que hemos sido capaces de hacer, para tomar impulso y aliento para continuar con los desafíos que tenemos por delante.

Han sido setenta años muy importantes. Baste decir, en dos o tres pincelazos, que al fin de la guerra el mundo tenía 2500 millones de personas y hoy tiene 7500, lo que significa que se multiplicó por tres, pero la producción se multiplicó por doce; la pobreza era del orden del 40 % de la humanidad y hoy es del 10 %, que aunque son muchos pobres todavía, no se puede negar que se ha avanzado; la esperanza de vida –tal vez un elemento muy simple, pero tan importante– en la época del nacimiento de la Era Cristiana eran 25 o 30 años; cuando termina la Guerra Mundial, en 1945, era de 45 años –ganamos quince años de vida, en promedio, en dos mil años de historia–, y de 1945 hasta acá hemos ganado treinta años, ya que pasamos de 45 a 75. La *Pax Americana* fue una realidad, aunque hoy esa paz está en problemas y de ello vamos a hablar un poquito más adelante. Dentro de ese contexto el comercio adquirió una importancia fundamental y se multiplicó por varias veces; durante mucho tiempo, en los momentos de más prosperidad el comercio creció mucho más activamente que el producto, cosa que no ha ocurrido en los últimos años.

Entonces, en primer lugar, está muy bien haber elegido el tema del comercio porque es un factor fundamental de los tiempos que hemos vivido en el pasado y los que queremos vivir en el futuro.

Lo segundo a analizar es cuáles han sido los factores que han impulsado este crecimiento del comercio. Bueno, yo creo que aparte de las ambiciones de po-

der, de conquista, de colonización, hemos tenido tres elementos que han sido fundamentales: uno de ellos –muy importante– son los avances en la tecnología, que fueron mencionados muy bien en el panel anterior; pero hemos tenido, además de eso, una transformación espectacular en los transportes, lo que ha sido otro factor muy importante; y, finalmente, la globalización, que es un fenómeno que ha invadido el mundo de forma espectacular en los últimos años y que ha significado la globalización del todo: del comercio, de la inversión, de las finanzas, de las noticias, de las formas de vivir, de las formas de consumir. La globalización se convirtió en un impresionante factor de crecimiento. Esos han sido, de cierta manera, los grandes antecedentes sobre los cuales se asienta hoy el problema que estamos viviendo.

Quizás lo más importante es ver hasta qué punto ese factor fue fundamental para la recuperación, por ejemplo, de Japón, destruido después de la guerra, o de Corea. La propia China, en el fondo, ¿qué es? Es, fundamentalmente, un gran proyecto político que partió de la base de reconocer la importancia que tenía el mercado y el comercio en el crecimiento mundial; Deng Xiaoping abrió la frontera, con lo cual ingresó la inversión, y después tenía fronteras abiertas para promover la gran exportación en todos los rubros. Es el producto típico de los avances que ha tenido el comercio, la inversión y todo lo que es el proceso de globalización de los últimos años.

Por lo tanto, estos son los factores fundamentales acerca del tema sobre el que estamos dialogando en el día de hoy.

El tercer punto es cómo entró el comercio en esta regulación internacional. Diré que lo hizo con complicaciones. ¿Cuál fue el gran factor, el punto de partida de estos últimos setenta años? Hoy lo decía alguno de los amigos: fue la creación de las Naciones Unidas. Creo que eso fue, realmente, el gran mensaje, la gran conquista civilizatoria de la humanidad, a partir de dos grandes principios: el establecimiento del multilateralismo –que mencionaba Sanguinetti hoy– y del principio de solidaridad.

Con respecto al establecimiento del multilateralismo, debo decir que es la primera vez en la historia que la humanidad toda se pone de acuerdo para comenzar a establecer un orden en el que todo el mundo participa, con poderes desiguales, desde luego. De ese mundo salieron nada menos que 140 países descolonizados, que es una de las grandes conquistas de las Naciones Unidas que pocas veces se menciona porque no se recuerda.

Pero junto con eso, las Naciones Unidas también establecieron ciertos principios, como el del poder político en el Consejo de Seguridad, además de un importante orden de carácter financiero pautado por los acuerdos de Bretton Woods como un sistema de solidaridad. Es ahí donde yo menciono el segundo elemento: no solamente nos dieron el multilateralismo, sino también el principio de solidaridad, que es distinto al principio de caridad. La caridad es hija del amor y está en todas las grandes religiones; la solidaridad es hija de la justicia. Es decir, lo que trajo el momento, el año 1945, fue pensar que todos tenemos derecho de participar en la construcción del mundo común, pero todos tenemos la obligación de solidaridad frente a los problemas, incluyendo los que se mencionaron anteriormente, como la defensa del clima, la lucha contra la desigualdad y contra la enfermedad, o los otros factores que atiende Naciones Unidas.

El cuarto punto es cómo hizo el comercio para entrar en el sistema. Lo hizo con problemas. En el año 1945 había dificultades para introducir el comercio; no era fácil comerciar en aquellos momentos porque los países tenían sus mercados cerrados, la producción estaba reducida en muchos sectores por el conflicto bélico y la agricultura presionaba por no abrir fronteras para mantener la alimentación, que es la gran tragedia de todas las guerras. De alguna forma, el sistema no encontró espacio para lograr un tratamiento multilateral, como lo tuvieron los demás principios. Recién en 1947 se realiza la Conferencia de La Habana, donde un grupo de países ya en vías de desarrollo —o países ricos— se ponen de acuerdo para tomar acciones o reglas para poner cierto orden en el comercio internacional. Ese proceso duró hasta el año 1986. Durante cuarenta años fue este club de países desarrollados, o países ricos, el que administraba un poco las reglas de juego, o ciertos

principios generales según los cuales debía procederse en materia comercial.

En el año 1986, siendo presidente de la república el doctor Sanguinetti, el gobierno invitó a que el GATT se reuniera en Punta del Este y ahí comenzó la primera gran aventura que era hacer frente a los problemas que permitieran abrir el comercio a sectores que hasta ese entonces no podían estar regulados por acuerdos internacionales porque había oposición: la agricultura y los servicios. Se logró en Punta del Este, en setiembre de ese año, poner en marcha la Ronda Uruguay, que ocho años después, en Marrakech, culmina con la creación de la Organización Mundial del Comercio. El mundo se puso de acuerdo en asumir un sistema multilateral en el terreno del comercio, con un órgano en el que participaran todos los países fijando las reglas, y de alguna manera las conductas, para poner orden y permitir que el comercio fuera y siguiera siendo uno de los grandes factores del crecimiento de la producción y del mejoramiento de vida en el mundo. Ese sistema operó: se creó la Organización Mundial del Comercio, y fue lo más importante de la multilateralización de los problemas económicos del mundo.

Ahora viene el otro problema. ¿Qué dificultades está viviendo hoy el mundo con respecto a ese gran edificio que se creó en la Ronda Uruguay, que fue la Organización Mundial del Comercio? Tenemos dos problemas centrales. En primer lugar, la crisis potencial y real de la OMC; y, en segundo término, la guerra comercial de Estados Unidos con China.

El primer tema es complicado. Ciertamente, uno de los elementos más importantes de la Ronda Uruguay y de la OMC fue que, junto con organismos técnicos muy capacitados y con la participación de diferentes países para fijar las reglas del juego, se creó un organismo de solución de controversias y, además de eso, se estableció un sistema de judicialización por el cual los conflictos iban a ser analizados por tres jueces, quienes dictarían sentencia e impondrían sanciones, incluso de tipo monetario. De alguna forma, fue un hecho realmente único en el sistema de Naciones Unidas el tener una institución que interviene, con jueces elegidos por consenso entre los países, pero que además son capaces



de resolver el conflicto y de poner multas o sanciones a los incumplidores. Desde el año 1986 a la fecha se resolvieron 580 casos, en los que hubo mucha gente que ganó, muchos países que perdieron; y estamos hablando de miles de millones de dólares. Eso es importante como sistema. Tenemos que ser conscientes de que si eso se viene abajo, se nos viene abajo un pilar fundamental de la construcción internacional del mundo en que queremos vivir; ¡y está en peligro! Lo está por una razón bastante práctica: hay países a los que no les gusta. Curiosamente, no sé por qué no les gusta, porque todo el mundo recibió palos y recibió soluciones. Estoy pensando, por ejemplo, en los Estados Unidos.

¿En qué forma se está produciendo la posible crisis? De los 7 jueces que se han elegido, solamente quedan tres, y a fin de año vence la actuación de dos de ellos, por lo que quedaría uno solo. Si los países no se ponen de acuerdo en nombrar nuevos jueces, no habrá juicios. Con esto, el sistema entraría en un serio problema y una gran dificultad.

Es poco conocido en este momento que en mi país hubo una reunión convocada por un grupo de expertos, de la que participó el embajador Guillermo Valls —a quien bien conoce el presidente Sanguinetti—, y comenzaron un movimiento para que se tome conciencia de que si este tema no se soluciona puede caer la vigencia de una de las instituciones más importantes que se han creado en el mundo para administrar el problema comercial, que es un señor problema en la historia y que debe seguir siendo siempre un motor de crecimiento abierto a todas las posibilidades, porque el sistema actual permite, por supuesto, las agrupaciones de países. Bajo este sistema se creó la Unión Europea, se creó el NAFTA —o como se llame ahora el nuevo acuerdo entre México, Canadá y Estados Unidos—, se creó ASEAN. Es decir que de alguna forma el sistema contempla la existencia de áreas preferenciales, pero también un régimen multilateral que se va abriendo nada menos que a la industria y al comercio. Me parece, entonces, que este es el primer peligro.

El segundo peligro del sistema actual lo constituye esto de la guerra comercial, aspecto muy complicado y grave, porque no está en juicio simplemente el tema del comercio, sino quién va a ser el líder del mundo

del futuro. Por supuesto que esto tiene complicaciones muy grandes, muy difíciles de administrar, pero podría tener repercusiones hasta dramáticas si realmente no se logra un mínimo de consenso entre estas dos partes, en cuyo caso todos perderemos, porque en las guerras pierden todos, pues el mismo ganador termina perdiendo a largo plazo. De manera que este tema debe preocuparnos a todos —no solamente a estos dos países— por las reverberaciones que puede tener en el resto de la humanidad respecto de los temas comerciales.

La solución de este tema, unido a la crisis de la OMC son, a mi modo de ver, dos de los grandes desafíos que tiene por delante el mundo para hacer frente al problema del comercio.

Termino con los aspectos que seguramente van a ser tratados por mis colegas en el panel, que son: cómo respondemos al tema del comercio a partir de innovar y, al mismo tiempo, emprender. Estas dos cosas van de la mano y hasta son bastante comunes a otras, pero hay que innovar porque es la forma de ir creando nuevas oportunidades para la generación de riqueza. Eso implica prepararse, lo que desafía a la educación, desafía a los Estados, desafía a la forma de hacer las cosas y es, sobre todo, el gran tema con el que hay que animar a los jóvenes. Es a eso a lo que debe apuntar el emprendedurismo y debe ser, nuevamente, el compromiso de la reforma educativa, que hoy por hoy es el gran tema de la humanidad para poner en marcha este camino de administración del futuro, donde ciertamente tenemos mucho que hacer.

Creo que con esto van a comenzar la presentación nuestros amigos.

Muchas gracias.

Tiene la palabra mi amigo Bulgheroni.

Alejandro Bulgheroni

Buenos días a todos.

Es un placer estar acá y poder intercambiar ideas sobre distintos aspectos del emprendedurismo y la innovación, y cuál ha sido su impacto en los temas comerciales.

En esta oportunidad me voy a referir a los emprendedores que innovaron en los desarrollos tecnológicos, generando cambios fundamentales en la producción de hidrocarburos.

Hasta hace algunos años se consideraba que no se podrían producir hidrocarburos económicamente de lo que son las arcillas generadoras. Para quienes no conocen el tema, nunca han estado cerca de él o no han tenido obligación de verlo, me gustaría aclarar que estas arcillas son las rocas donde se originó el hidrocarburo; luego, el petróleo y el gas migraron a entrapamientos que son los yacimientos convencionales, que posteriormente se fueron desarrollando y son los que hoy están produciendo en el mundo. Evidentemente, en esa roca madre todavía quedan muchos hidrocarburos atrapados; hasta hace veinte años se sabía de su existencia pero no cómo producirlos.

Para explicar un poco más esto tal vez sea bueno decirles que cuando uno atraviesa esa roca —la roca madre, reitero— sabe que hay petróleo y gas ahí, pero no fluye por las condiciones de permeabilidad. Es como si la roca transpirara petróleo y gas; evidentemente, esto no es económicamente explotable. Ahí es donde hace aproximadamente veinte años los emprendedores comienzan a tratar de ver cómo solucionar eso. Una de las ideas fue aumentar esa superficie de transpiración —si se le puede llamar así— con el objeto de crear un flujo de hidrocarburos, es decir, de petróleo y de gas. Esto se logró perforando, en lugar de un pozo vertical, uno dentro de esa roca pero horizontal, que hoy en día puede llegar a tres kilómetros; o sea, se pasó de cincuenta o sesenta metros a tres kilómetros. Pero esto no fue suficiente. Entonces se fracturó esa roca, y se empezó a fracturar hidráulicamente, generando una gran cantidad de cubitos o de pedazos de roca que transpiraron todo simultáneamente —petróleo y gas—, generando un flujo; ese flujo determinó la economicidad de esa producción.

Quienes hicieron esto fueron emprendedores norteamericanos que estudiaron esta posibilidad y que, a través de la prueba y el error, e invirtiendo sumas muy importantes, fueron desarrollando métodos que hoy en día nos están permitiendo producir económicamente abundantes reservas de petróleo y gas.

Hace muchos años, en las reuniones en las que se trataba el tema de la energía o de los hidrocarburos se hablaba de qué pasaría cuando nos quedáramos sin petróleo y gas. ¿Qué le pasaría al mundo? Hoy esa pregunta ya no se hace más; la que nos hacemos hoy es qué vamos a hacer con todo el petróleo y el gas que vamos a producir antes de que aparezcan otros métodos de producción menos contaminantes. En realidad, el carbón tendrá que ser el primero en pasar a ser una reserva estratégica, pero después pasará a serlo el petróleo, y por último el gas.

Esta innovación llevó a aumentar las reservas de petróleo y gas, cambiando el comercio internacional, principalmente en el caso del gas, aunque también impactó el comercio internacional del petróleo.

¿Qué es lo que pasó durante estos años en los que se desarrollaba la producción de estas arcillas? Al principio, el precio del gas estaba por debajo de los USD 3 el millón de BTU; entonces, por más que se le tratara de sacar algo, no era rentable. A partir del año 2000 el precio pasa a los USD 4 por millón de BTU y empieza a mejorar la rentabilidad. Pero también vemos que estos emprendedores seguían investigando distintos métodos para bajar costos y aumentar productividad. Durante los siguientes años, los precios altos hacen que aumente la exploración y producción de gas. Esto genera una sensación de mucha oferta —principalmente en Estados Unidos—, y como la demanda no estaba preparada para tomar toda esta oferta de gas, el precio bajó rápidamente, llevando a USD 2 el millón de BTU.

Todo esto ocurrió en Estados Unidos, y quiero decirles a todos que si hubiese ocurrido en otra parte del mundo no se hubiera solucionado de la forma en que se hizo, o no se hubiera reaccionado en la forma en que se reaccionó. Había más de 900 equipos que estaban perforando pozos verticales para gas, y al bajar el precio la mayoría se pararon, ya que no se sabía qué hacer. Pero por la forma en la que se explota y desarrolla el petróleo en Estados Unidos, y por el emprendedurismo de los petroleros norteamericanos, unos meses más tarde había 600 de estos equipos que estaban tratando de perforar pozos horizontales para sacarle el petróleo a esta roca. ¡Esto fue un éxito! Se continuaron desarrollando innovaciones tecnológicas que permitieron



aumentar la producción, y se pudieron bajar los costos, también, en la producción de petróleo.

Esto, de alguna forma, hizo que los árabes advirtieran que estaba naciendo un gran competidor. Y así era: estaba naciendo un gran competidor. Creyeron que sería suficiente con bajar los precios para frenar este incipiente desarrollo de los emprendedores y lo bajaron a USD 25. Pero no se paró el desarrollo de las arcillas petroleras, sino que se siguió adelante con más innovación tecnológica. Estos emprendedores permitieron obtener más rentabilidad, lo cual bajó el precio de equilibrio. Los árabes se dieron cuenta rápidamente de que no deberían seguir sufriendo las pérdidas que estaban sufriendo, con lo cual la OPEP comienza a dejar que aumenten los precios hasta llegar a USD 50 o USD 60. A estos niveles se puede producir eficientemente, y Estados Unidos puede hacerlo, no solamente para sus necesidades internas, sino también para exportar.

Estas mejoras que se hicieron en la producción de petróleo, también fueron muy importantes en la producción de gas. En aquel momento habíamos parado la producción porque el precio, que resultaba eficiente estando a USD 6 u USD 8, había bajado a USD 2. Hasta hace unos meses se estaba produciendo a USD 3 el millón de BTU y se ganaba plata, era rentable; hoy, por distintas circunstancias, ya es posible obtener rentabilidad a USD 2,40 el millón de BTU.

Ya se está hablando en el mundo de la *comoditización* del gas natural. Aunque transportar el gas es mucho más difícil que transportar el petróleo porque hay que licuarlo y mandarlo en barcos especiales, ya se están construyendo innumerables plantas de licuefacción del gas y de regasificación que harán que se flexibilice el mercado y, ahora sí, la tendencia que hace varios años se estaba viendo pero nunca se llegaba a consolidar, creo que en los próximos cinco años se concretará y el gas natural va a pasar a ser un *commodity*, con lo que esto implica en el desarrollo del comercio internacional.

A principios del siglo pasado el carbón contribuía al 75 % de la ecuación energética mundial, y después de cien años de luchar contra un carbón contaminante —lo que se ha estado haciendo de distintas formas: con energías hidráulicas, nucleares, y ahora renovables—,

hoy sigue siendo el 30 %. Yo creo que, por fin, la *comoditización* del gas natural va a producir estos efectos que se estaban tratando de lograr y no se podía. Todo el mundo está hoy discutiendo los problemas de contaminación global, y el carbón es el fósil más contaminante en este momento; ahora que hay cantidad de gas —principalmente en Estados Unidos, donde la innovación y en emprendedurismo ha hecho que esto se lleve agresivamente a todo el mundo—, creo que rápidamente va a tomar el lugar del carbón.

Pero también vamos a lograr otro aspecto, que es la producción de energía a valores mucho más bajos. O sea que se va a posibilitar el ingreso al consumo de energía de una gran cantidad de personas en el mundo que hoy no la tienen, que son más de 1200 millones de habitantes.

Estoy convencido de que todos estos desarrollos tecnológicos y esta capacidad de los emprendedores va a hacer que cambiemos la forma en que producimos, consumimos, almacenamos, transportamos o comercializamos la energía. Nuestro desafío es hacerlo en forma sostenible y a precios cada vez más competitivos, a fin de reducir las emisiones, para preservar el medio ambiente y extender su alcance a un mayor número de personas.

Muchas gracias.

Enrique Iglesias

Muchas gracias, Alejandro.

Realmente aportaste un brillante ejemplo de vinculación entre innovación y emprendedurismo, por lo que agradezco nuevamente tu participación.

Damos la palabra a Carlos Magariños.

Carlos Magariños

Muchas gracias, Enrique.

Buenos días a todos.

A mí me gustaría retomar el planteo central que hizo nuestro ponente y moderador hoy, respecto del valor de las instituciones para fortalecer el proceso de innovación, el desarrollo del emprendimiento y la disseminación del comercio. Es un tema que está muy vinculado con los aspectos que tocaron esta mañana los expresidentes y que mencionó Carlos Slim.

Me parece que en cualquier sociedad nacional – todos podemos abordar esto fácilmente– se necesitan instituciones que aseguren la provisión de ciertos bienes públicos: seguridad, educación, salud. Y en una sociedad que se integra tenemos el mismo desafío y la misma dificultad: necesitamos instituciones que fortalezcan la provisión de bienes públicos globales.

En la primera sesión de esta mañana hablamos de esos bienes públicos relacionados con la gobernanza, con la protección de las libertades, de los derechos humanos; creo que en esta sesión tenemos la oportunidad de ver con ejemplos concretos, como el que mencionaba recién Alejandro Bulgheroni, la importancia de asegurar la provisión de bienes públicos globales en el campo económico. El hecho de que estemos viviendo un proceso de globalización acelerado, en un contexto de cambio tecnológico disruptivo, hace que esa necesidad de instituciones globales se vuelva más dramática, en todo caso.

Enrique mencionaba recién los riesgos que corre la Organización Mundial del Comercio de caer, eventualmente, en irrelevancia por la falta de instrumentos para que sus instituciones aseguren la provisión de fallos que remuevan las disputas comerciales. Pero el mundo no está estático, sino que se mueve y cambia a una velocidad cada vez mayor, y ya no tenemos solamente mercados de bienes, sino que en los últimos veinte años los mercados de servicios se han convertido, también, en un campo de dinamismo, de innovación y de desarrollo emprendedor, con una vitalidad y una velocidad impresionantes.

Es cierto que la humanidad pasó por muchas épocas de cambio en el pasado. ¿Qué podríamos decir que es lo diferente en este momento? Probablemente eso: la velocidad y la falta de equidad en esos cambios. Si algo

hace el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos empleos, la creación de nuevas actividades, es poner una presión enorme a nuestro sistema político, debido a que la velocidad a la que se destruyen empleos es más lenta que aquella en la que el sistema puede crear nuevas actividades. Antes esto ocurría solo en el campo de los servicios; después de la Segunda Guerra Mundial y hasta los años noventa, esa disrupción tenía lugar, sobre todo, en el campo de los productos, pero en los últimos veinte años el problema se acelera y se verifica de una manera cada vez más dramática en los servicios, creando nuevos mercados que tienen que ver con la conducta humana. Probablemente, si algo muestra con fuerza esta disrupción en la emergencia de los nuevos mercados es la combinación del *big data*, la digitalización y la inteligencia artificial. Descifrar esa conducta humana, tratar de entenderla, se ha convertido en un nuevo mercado. Todos esos datos que se colectan con nuestras interacciones en las plataformas de Internet, agregados, permiten trazar perfiles de raza, de sexo, de religión y de preferencias que son explotados para el *marketing online* o para plantear ofertas de productos futuros. Y cada vez más esa utilización de datos de nuestras interacciones en Internet nos ponen frente a situaciones impensadas.

Recuerdo un caso que me comentaban hace poco, de una familia que se alarmó porque la hija más joven comenzó a recibir publicidad del centro comercial cercano dirigida especialmente a mujeres embarazadas. Obviamente, el padre y la madre se alarmaron y le preguntaron a la joven si estaba en esa condición, lo cual ella negó enfáticamente. Presentaron una queja al centro comercial –que se disculpó, por cierto– solo para descubrir pocas semanas después que la señorita, efectivamente, estaba embarazada. Los sistemas de inteligencia artificial del centro comercial tenían pautado el perfil de compras de una persona joven embarazada y habían podido anticipar las preferencias, incluso al propio conocimiento de ella de su condición.

Yo me pregunto: ¿está bien que usen, sin nuestro permiso, los datos que generamos? Más allá de los problemas que podría haber tenido en este caso la joven o su familia, me parece que se genera otra serie de predicciones o de problemas que nos plantean la dificultad



tad de regular, además de entender, al mismo tiempo, cómo mantener la libertad de quienes trabajan en esta franja de negocios.

Comentaban hace poco, en un seminario en el que participé, el caso de los buscadores y los motores de inteligencia artificial, que responden a una serie de preferencias que van leyendo de nuestras propias conductas. Es decir: toman, de alguna manera, nuestros propios prejuicios y nuestras inclinaciones, para predecir conductas y decisiones futuras. Por ejemplo, se comentaba el caso de una compañía que decidió utilizar la inteligencia artificial para reclutar nuevos ingenieros. Para basar su selección analizaba años de reclutamientos previos de esa misma compañía, la cual, en esos años previos había reclutado más ingenieros hombres que mujeres, lo que generaba que esos motores de búsqueda propusieran para los próximos reclutamientos más hombres que mujeres, aun cuando las mujeres podían ser mucho más capaces que los hombres. No toleraríamos esa costumbre ni esa actitud de un reclutador humano, por lo que me parece que tampoco tenemos que tolerarla de los algoritmos.

Por eso es tan relevante pensar y trabajar en fortalecer las instituciones, para que permitan a los emprendedores y a quienes estén comprometidos con la innovación en los modelos de negocio, desarrollar todo su potencial, pero al mismo tiempo, protejan nuestras libertades, nuestros derechos y las posibilidades que ofrece la emergencia de nuevos mercados. En ese punto, me parece que necesitamos más reflexión, más innovación y también una actividad emprendedora desde el punto de vista de los formuladores de las políticas públicas. Solo de esa manera creo que garantizaremos, a largo plazo, una efectiva gobernanza del proceso de cambio, también en este campo de la economía y el desarrollo.

Muchas gracias.

Enrique Iglesias

Muchas gracias, Carlos, por tu presentación y particularmente por tu defensa de las instituciones.

Enrique, tu turno.

Enrique Manhard

Agradezco al presidente Sanguinetti y al Círculo de Montevideo la oportunidad de incluirme en este tema tan actual.

¿Cuáles son las nuevas fronteras para los empresarios y el comercio internacional? La trayectoria de los últimos veinte años nos cambió los libretos a los que veníamos de antes, trabajando en un esquema muy distinto y con un determinado tenor de expectativas y temores.

La experiencia nos ha enseñado que el contexto que modela la economía es muy sensible para las empresas: afecta para bien o para mal la dinámica y las perspectivas de todo emprendimiento. Este entorno está marcado por muchas interdependencias que afectan aspectos tan decisivos como la calidad de la gobernabilidad, el acceso al capital y otros recursos, y la percepción de confianza de los empresarios acerca de sus posibilidades reales de crecimiento.

Hay que poner énfasis en el contexto, porque aquí, en América Latina, hemos aprendido de la escuela de los hechos, de las subidas y de las largas caídas, que las instituciones son determinantes críticos del comportamiento económico. Quiero destacar que las instituciones pueden contribuir a que los empresarios apuesten con entusiasmo a la innovación o, como ha sucedido muchas veces, las instituciones le pueden atar las manos a las empresas. Esperar o exigirles que tengan optimismo y que generen fuentes de empleo para mantener la supuesta buena salud social de los países y la estabilidad de los gobiernos, está lejos de caer en el lugar común y peligroso de sostener que la política es más importante que la economía.

Debemos admitir que si hablamos de voluntad emprendedora dentro o entre países, el amplio vínculo entre el espíritu empresarial, el desarrollo económico y las instituciones es un área crítica que debe ser tenida muy en cuenta. El crecimiento económico no se construye en la quietud y en el temor conservador, sino que

siempre implica un cambio, un movimiento, un cierto atrevimiento. Y también sabemos algo: que no siempre las políticas en nuestros países se entendieron debidamente. El empresario, con su vocación de crecimiento y su controlada capacidad para lanzarse adelante es el mayor agente para este cambio y el más dispuesto.

El colapso de las economías de planificación centralizada nos mostró con crueles ejemplos que los gobiernos no pueden asignar acuerdos de manera eficiente, y que los mercados son realmente necesarios para labrar el crecimiento de los países y de las personas. Quien dice «mercado», dice empresario, dice trabajo, dice inversión, dice apuesta al futuro, dice innovación.

Haber visualizado la importancia del empresario y la necesidad de los mercados ha llevado a muchos países a la eliminación de las barreras que desalientan el espíritu empresarial. Se hace evidente hoy por el nuevo enfoque que tienen muchos gobiernos y muchas organizaciones internacionales hacia la estructura del sector privado y por las mejoras que se verifican en el entorno empresarial.

Ningún país se ha empobrecido comerciando. La extraordinaria riqueza que se ha venido produciendo en el mundo al cabo de unos treinta o cuarenta años tiene su origen en la innovación tecnológica, en la innovación de procedimientos y en el incremento del comercio en todos sus niveles. Nunca hubo tantos intercambios; nunca hubo tanto volumen de compra y de venta de productos y servicios; nunca hubo tanto dinero en juego y, algo todavía más importante y más llamativo, nunca hubo tanta certeza de que el fenómeno no es un halo del momento, sino una situación continua que no hace más que crecer y diversificarse, crecer y mejorar, crecer y seguir creciendo. Las mercancías físicas, los servicios, las informaciones, las ideas, las expectativas, todo ha venido creciendo y todo parece que seguirá creciendo.

Gracias a los impulsos de la tecnología y a sus increíbles aperturas, la innovación está a la mano del empresario; es la moneda de todos los días.

Hay por lo menos tres factores que se dieron cita para determinar el salto hacia adelante que estamos viviendo.

El primero es la revolución tecnológica. No hay duda de que por el impacto de la cibernética, el universo y nuestro lugar en él han cambiado, dotando a la empresa de posibilidades impensadas para apropiarse de una franja cada vez de mayor futuro.

Otro factor es el espíritu de lucha y la sana ambición de progreso del empresariado, que muchas veces se ve empujado por los cambios o que abiertamente se pone frente a ellos. Con su actitud y su apuesta decidida, el empresariado de hoy está, con más o menos éxito, en el bando de los cambios. Es, junto con la ciencia y la tecnología, uno de los símbolos más claros de aquello en lo que se ha convertido el comercio internacional.

Por último, debemos mencionar la toma de conciencia que ha hecho la política de que ya no se puede producir progreso poniendo obstáculos a la inversión, generando desconfianza, creando trabas, levantando muros. Las políticas en el mundo tienden hacia distintas formulaciones de apertura. Es cierto que cada región y cada país las hace a su ritmo y con sus criterios, pero ya no hay lugar para el aislamiento.

El gran balance de esto es la mundialización de la oferta y la demanda y el aumento notable de la vida comercial. Hoy las fronteras no están en los países; están en las posibilidades, en la imaginación, en las fuerzas o en la convicción que tengan los actores.

Hoy, cuando hablamos de estabilidad lo hacemos pensando seriamente y más que nada en el campo de las instituciones, en las nociones de gobernabilidad, de seguridad jurídica, de disciplina fiscal, de tranquilidad política. Ese conjunto de estabilidades ha de ser el ambiente que nos contenga a todos: que contenga a los que trabajan, a los que invierten, a los que más necesitan ayuda, y también a los que estudian y se preparan para días mejores.



Pero cuando en nuestra condición de empresarios ingresamos al escenario que entre todos estamos tejiendo, cuando nos lanzamos a un mundo interconectado, ávido y cambiante, lo que va quedando delante de nosotros no es aquella añorada estabilidad de no hacer olas y tratar de no fundirnos, de durar un poco más, sino que pensamos con fuerza en términos de posibilidad de apertura, de algo que siempre está por hacerse, de trabajo continuo y de innovación.

En fin, hablo de libertad y de progreso, dos palabras que conocemos bien y que ahora tenemos el deber y la oportunidad única de dotar de un nuevo y valioso significado.

Muchas gracias.

Enrique Iglesias

Muchas gracias, Enrique, por esta visión desde el sector privado, que ha sido muy útil y muy a punto del seminario que nos convoca.

Amigo Carlos, adelante.

Carlos Slim Domit

Gracias, Enrique.

Muchas gracias a los organizadores del Círculo de Montevideo por esta invitación.

Quisiera iniciar mi exposición continuando un poco con la discusión que se dio durante la cena, destacando tres conceptos que creo que son fundamentales.

El primero es algo que ya he mencionado en el Círculo muchas veces: esta es una era que está basada en el bienestar de los demás. Es decir: es una era en la que, si no está incorporada la mayor cantidad de personas de la sociedad en la economía interna, el país no progresa. O sea: el fin último es el interés de generar mayor bienestar en la sociedad, y ese bienestar se logra generando condiciones de empleo y, por supuesto, condiciones posteriores de trabajo, ya que todo esto gira alrededor del comercio.

El segundo concepto es que esta es una era de acceso, que nos está permitiendo acceder a todo y a todos. Hoy, estar conectado significa tener en la mano la posibilidad de acceder prácticamente a cualquier cosa que queramos o a participar activamente como personas.

El tercero es que esta era está generando disrupciones muy importantes, no solo en las actividades económicas y de producción, sino prácticamente en todas las actividades que tenemos como sociedad.

Para dar un ejemplo gráfico de la profundidad de estas disrupciones diré que hoy vivimos en una época en que la empresa comercial más grande del mundo no tiene tiendas, la empresa turística más grande del mundo no tiene cuartos de hotel, y las sociedades más grandes del mundo no tienen fronteras ni barreras de idioma ni están sujetas a un territorio, y todas están representadas por las redes sociales.

Esta era, como ya se mencionaba anteriormente, está sustentada en la conectividad. Es decir, si no hay conectividad, simplemente no existe nada de lo que esta nueva era tiene. Eso lleva, como principio fundamental, a buscar desarrollar la infraestructura que permita la conectividad, fomentando, ya no nada más que una muy amplia cobertura, sino también un proceso de actualización que es muy importante. Para que haya una buena conectividad y una conectividad universal tiene que haber, primero, mucha inversión. Las telecomunicaciones son un sector que requiere mucha inversión por cuatro factores principales.

El primero es la cobertura, como ya mencionaba.

El segundo es para poder hacer frente a la demanda de datos progresiva que estamos experimentando. Hoy en día la demanda de datos se está duplicando cada doce meses sin que haya, todavía, procesos plenos de inteligencia artificial, de uso de analíticos, de 5G y todo lo que estamos escuchando, que puede llevar a que la demanda se multiplique cada seis meses o menos. Entonces, requiere una gran inversión en infraestructura. Por cierto, ese uso de datos se da por empresas que muchas veces no están basadas en la localidad de los países ni sujetas a las regulaciones de estos, sino en una generación de inversión en esos países. El 70 %

del uso de la red de datos se da entre Facebook, Google, YouTube y Netflix. Se trata, entonces —como lo mencionaba el ingeniero Slim—, de un proceso creciente de ese gran enfoque que hoy está viendo a la inversión en entretenimiento y no a la tecnología como tal. Pero reitero que las redes de comunicación necesitan esa inversión para poder hacer frente a esta demanda de datos.

El tercer factor es la actualización. Es un sector en el que la actualización, también progresiva, puede volverse obsoleto de un año para otro si no tomaste las decisiones adecuadas en ese proceso.

El cuarto factor tiene que ver con los nuevos servicios. Es la conectividad la que permite que se vayan generando y desarrollando nuevos servicios.

Voy a darles algunos ejemplos. Todos escuchamos términos tecnológicos que son muy comunes, como 2G, 3G, 4G, y ahora estamos escuchando hablar del 5G. Para hacerlo muy gráfico, diré que esto significa un aumento en la velocidad y una disminución en el tiempo de respuesta de la conectividad. Con el 2G se inventaron los mensajes de texto; con el 3G se pudieron inventar los teléfonos inteligentes y las tiendas de aplicaciones; con el 4G se inventaron los servicios en *streaming*, como es Netflix, Spotify o muchos de los que conocemos; y con el 5G vamos a pasar de la intensa conectividad entre las personas —como con las vistas tecnológicas—, a la conectividad entre las cosas: por ejemplo, que mi automóvil esté conectado con el automóvil de enfrente, que mi corbata está conectada con el punto de venta de una tienda y pueda compartir información. Y ahí vamos, también, al proceso de cuidado de los datos, que es una discusión que va a ser muy profunda y muy larga aún.

En el tema de los precios, es un sector que ha reducido considerablemente sus precios. Hoy se venden 20 *megabytes*, que es el equivalente a 2 millones de *bytes*, al mismo precio que se vendían 56 *bytes* hace algunos años. Es decir que el precio por *kilobyte* se ha reducido considerablemente; me atrevería a decir que es el producto que más ha reducido su precio, permitiendo que se dé una masificación.

También ha habido otros elementos que han permitido la gran expansión de la conectividad, como fue, incluso, una innovación desarrollada por el ingeniero Slim a través de la modalidad de prepago en telefonía móvil; hoy el 80 % de la telefonía móvil del mundo se hace en base al prepago.

¿A qué nos lleva eso? Nos lleva a que la tecnología, para entenderla muy fácil, se está haciendo más barata, de mayor capacidad, de mayor capacidad de proceso, más conectada y más chica progresivamente. Eso quiere decir que, a la larga, todo va a poder tener, en algún punto, algún tema de tecnología conectada, en donde esos procesos continúen generando la progresión tan dramática que vivimos hasta ahora.

Algo que quisiera comentar en cuanto a los conceptos de las diferentes transiciones en estas tres eras que ha vivido la humanidad es la cercanía social. Lo que ha detonado la velocidad y la profundidad de estos procesos ha sido la cercanía social, haciendo que la sociedad tenga más capacidad de participación o de influir en las cosas que están sucediendo. En la sociedad agrícola pasamos de ser nómadas a ser sedentarios; en la industrial pasamos de ser rurales a ser urbanos, y en esta nueva era estamos pasando de ser locales a ser globales. Eso implica que las estructuras tradicionales de territorialidad o de diferenciación, hoy en día ya no son lo que eran y poco a poco van desapareciendo.

Otro punto importante es que existen muchos países como los nuestros en los que conviven las tres eras. En el caso de México, por ejemplo, tenemos una gran parte del sur siendo mayoritariamente agrícola, un norte más desarrollado en la parte industrial, un centro y bajo desarrollado mucho más en la parte de servicios. Y aunque todos necesitamos un proyecto general, pues, no es la misma necesidad de planeación económica y de desarrollo lo que necesita un Estado agrícola, que un Estado industrial o un Estado de servicios. Eso tiene que hacer que busquemos una menor rigidez, con una mayor estructura y una mejor planeación —como se ha mencionado mucho— a largo plazo.

Esta cercanía social que menciono ha llevado a que evolucione el concepto de intercambios: de intercambio comercial, de intercambio económico, de inter-



cambio social. En lo comercial, esta nueva era permite que exista más intercambio con menor intermediación. Y creo que el concepto «menor intermediación» es algo que tenemos que analizar con mayor profundidad, porque no solamente hace que cambien las reglas del juego, sino que se vuelvan obsoletas muchas de las estrategias que antes daban estructura a la forma de intercambio comercial entre las personas y los países. Hay más información, hay más referencias –hoy tenemos mucho mayores referencias que las que teníamos antes– y, por supuesto, más herramientas, más oportunidad y más contacto. Antes, el contacto entre una persona y la empresa que le proveía un producto era prácticamente nulo; hoy lo puede tener y puede, incluso, generar una corriente de opinión a favor o en contra del producto o de la empresa. Entonces, puede haber una relación mucho más cercana entre las personas y quienes proveen los servicios.

Eso nos lleva a que las redes sociales tienen dos funciones. Una es la función de las organizaciones hacia la sociedad, que es, básicamente, de comunicación: comunicar nuevos lanzamientos de productos o servicios, nuevas promociones, mensajes que sean del interés del mercado de sus clientes. La otra función es de las redes sociales hacia las organizaciones. Eso no requiere una actividad complementaria de comunicación, sino una gestión entre las redes sociales y las organizaciones. Cuando una persona se queja en las redes sociales del servicio o del producto de una empresa, lo que está buscando es que quien opera esas redes sociales le pueda gestionar ante la empresa la resolución de su problema.

Es importante entender que las redes sociales tienen una dualidad en la comunicación, y no es lo mismo la comunicación hacia un lado que la comunicación de regreso en la sociedad.

Otra característica de esta nueva era –como ya lo he mencionado– es que es una era de acceso. Nos está dando acceso a todo. En el caso del comercio, está permitiendo que una empresa pequeña o micro, o inclusive una idea que antes no tenía oportunidad alguna de participar en el comercio global, hoy, a través de un *marketplace* pueda estar presente en cualquier lugar del

mundo. Incluso, si vemos el desarrollo más importante que han tenido las nuevas aplicaciones comerciales como Amazon, Alibaba, eBay, etcétera, observaremos que lo han hecho gracias a estos pequeños o medianos comercios, que son quienes enriquecen la oferta de sus *marketplaces*.

También hay acceso a un financiamiento que antes no existía. Hoy, una idea se puede financiar con compras por anticipado de futuros clientes, como lo hacen páginas como Kickstarter.

Esto nos lleva a que la posibilidad de materializar ideas y llevarlas a las personas que puedan estar interesadas en ellas se vuelve hoy mucho más viable que nunca, lo que facilita la masificación, la escala, el crecimiento del volumen y una mucho mayor oferta que hace decrecer los precios con la generación de mucho valor.

Regresando al primer punto que mencionaba Enrique: ¿Por qué el comercio? Pues, al final de cuentas, prácticamente todo en la vida –o casi– es comercio. Entendemos el comercio como un medio de intercambio entre las personas: un político está buscando vender sus ideas para poder tomar las decisiones en nombre de la sociedad; una empresa está buscando vender sus productos o servicios; nos educamos para poder tener una mejor preparación en la competencia del mercado laboral. Para ello, el emprendedurismo no nada más es importante, sino que va tomando, también, nuevas formas para poder generar otras innovaciones en toda esta actividad relacionada con el comercio.

La primera es en la escuela. Antes la escuela era física; hoy, con el formato de Khan Academy puede ser a distancia, y no solo por un período sino para toda la vida, e inclusive puede ser mucho más específica de lo que fue para nuestra generación, en que aproximadamente el 20 % de las materias que estudié ya no existen o no son relevantes. Esta nueva capacidad de acceso nos lleva a que los grandes rezagos que antes impedían que como sociedad nos desarrolláramos, hoy se vuelven oportunidades. Un niño conectado en una comunidad muy marginada, puede estar viendo la misma información que un niño en un país muy desarrollado o

en las mejores escuelas. Esta era representa la igualdad de oportunidades y, sobre todo, está brindando mucha inclusión.

El siguiente punto es que, hasta hoy, todas estas disrupciones que hemos vivido han sucedido, principalmente, en la parte digital. Si observamos todos los disruptores veremos que todos nacieron y viven activamente en la parte digital. La nueva revolución o la evolución que viene son esas mismas disrupciones e innovaciones llegando a las organizaciones tradicionales. Vamos a ver a las organizaciones tradicionales trabajando con inteligencia artificial, con analíticos de datos.

Y les doy un ejemplo muy concreto: las cámaras de circuito cerrado. Hoy vemos que las cámaras son comunes en los aeropuertos, en los bancos, en las tiendas, y como principio de seguridad y de control hay un monitorista revisando las cámaras, buscando que no haya algún incidente, etcétera. Si esa misma imagen se sube a una nube, se puede aplicar reconocimiento facial y ya saber si hay alguien que está fichado por algún problema de seguridad, en cuyo caso se podrá reportar; se puede reconocer el sexo y la edad y saber que en equis pasillo están pasando hombres de entre 25 y 45 años, y en este otro, mujeres de entre 35 y 40 años, y ver si tu servicio y tu producto está adecuado a ese pasillo; se pueden tener mapas de calor para saber cómo se comporta el tráfico. En fin, se vuelven ilimitadas las posibilidades. Esa es la diferencia de vivir en un mundo tradicional y evolucionar a la virtualización de un mundo tecnológico y es lo que vamos a ver cada vez más en las organizaciones tradicionales.

Es una oportunidad para las pequeñas y las medianas empresas, y es una oportunidad para los gobiernos también, para regularizar y ampliar la formalidad, para simplificar, a través de la tecnología, criterios de altas de empresas, de registros, de manejos fiscales, y hacer mucho más fácil el poder financiar las actividades. Hemos escuchado muchas nuevas ofertas de bancos y de empresas diversas que hoy ya no toman los mismos análisis rígidos que hacían los bancos tradicionales, sino que están prediciendo el comportamiento del cliente para, con eso, poder otorgarle pase al crédito.

Es decir que lo que vale hoy es nuestra credibilidad como personas, nuestra iniciativa y nuestra estabilidad en el historial de pagos.

Todo esto engloba el gran detonador de comercio que hoy estamos viendo. Tenemos que entender que hoy en día está cambiando el ADN de las empresas y de las organizaciones. Una empresa comercial ya no solamente tiene un ADN comercial; el principal eje de su ADN tiene que ser la logística. En una empresa turística, por ejemplo, tiene que estar en la administración del inventario de sus activos. Ocurre lo mismo con los gobiernos, que deben tener una mucho mayor capacidad y disciplina en la rectoría de Estado —que es hacia adentro— y una mayor apertura en la habilitación de las condiciones para que toda esta nueva era pueda encauzarse y generar todas estas nuevas actividades de inversión, de empleo, de bienestar, de acceso, de inclusión, etcétera.

Es una era —como ya todos sabemos— que está trayendo muchos retos, muchas oportunidades y muchos riesgos, y es una era que estimula mucho más la colaboración. Nuevamente, de estar acostumbrados a trabajar en entornos locales, hoy podemos estar desarrollando un proyecto en colaboración con varios países simultáneamente, con distintas capacidades y a distintas velocidades. No podemos —y lo mencionaba hace un momento— tomar medidas del siglo XIX para querer regular las cosas que están pasando en el siglo XXI.

Ahí es donde yo creo que si los gobiernos pueden mantener su obligación de dar seguridad y Estado de derecho, de combatir la corrupción y de generar las condiciones que permitan esa inclusión social y, al mismo tiempo, el desarrollo económico, pueden hacer que esto se dé de una manera mucho más rápida.

Esta es una era en la que no importa el tamaño pero sí la agilidad; es una era en la que estamos pasando de la sociedad del consumo a la sociedad de lo útil. Antes era una sociedad a la que le daba seguridad tener bienes o cosas; hoy en día, las nuevas generaciones ya no aspiran a comprar un auto, sino que usan Uber, y lo hacen en combinación con sus amigos; ya no aspiran a comprar una casa, sino que usan aplicaciones en las



que pueden tener movilidad. Lo que importa hoy es qué valor me dan a mí como usuario, y no el valor de la propiedad o del consumo de antes.

Todo esto —como lo mencionaba hace un momento— está integrado por una velocidad que nos ha llevado a pasar de la ruta de la seda al envío *express*.

Enrique Iglesias

Muchas gracias, Carlos, por la muy interesante presentación, que ha enriquecido mucho el seminario de la mañana de hoy.

No sé si hay alguna pregunta o comentario que quieran hacer los amigos del panel. De no ser así, voy a aprovechar estos minutos para hacer algunos comentarios, que no son un resumen pero sí reflexiones finales sobre estas interesantes presentaciones.

Lo primero que quiero decir es que en el rico debate que ha habido esta mañana, tanto en el seminario anterior como en este, se está dando respuesta al desafío que nos mencionaba Carlos Slim como tema central, que es cómo conducir el cambio. Es así: el tema central en este momento es qué hacemos para administrar el proceso de cambio hasta donde se pueda, aunque también podemos tener la opción del caos fecundo del mundo en que estamos, lo que sería muy caro y muy doloroso para la sociedad y para el progreso.

Creo que la respuesta ha ido por varias vertientes. Primero, debemos reconocer que en ese proceso de cambio —lo decías tu hace un instante— hay varios responsables. Ciertamente, el Estado es fundamental y, como se recordaba hoy de mañana, el Estado ha pasado por distintas maneras de ver el problema. El presidente Sanguinetti expresaba que en algún momento el Estado pasó por la etapa de planificación y mercado, luego se concentró en opciones más liberales y ahora está en un estado intermedio de coparticipación cada vez mayor con el sector privado.

Pero tenemos que tener en cuenta que el Estado debe repensarse y que ahí hay un desafío de gran magnitud. Y en ese repensamiento también entra la

empresa privada, como lo decía el amigo Enrique. Yo creo que, de alguna manera, el sector privado tiene que formar parte de esto, porque el mercado se mueve en función de estas complejidades, que no pueden quedar solamente en manos del Estado ni solamente en manos de la empresa, sino que tiene que haber una coparticipación cada vez mayor de los intereses colectivos en la definición de objetivos y en la administración de los procesos.

En tercer lugar, con respecto a la sociedad civil, Carlos recién mencionaba esta enorme vastedad de cambios que se están dando; es otra sociedad, que está viviendo con otro tipo de aspiraciones y objetivos. El poder de la comunicación está cambiando todo.

De alguna forma, lo importante de conducir el cambio es que aquí está comprometido el Estado, el mercado y la sociedad civil.

A todo eso debe responder el sector político, y esta mañana los políticos nos decían con mucha claridad lo difícil que es administrar las expectativas de las clases medias. Es un tema muy importante que nos recordaba Felipe González y es así; las clases medias tienen hoy un estado de expectativa —alimentado por la comunicación, por la televisión, por el teléfono— que hace muy difícil administrar esos procesos en los tiempos en los que la gente aspira que se haga. Ese es un tema muy delicado, donde el poder de la información permanente con la sociedad —como también se dijo hoy por parte del sector político— es un activo que hay que valorar.

Por supuesto, junto con esto tenemos el papel de las instituciones, como nos lo recordaba Carlos Magariños. Yo creo que hoy el sistema institucional también está en crisis —estoy pensando en instituciones nacionales, pero sobre todo en las internacionales— porque las propias expectativas han ido más allá de la capacidad de respuesta de esas instituciones, y es porque necesitan cambiar. En este momento, en Europa, donde se están discutiendo tanto los procesos de cambio, no solamente tenemos que dar respuesta a *brexit*, sino también a otras aspiraciones del sector financiero. Pero lo que sí cabe decir es que las instituciones de administración van a tener que repensarse y ver cuáles son las razones por las cuales hay un alejamiento del apoyo por parte

de ciertos sectores de la sociedad, porque eso también pasa a nivel internacional.

Soy un defensor total del sistema multilateral porque nací en los momentos en que este sistema empezó a tener su presencia, pero me digo lo siguiente: las Naciones Unidas del año 1945 no son las del año 2019 —en el mundo web las que se conocen son las de 2019— y mucho menos las de 2050. El sistema multilateral tendrá que atravesar un período de actualización para responder a las nuevas realidades políticas del mundo. Y en esa actualización los valores son muy importantes, porque de alguna manera lo que está en juicio aquí son ciertos valores. El sistema occidental nació con los valores del Atlántico Norte, es decir, los valores de la civilización judeo-cristiano-greco-romano, que son los que estuvieron prevaleciendo y están incorporados en esa forma de ver el mundo. Queremos que eso continúe, pero tenemos que entender que hay que compatibilizarlo con otros valores que son igualmente respetables y que en este momento están empujando porque están liderando la conducción económica del mundo en muchos sectores.

Creo que la reconstrucción valórica en el caso de las instituciones es un tema que habrá que pensar a futuro.

Y con respecto a Naciones Unidas, en particular, pienso que debemos tenerla, pero habrá que entender que será necesario incorporar una nueva forma de sentir, de ver, e incluso de hacer política, porque está en juicio y tenemos que saberlo. Nosotros, en tanto miembros de una civilización occidental, tendremos que conciliar posiciones para que prevalezca el interés general y la capacidad de conducir los procesos.

Creo que lo mismo se podría decir de la sociedad. Tú mencionabas hace un instante que la sociedad civil no es el conjunto de ONG, como lo pensamos nosotros, sino toda una complejidad, donde hay elementos de un enorme desafío. Por ejemplo, yo aludiría al mercado del trabajo, que hoy no es el que era hace veinte años, ni será, seguramente, el que vendrá dentro de otros veinte. Administrar ese proceso y hacerlo compatible con las aspiraciones de la sociedad no va a ser fácil, pero es una realidad que puede potenciarse y sig-

nificar mucho bienestar para la gente. Sin embargo, hay que reconocer que existe un problema.

Por último, yo diría lo siguiente. Creo que en todas estas cosas tenemos que recordar la ética. Los valores nos llevan directamente al concepto de la ética de las cosas, de la ética de los procedimientos, de la ética de las políticas, de la ética de la nueva estructura económica del mundo. No es posible que cuatro o cinco empresas tengan una potencia de tal magnitud que superan la capacidad de regulación de cualquier Estado. Habrá que repensar todo eso. El mundo del futuro tendrá que tener en cuenta que hay ciertos valores éticos para poder seguir viviendo en paz, coexistiendo con todas las formas de ver ese mundo. En ese sentido, debemos reivindicar la ética como factor a tener en cuenta en el comercio, en las inversiones, en la acción del Estado y en las relaciones. No se trata solamente de la corrupción. ¡Es mucho más que eso! Es la forma de sentir cómo podemos vivir juntos en sociedad.

Soy optimista —a esta edad, ¿qué nos queda? No ser optimista sería complicado— pero creo que va a costar.

Ahora, creo que hay que felicitar al presidente Sanguinetti por su dedicación a esto durante tantos años —como lo está haciendo ahora por nuestro país en otros campos—, porque este tipo de seminarios hacen bien, y lo hacen al interior de todos ustedes, que han estado aquí toda la mañana. Asistiendo nos estimulan a seguir pensando, a seguir debatiendo y a seguir trabajando con el Círculo de Montevideo.

Muchas gracias.

5 - Gobierno – La administración de expectativas.

Alberto Ruiz Gallardón
Rebeca Grynspan
Martín Santiago

Alberto Ruiz Gallardón

Muy buenos días a todos.

Quiero comenzar mis palabras agradeciendo al presidente Sanguinetti la oportunidad que nos ha dado a los tres que estamos en esta Mesa y a todos los componentes del Círculo de Montevideo de –durante tantos años y en esta XXV reunión plenaria– tener la oportunidad de escuchar y de aprender; tener la oportunidad de reunirnos con aquellas personas que han ocupado extraordinarios puestos de responsabilidad en sus respectivos países, que se han destacado, cada uno desde su compromiso ideológico, en una vocación de servicio público y que, una vez finalizado ese compromiso con los ciudadanos, no han querido que su experiencia se quedase egoístamente en su recuerdo, sino que han querido compartirla, para que aquellos que en el relevo natural tienen que asumir ahora esa responsabilidad de ser Gobierno, puedan incorporar un equipaje que sin duda alguna no tendrían sin la generosidad de los componentes del Círculo de Montevideo.

Quiero agradecer también, de forma muy especial, al ingeniero Carlos Slim, por esta extraordinaria acogida que nos ha hecho en esta maravillosa ciudad de México, y que una vez más nos demuestra que la vocación de compromiso y liderazgo de México con toda la región latinoamericana –que desde ayer se ha resaltado mucho– es de carácter permanente, y no solamente lo es en los niveles gubernamentales oficiales, sino también por parte de esa sociedad civil pujante, dinámica, activa, que representa Carlos Slim.

El impacto de la tecnología es el motivo central de esta reunión plenaria del Círculo de Montevideo, y nos toca a nosotros –y tengo que decir que para mí es un orgullo compartir Mesa con Rebeca y con Martín– hablar sobre el Gobierno y sobre la administración de las expectativas.

Felipe González nos recordaba ayer que gobernar consiste en gestionar las expectativas. No es una simplificación sino probablemente una reflexión profunda de en qué consiste devolver la confianza que los ciudadanos te han dado a través de su voto en un proceso democrático de elección de Gobierno, y cómo esa gestión



de las expectativas es lo que en definitiva convierte en éxito o en fracaso la gestión de un Gobierno.

¿Y cómo podemos relacionar esto con este impacto de las nuevas tecnologías? Estábamos, presidente Sanguinetti, en Santo Domingo –me lo recordaba Isabel esta mañana–, en el año 2005, celebrando una reunión plenaria del Círculo de Montevideo, cuando el economista americano Thomas Friedman publicó un ensayo con un título absolutamente provocador: «La tierra es plana». Lo que venía a decir es que las compañías tecnológicas, que en ese momento estaban empezando a tener ya un protagonismo absoluto en la vida económica de nuestro planeta, iban a tener acceso a los mercados globales; que poco importaba que estuviesen ubicadas allí donde se concentraba la riqueza en los países desarrollados, en los países emergentes o, incluso, en países subdesarrollados; que a través de las redes, a través de la Internet, íbamos a conseguir, en esa tierra plana, acceder no solamente a mercados sino también al talento y a las materias primas, así como a la elaboración de esas materias primas, a su conversión en producto final y que, por lo tanto, el mundo entraba, de facto, a través de la tecnología, en una nueva democratización que no habían podido conseguir ni los acuerdos comerciales, ni la liberalización de aranceles, ni la ruptura de las barreras que, en defensa de sus propios intereses históricamente habían planteado los Estados.

Esto es lo que nos decían en el año 2005. Pero ayer yo creo que todos, escuchando las intervenciones que aquí se produjeron, llegamos a la conclusión de que eso no ha sido así; que no acertó de ninguna de las formas Friedman cuando dijo que la Tierra era plana y que, por lo tanto, a través de las redes íbamos a tener ese acceso global a los mercados, a las personas, al talento y al conocimiento, porque, al contrario, lo que se está produciendo –me atrevo a decirlo de una forma pesimista–, lo que se ha producido, ya es una segregación; una segregación del mundo en dos espacios claramente definidos: por un lado, aquellos que lo que han hecho es convocar, proteger y desarrollar el talento y la innovación y, por otro, aquellos que, por no haberlo hecho –desde políticas gubernamentales hasta falta de capacidad de la propia sociedad civil– en estos momentos no tienen empresas en lo que llaman los expertos la

frontera tecnológica y, por lo tanto, carecen de cualquier posibilidad de equipararse con ese nuevo primer mundo, que es el mundo del desarrollo tecnológico

Se ha producido una concentración de talento en lugares muy concretos. Lamentablemente, el conocimiento no viaja por el espacio a la velocidad que pronosticaba Friedman y que muchos esperábamos que fuera a ocurrir como consecuencia del desarrollo de las infraestructuras de la red.

También se ha producido no solamente una concentración territorial sino una concentración en grupos cerrados que, por supuesto, están geográficamente cercanos pero que, además, pueden tener una tentación de oligopolio y concentrar sus intercambios de conocimiento a los efectos de que no exista acceso por parte del resto del mundo. Hoy hay zonas en California, en San José y en San Francisco, y en China, en Shenzhen, en la zona de Hong Kong, donde se está produciendo de una forma parece que inevitable una realidad oligopolista; se está produciendo una concentración de empresas en torno a estos dos espacios, en torno a estos dos países, Estados Unidos y China, que realmente nos está dejando fuera de juego al resto del mundo.

De las veinte empresas tecnológicas más importantes del mundo, solamente dos son europeas: Siemens y Bosch; y no ocupan, de ninguna de las formas, ninguno de los diez primeros puestos. Repito: de las veinte empresas tecnológicas más importantes del mundo, no hay ninguna latinoamericana. Y, por lo tanto, esa concentración en estos dos países rompe esa idea optimista que todos teníamos de que la red nos fuera a permitir a todos el acceso a una nueva realidad económica, social y política, con nuevas oportunidades y con ruptura de discriminación.

¿Cuál es la reflexión que tenemos que hacer, no pesimista pero sí crítica? Pues que América Latina y Europa, Europa y América Latina, con sus realidades tan distintas –pero, en este caso, como bien decía ayer el presidente González, esa esquina de Euroasia y América Latina–, con todo su potencial, podemos acabar convirtiéndonos en auténticos esclavos tecnológicos de esta nueva Guerra Fría, que van a mantener y están

manteniendo las dos superpotencias. Se hablaba ayer –y con razón– del G20 al G2, que significa China y Estados Unidos.

Y respecto de Europa, tengo que decir que no nos hemos dado cuenta. En el Parlamento Europeo corre un comentario, que yo creo que es muy afortunado –no me atrevo a decir si eso es aplicable también a América Latina–, que dice que en Europa hay dos tipos de países: los países pequeños y los países que no saben que son pequeños. Porque todos somos pequeños comparados con esta nueva realidad. Y, sin embargo, como también se recordaba aquí ayer, en lugar de fortalecernos mediante la unión, entramos –me estoy refiriendo a Europa– en un camino de suicidio absoluto, mediante la división, mediante el fomento de los nacionalismos decimonónicos, e incluso mediante la separación del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, del proyecto europeo, lo cual es un daño extraordinario para la Unión Europea, pero es sin duda alguna un suicidio anunciado, la crónica de una muerte anunciada para Inglaterra. De eso no tenemos ninguna duda.

Ante esta realidad, podemos convertirnos en espectadores o podemos hacer algo que siempre en el Círculo hemos intentado, que es no resignarnos; intentar transformar la realidad. No estamos aquí única y exclusivamente para hacer un observatorio que refleje cómo son las cosas, sino para proponer una modificación de esa realidad, para transformar esa realidad. El protagonismo, naturalmente, lo tendrán desde la sociedad civil, los que lideran el mundo empresarial; y desde los Estados gubernamentales, los que tienen la responsabilidad de Gobierno. Pero nuestra obligación, como Círculo de Montevideo, no es solamente hacer un diagnóstico de lo mal que pueden estar las cosas, sino también aportar ideas e intentar aportar soluciones.

Y ayer, aquí, tuvimos todos la suerte, a través de las distintas intervenciones que se produjeron, de escuchar muchas de las que pueden ser esas soluciones.

La primera: generar y atraer el conocimiento. Desde luego, esa atracción del conocimiento no puede pasar –y esto creo, presidente Sanguinetti, que es algo que

se repite en todas las reuniones del Círculo de Montevideo– por otro camino que no sea el de la educación. Recuerdo la primera reunión a la que asistí del Círculo de Montevideo, cuando al presidente Sanguinetti se le preguntó cuáles pensaba que eran las tres prioridades que tenía América Latina, y contestó: la primera, educación; la segunda, educación, y la tercera, educación; y después, si ustedes quieren, empezamos a hablar de otras cosas distintas. Bien, es con educación con lo que nosotros podemos quebrar esa marginación tecnológica en la que parece que nos quieren condenar a estar, tanto a América Latina como a Europa, así como a otros muchos espacios en el mundo que no forman parte de esa nueva realidad de las superpotencias de China y Estados Unidos. Y para eso, es verdad que tenemos que empezar a hacerlo, desde las etapas de primaria y de secundaria, enseñando a nuestros alumnos el manejo de las tecnologías. Todos los becarios que se encuentran aquí, y que generosamente nos acompañaron ayer y hoy, creo que son plenamente conscientes de esta realidad. Pero no nos podemos quedar ahí.

Desde nuestro punto de vista, la clave, como siempre, está en las universidades. Estas, en estos momentos, no responden a lo que van a demandar no solamente los mercados laborales sino la realidad sociopolítica del siglo XXI. Las universidades tienen que ser en estos momentos unas auténticas plataformas de transferencia tecnológica. Y tienen que ser el espacio y el tiempo donde se concentre la respuesta de estas sociedades a lo que puede convertirse, durante el siglo XXI, en una exclusión de facto del espacio de oportunidad que representan las nuevas tecnologías.

En segundo lugar, necesitamos Gobiernos que apoyen a las empresas que están en las fronteras tecnológicas. Los Gobiernos tienen que perder todo tipo de complejos en apoyar a la iniciativa privada. La iniciativa pública, sin duda, es fundamental, pero no puede llegar –y de hecho no está llegando– allí donde puede llegar la iniciativa privada. Y esas empresas, construidas mediante el esfuerzo, mediante el riesgo del capital, mediante la concentración de talento, tienen que tener el apoyo de sus respectivos Gobiernos. La cooperación público-privada es la única forma de alcanzar el éxito en este desafío tecnológico. Si nosotros de ver-



dad queremos tener empresas situadas en la frontera tecnológica, competitivas a nivel internacional, con el desarrollo que se nos ha anticipado ya por parte de Estados Unidos y de China, necesitamos que esas empresas tengan el apoyo gubernamental; sin ningún tipo de complejos, sabiendo que esas empresas naturalmente cumplirán con su obligación de retorno a la sociedad de los beneficios que hayan obtenido como consecuencia de ese apoyo de los poderes públicos.

Y todo esto significa la necesidad de firmar un nuevo contrato social. Cuando se habla de la cuarta revolución tecnológica, hay quien dice –y es verdad– que los tres componentes de esa expresión son mentiras, porque ni es la cuarta, ni es una revolución, ni es exclusivamente tecnológica. Pero lo cierto es que tenemos unas nuevas realidades sociales que exigen en estos momentos tener una lucha importante contra la exclusión de regiones en el mundo. No podemos, de ninguna de las formas, ser servidores de un duopolio durante todo un siglo, como consecuencia de las nuevas realidades tecnológicas y de exclusión de determinados sectores sociales, que se pueden quedar excluidos directamente de este espacio de oportunidad, como resultado de esa falta de conocimiento o de esa falta de oportunidades.

Para terminar, quiero solamente apuntar cinco ideas, por si mis compañeros de Mesa quieren ahondar en alguna de ellas, y que son complementarias de este diagnóstico –insisto– pesimista, pero también realista y optimista en cuanto a la capacidad de corrección.

La primera la he sacado de la última reunión que tuvo el G20 en Salta, en Argentina, en agosto de 2018, donde la Reunión Ministerial de Economía Digital introdujo algunas valoraciones muy importantes. Y hay una que nos puede sorprender, porque pensábamos que esta nueva oportunidad de las tecnologías iba a tener un impacto positivo en la realidad de género, en el sentido de que iba a contribuir a acabar con la discriminación entre hombres y mujeres, que se produce en la realidad laboral, en la realidad social y, por supuesto, en la realidad política de nuestro país, de nuestros países y, me atrevo a decir –con la fabulosa excepción de Rebeca Grynspan–, también en los organismos internacionales. Pues bien: la reducción de la brecha digital de género debe ser un objetivo permanente. ¿Por

qué? Porque lo que demuestran los estudios en estos momentos es que las mujeres tienen menos acceso y menos uso de la tecnología digital que los hombres. Y, por lo tanto, la digitalización, paradójicamente, se puede convertir en un elemento que incrementa esas diferencias de género. Creo que todos tenemos obligación de hacer una observación de este fenómeno, precisamente para corregirlo. Estoy seguro de que Rebeca nos ampliará esta preocupación que asumimos todos los miembros del Círculo de Montevideo.

En segundo lugar, la brecha social a que antes hacía referencia: el futuro del trabajo y el problema del reequilibrio entre las nuevas habilidades demandadas en la economía digital y las habilidades que poseen los trabajadores actuales. Esto puede crear una brecha, una nueva realidad de analfabetismo digital, que deje fuera del mercado laboral a personas que no han tenido estas oportunidades de formación. Y esto no es solamente un problema económico; es un problema social. Y lo es de manera muy especial para los países emergentes. Por lo tanto, teniendo en cuenta esta precipitación –hablábamos ayer de cómo esta realidad de cambio se ha producido en muchas otras épocas del mundo; es cierto, pero ninguna a la velocidad en que se está produciendo ahora–, no podemos dejar a un sector de nuestra sociedad, de ninguna de las formas, fuera de esa capacidad creativa y productiva que significa la incorporación al mercado laboral, por el hecho de que no hayan tenido la formación adecuada; y que nadie piense que un sistema de subsidios –por mucho que resuelva el problema económico– puede sustituir lo que es la plena realización de la persona, que no se consigue con una retribución económica, sino única y exclusivamente si esa retribución es consecuencia del trabajo, del talento y de la aportación enriquecedora que para la sociedad significa la realización de las habilidades para la que ha sido formada.

En tercer lugar –y esto es algo que Carlos Slim Domit explicó ayer muy bien–, la protección de los consumidores y la privacidad, y el acceso libre y no discriminado; es decir, lo que se ha venido a llamar la neutralidad digital. No podemos permitir –y hay un riesgo cierto de que esto ocurra– que en esta nueva realidad tecnológica se produzca una discriminación de facto y de *iure* en determinados sectores sociales y

en determinados países. Por lo tanto, hay que tener en cuenta la vulnerabilidad que vamos a tener todos los ciudadanos como consecuencia de estas nuevas realidades. Hacía referencia Felipe González al efecto que se ha producido en San Francisco, cuando esta semana o la pasada, de los ocho supervisores —que es un poco la estructura municipal que gobierna la ciudad y el área metropolitana de la comunidad de San Francisco—, siete habían votado en contra de que el reconocimiento facial pudiera ser utilizado por las autoridades gubernativas. Es un paso importante, pero tenemos que ser conscientes de que estas decisiones políticas pueden ser también tecnológicamente vulneradas, y que desde el momento en que existen los instrumentos físicos, el acceso a esa información puede ser no solamente autorizado sino también de carácter perverso.

En cuarto lugar: las políticas internacionales de ciberseguridad. Les doy el dato de que en julio del año 2016, la OTAN —o NATO— declaró oficialmente el ciberespacio como el quinto espacio de guerra. Esta es una declaración oficial de la OTAN. Reitero: el quinto espacio de guerra. ¿Por qué? Porque advirtieron de verdad cuáles son los riesgos, para la estabilidad de nuestras sociedades, de la manipulación del ciberespacio. En estos momentos, existe capacidad no solamente de tergiversar resultados electorales, de influir en ellos, sino incluso de socavar democracias consolidadas, como consecuencia de la manipulación del ciberespacio. Y esto lo tenemos que tener muy en cuenta de cara a la consolidación de nuestros sistemas. Aquí vuelvo a invocar la necesidad de la cooperación público-privada. No tengo los datos de Latinoamérica, ni siquiera los de toda Europa, pero sí los de España. Los tengo contrastados. Las infraestructuras críticas de comunicación en España están, en un 80%, en manos del sector privado; solamente en un 20% están en manos de la Administración pública. Y el sector privado no tiene, de ninguna manera, sin los poderes públicos, capacidad de defensa de la integridad de esas infraestructuras. Por lo tanto, es necesario un compromiso de los poderes públicos para la protección de estas infraestructuras, para que no sean utilizadas con un sistema de manipulación de voluntades, y no solamente las que afectan a su titularidad, sino todas aquellas que están en manos del sector privado. Una vez más, colaboración público-privada.

Y un quinto elemento, que lo apunto nada más que como un elemento positivo, aunque puede suponer, sin duda ninguna, una pérdida de libertad y una pérdida de privacidad. Uno de los grandes problemas —con esto termino— que hemos tenido las sociedades latinoamericanas, las europeas, y particularmente la española durante los últimos tiempos, ha sido el de la corrupción; el problema del enriquecimiento injusto con base a una utilización espuria y perversa del dinero público o de las facultades que a los servidores públicos les daba la situación en la que estaban. Bien: la corrupción está íntimamente ligada a una circulación no autorizada, y al margen de los controles legales, del papel moneda. Ya sé que no es lo único y que pueden existir mecanismos alternativos. El otro día recordaban aquí también que en estos momentos el 85% de las transacciones que se están realizando en China se están haciendo a través de los teléfonos móviles con aplicaciones de pago. Lo de menos es que se hagan con el teléfono móvil; lo de más es que ese teléfono móvil, a quien deriva es a una cuenta corriente, a una cuenta bancaria que lo que hace es sacar de circulación el dinero; y si se saca de circulación el papel moneda, se saca de circulación también el dinero negro. ¿Qué quiero decir con esto? Que aunque signifique un coste de pérdida de libertad y de pérdida de privacidad, creo que la introducción de las nuevas tecnologías en las transacciones económicas y financieras puede ser un elemento decisivo, si no para acabar con los mecanismos de enriquecimiento ilícito —lo que todos sabemos que desgraciadamente es imposible—, sí para limitar de una forma muy importante esos enriquecimientos ilícitos que, como consecuencia de la corrupción, se han producido lamentablemente en nuestras sociedades.

Son cinco ideas que dejo encima de la mesa, a efectos de abrir el debate. Y quiero terminar reiterando —lo comentaba hace un minuto también con el presidente González— una frase de Shimon Peres. El presidente González hizo uso de ella en la presentación de su libro recientemente en Madrid. Dice: «Al final, los optimistas y los pesimistas mueren igual, pero los optimistas viven un poco mejor». Yo me he sentido en la obligación de poner encima de la mesa cuáles son los riesgos, pero créanme que si América Latina, Europa, y detrás de nosotros, otras regiones del mundo que no son las del duopolio tecnológico —es decir, Estados Unidos y



China— nos ponemos en marcha, estaremos con capacidad, por nuestro talento, por nuestra voluntad, por lo dinámico de nuestras sociedades, no solamente de alcanzarles sino de incluso superarles. Eso sí: para corregir el problema, lo primero que tenemos que hacer es diagnosticarlo.

Muchísimas gracias.

Rebeca Grynsplan

Muy buenos días a todos.

Quiero agradecer al Círculo de Montevideo y, por supuesto, al presidente Sanguinetti por reunirnos siempre en torno a temas tan interesantes. También agradezco al ingeniero Slim por su recibimiento y por el cariño que nos han brindado en los eventos que hemos tenido estos días.

Comienzo por algo que ha dicho Alberto parafraseando a Felipe González, en el sentido de que la principal tarea de gobernar es la de gestionar las expectativas. Decía Cicerón que ningún político puede sobrevivir sin prometer. Entonces, el problema radica en qué es lo que uno promete, porque muchas de las expectativas políticas están basadas en las promesas. Si hacemos una promesa muy baja, no va a haber ilusión en el futuro, ni ambición por mover al país en una dirección hacia adelante. Y si hacemos promesas demasiado altas, que no podemos cumplir, generaremos frustración, y baja participación, como se decía ayer. Convertimos a la política en un mal y no en un bien. Volvemos a la política con «p» pequeña y no con «P» grande. Entonces, ¿cómo generar expectativas sanas en el mundo de la comunicación de hoy? ¿Cómo hacemos promesas posibles, aunque tengamos que saber que hay dificultades para cumplirlas —el mundo no es perfecto—, y logramos que los ciudadanos confíen en ellas y confíen en la política?

Ayer se habló mucho de ello, y yo quiero comenzar por decir que siento que en América Latina hay un problema de expectativas que ha surgido por la evolución, la ampliación, a principios de este siglo, de las clases medias. Porque estas son clases medias mucho

más demandantes, que ya no quieren solamente acceso a los servicios, sino servicios de calidad. Ya no quieren solo un Gobierno que ofrezca, sino un Gobierno que esté abierto a sus demandas, a sus preocupaciones; que responda. Y lo que nos ha pasado en la región creo que son dos cosas.

En primer lugar, esa ampliación de la clase media a principios del siglo XXI se ha topado, en estos últimos años, con una desaceleración económica que ha hecho que la expectativa de una mejora constante por parte de esos sectores que han hecho un gran esfuerzo por salir de la pobreza, por alejarse de la vulnerabilidad, esté en cuestionamiento. Entonces, hay como un desencuentro entre las expectativas de una población que vio un gran mejoramiento al inicio de este siglo, y la posibilidad real — en estos momentos— de cumplir con sus expectativas.

Ayer también se habló del tema de las instituciones. Estas se han quedado rezagadas con respecto a la sociedad y a la economía. Eso ha pasado muchas veces en la historia. Cuando discutimos los temas de desarrollo, sabemos que en cambios muy acelerados como los que estamos viviendo, muchas veces las instituciones son mucho más difíciles de transformar. Es mucho más difícil que dé los saltos necesarios para responder a los cambios tan acelerados que se están dando en este momento en la economía y en la sociedad, en su propia estructura, como le ha pasado también a América Latina.

Entonces, tenemos esos dos problemas. Uno de ellos es el de una ciudadanía con expectativas muy elevadas, que quiere un mejoramiento y una respuesta; y, como resultado de la comunicación y de las tecnologías de hoy, quieren esa respuesta casi de inmediato. Precisamente decía ayer el presidente Sanguinetti que la sociedad es impaciente con respecto a las respuestas; las quiere casi instantáneamente. Y a las instituciones no solo les cuesta cambiar, sino que les cuesta responder con esa velocidad.

Creo que tenemos que profundizar en este tema del cambio institucional: en cómo vamos a poder tener instituciones mucho más abiertas y mucho más dinámicas en sus cambios; y Gobiernos que tengan instrumentos para el mundo de hoy, no para el siglo pasado.

Los instrumentos que el Gobierno quiere usar, mucho más de control y de regulación, en lugar de crear los ecosistemas necesarios para que nazca esta nueva sociedad, para apoyarla y lograr efectivamente los cambios que el futuro demanda, son un problema serio en términos de cómo responder a este desencuentro entre la política y las expectativas de la población, entre las instituciones y las necesidades del mundo de hoy.

Esto fue mencionado ayer por varios de los ponentes magníficos que tuvimos, y me parece que genera una buena parte del problema político del desencuentro de la ciudadanía con la política en estos momentos.

Por otro lado, un problema que está relacionado con esto —también lo mencionabas, Alberto—, y que ayer señalaba Carlos Slim Domit, es el de tener no solo determinadas expectativas, sino una sociedad y una economía que están volcadas al corto plazo y que no tienen como perspectiva el largo plazo. Tenemos una economía, una política, que es de corto plazo. Yo creo, ingeniero, que usted decía ayer que no había visión de largo plazo; y que para poder manejar el cambio, necesitábamos una visión de futuro. Pero todos los incentivos son de corto plazo. Como dicen en mi país, el problema con los Gobiernos y el largo plazo es que alguien se come la piña y es al otro al que le duele la panza. O sea que los Gobiernos que invierten en el largo plazo no tienen los beneficios en el corto plazo, que es cuando son Gobierno, y por lo tanto el incentivo para tener esa visión es cada vez menor.

La población también está volcada al instante, ¿no? En la comunicación, en lo que espera, en sus deseos, quiere respuestas instantáneas. Y en la economía nos está pasando lo mismo. En las empresas económicas, las que son de capital abierto, tenemos incentivos a los gerentes, a los CEO, que están pensando en el valor de las acciones hoy y no en la inversión tecnológica del mañana. Y por eso también tenemos este problema de que —claro— si mi incentivo y mi salario están ligados al valor de la acción hoy, pasa lo que pasó en Estados Unidos con la baja de impuestos, por ejemplo, que puso Trump, donde la mayor parte de la ganancia o del ahorro de esos impuestos no se fue a la inversión y a la investigación y a la innovación; se fue a que cada una de las empresas comprara sus propias acciones: lo que se llama los *buybacks*. Entonces, la mayor parte de ese

dinero se fue a los *buybacks*, para aumentar el precio de la acción y, por lo tanto, el incentivo espurio, digamos, de muy corto plazo, del accionista que está ahí no para quedarse sino para vender y comprar, y del gerente, que está ahí para ganar su bono de acuerdo al precio de la acción de hoy.

Por lo tanto, ese incentivo de largo plazo no existe. Tenemos pocos incentivos de largo plazo para esa visión de futuro. Para esa visión estratégica, no tenemos esos incentivos, ni en la política ni en el sistema democrático, que tenemos que encontrar. Antes eran los partidos políticos los que tenían esa visión de largo plazo. Hoy, en su debilidad, eso no lo tenemos, y la economía, por su parte, tiene incentivos de muy corto plazo en las empresas.

Entonces, una de las tareas importantes —me parece— es cómo encontramos los instrumentos para poder volver a infundir a nuestra sociedad, a nuestra política y a nuestra economía esa visión estratégica, esa visión de largo plazo.

Yo he dicho muchas veces que el problema acá es que el largo plazo no es una sucesión de cortos plazos. El corto y el largo plazo comienzan al mismo tiempo. ¿Cómo hacemos para que el corto y el largo plazo comiencen al mismo tiempo? Porque el largo plazo estratégico con una visión de futuro no es una sucesión de acciones de corto plazo por parte de todos los agentes económicos y sociales y políticos de nuestro entorno.

Entonces, me parece que ese es un tema fundamental, porque este rezago de inversión en la tecnología, del que nos hablaba ayer Carlos Slim Domit, tiene que ver con esta posibilidad de tener una perspectiva de largo plazo. Y aquí quiero decir algo con respecto a los economistas. Los economistas creímos, a finales del siglo pasado, que las empresas abiertas al capital accionario iban a ser mucho más innovadoras, mucho más dinámicas que las empresas familiares. Hoy en día eso se está revisando, precisamente porque muchas veces las empresas familiares tienen más visión de largo plazo —por esa distorsión de los incentivos— que las empresas accionarias. Hay que buscar nuevas formas para que los incentivos se alineen con esta necesidad de visión estratégica de manejar el cambio hacia el futuro.



Esto tiene que ver también con el proyecto común de sociedad, porque precisamente parte del problema de la cohesión social, o de la fragmentación que vemos en muchas de nuestras sociedades tiene que ver con este elemento de una falta de visión común. Hoy en día, si no hay confianza, la sociedad se divide entre las expectativas de un grupo y de otro, que se vuelven mutuamente excluyentes.

El segundo punto –que mencionaste, Alberto, también– que me parece importante, es el tema del futuro del trabajo. Y aquí yo quisiera tocar tal vez dos temas. Uno de ellos es que la preocupación de la gente, cuando vemos las encuestas en la región, se ha concentrado en el empleo, en el temor a perder el empleo, a vivir en el futuro en un mundo sin trabajo, y en la desigualdad. En la Comisión que formó la Organización Internacional del Trabajo, que acaba de sacar su informe en enero de este año –y de la que yo tuve el honor de participar–, no compartimos, digamos, estas noticias de un mundo sin empleo y de un trabajo humano barrido por la tecnología. En realidad, nosotros no creemos que el problema principal sea el crecimiento sin empleo. Estamos convencidos de que habrá, y yo creo que en eso Latinoamérica debería también ponerse en esa dirección. Estamos convencidos de que el mundo del futuro va a requerir una expansión increíble de empleos importantes para todos los ciudadanos. En primer lugar, vamos a vivir más años y, por lo tanto, tendrá que haber una expansión enorme de la salud y de la educación. Todo el ecosistema educativo va a tener que expandirse de manera significativa, porque hoy en día no vamos a terminar nuestra educación cuando salimos de la universidad. Vamos a tener que tener una educación continuada para poder pasar de un trabajo a otro; para poder estar siempre al día con los cambios tecnológicos. Necesitamos consolidar una educación a lo largo de la vida, y a lo largo de la vida laboral. Todo eso va a requerir la expansión de muchos empleos. Sabemos que en muchas de las energías renovables y de las energías verdes y azules –ahora la economía tiene color; cuando yo estudiaba, no–, de la economía verde y de la economía azul, tiene que haber mucha innovación, y por cada empleo que se destruye, surgen cuatro empleos nuevos. Entonces, en realidad, ese problema que nos han metido como una sicosis de que las nuevas tecnologías –la robótica, la inteligencia

artificial– van a conducirnos a un mundo sin empleo, a nosotros nos parece que no es el principal. El principal problema es que la tecnología empodera a aquel que la tiene y que la sabe usar. Y, por lo tanto, a lo que tendríamos que dedicar nuestros esfuerzos es a ver cómo hacemos para que el acceso sea universal y cómo hacemos para que la gente sepa usar las nuevas tecnologías. Porque en la medida en que podamos hacer eso, podríamos darle respuesta a lo que has dicho muy bien, Alberto, que es que tenemos un mundo donde hay trabajos que no encuentran trabajadores, y trabajadores que no encuentran trabajos. Porque hay una desalineación entre las habilidades que son necesarias para los trabajos que existen, y trabajadores que buscan trabajos que ya no existen.

Y aquí nosotros hemos compartido, en ese informe, que la tarea es proteger al trabajador y no al trabajo del pasado; que aquellos que se van a dedicar a tratar de que no haya cambios, de que los trabajos del pasado subsistan, estarán en el camino equivocado. Lo que hay que hacer es proteger al trabajador en estas transiciones dinámicas, y no al trabajo que tenemos que dejar atrás. Y, por lo tanto, todo el tema de la educación continua, todo el tema de las habilidades, de la capacitación, de la seguridad social, se convierten en los elementos fundamentales para poder enfrentar con menor incertidumbre el mundo que viene y salir de esta sicosis de que vamos a un mundo sin empleo.

Por supuesto, entonces, ahí está el tema de género, que es una cuestión fundamental, porque el problema de que se amplíe la brecha digital entre hombres y mujeres tiene más que ver con las carreras que estudian las mujeres, que con el acceso, pues yo creo que ahí se ha ido cerrando la brecha. Las mujeres están sub-representadas en las carreras tecnológicas, en lo que llaman las STEM: en la ciencia, la tecnología, la investigación, las Matemáticas, la Física. Y parte de ese rezago tiene que ver con elementos culturales donde se desincentiva a las niñas, desde el colegio, para que no sean *nerds*, para que no sean más inteligentes, porque la sociedad las obliga, en el momento de la adolescencia, digamos, a tener un comportamiento distinto; y si son muy científicas, tal vez no son muy populares, y eso se ha demostrado con montones de estudios. Pero al mismo tiempo hay un problema más profundo, que es

el de la conciliación familia-trabajo. Y precisamente el mundo que viene, que es un mundo en el que yo creo que vamos a poder tener mucho más control sobre nuestro tiempo, mucha más flexibilidad sobre nuestros horarios, debería ser un mundo en el que se pueda más bien reducir la brecha que afecta tanto a las mujeres en términos de la conciliación entre la familia y el trabajo. Y creo que paulatinamente, como cambian las nuevas generaciones, en las que yo tengo mucha confianza, también los hombres están teniendo ese problema: el de la conciliación entre la vida laboral y la vida de los afectos, de los cuidados, de la familia. Y las nuevas tecnologías podrían más bien acercarnos —esto sería casi un eufemismo— a tener un mayor control sobre nuestro tiempo personal, sobre nuestro tiempo libre, para no decir que probablemente en el futuro se reduzcan las jornadas laborales, como ha sucedido en todas las revoluciones industriales y tecnológicas. Pero eso podría ayudar: la flexibilidad en los horarios, la capacidad de poder tener esquemas mucho menos rígidos, puede más bien ayudar a cerrar esa brecha digital. Pero claro que este es un tema duro, porque representa un cambio cultural muy profundo. La equidad de género, pues, tiene que ver con todo: con nuestra vida personal, nuestros hijos, nuestras relaciones más cercanas, y requiere entonces una transformación muy profunda de la sociedad.

Mi último punto, antes de pasarle la palabra a Martín, es una preocupación que tengo sobre la expectativa que hay acerca de lo que ahora llaman la política de la sinceridad. De repente, lo bueno es que todos digamos lo que sentimos. El político popular es aquel que dice lo que siente. Y si siente cosas horribles hacia los demás, lo aplaudimos y le permitimos que diga esas cosas horribles, xenófobas o racistas, o derogatorias de los demás. ¿Por qué? Porque es sincero. Y yo quisiera aquí repetir una frase de Savater, que decía, con respecto a lo más importante que pasó en el siglo XX, que fue la Declaración de los Derechos Humanos. Savater decía que con respecto a la Declaración de los Derechos Humanos, la hipocresía era progreso. Porque antes, si violábamos los derechos humanos, no teníamos que escondernos, porque no había una declaración. Hoy en día no podemos violarlos simple y abiertamente. Tenemos que controlar nuestros peores instintos y, por lo menos, ser hipócritas. Bueno, al respecto quiero decir

que esa expectativa de que cada quien, en las redes sociales, en el Facebook, en Instagram, o en lo que fuere, ponga aquello que siente simplemente porque lo siente, sin que se ejerza ningún control civilizatorio sobre la convivencia humana, sobre la sociedad, también es un problema que estamos viviendo. Y ahí sí tenemos un problema de comunicación, con las redes y con la tecnología. Porque de repente cada uno de nosotros cree que puede poner una barbaridad, ofendiendo al otro en una red social porque este es el mundo de la sinceridad. Y yo digo: la civilización ha sido un proceso en el cual hemos tenido que controlar lo peor de nosotros mismos. Por lo tanto, ojalá podamos también discutir de qué sinceridad estamos hablando: si estamos hablando del control de lo peor, o si estamos hablando efectivamente de una política que se base en el respeto, en la dignidad de todos los ciudadanos, donde decir lo peor de lo que sentimos no nos va a llevar a una sociedad mejor.

Muchas gracias.

Alberto Ruiz Gallardón

Gracias, Rebeca.

Luego de estas fabulosas provocaciones intelectuales que has introducido, le pedimos ahora a Martín Santiago que realice su exposición.

Martín Santiago

Muy buenos días.

Es siempre un privilegio escuchar a Rebeca y a Alberto y, por supuesto, un honor compartir con vosotros algunas reflexiones.

Comienzo mis palabras dándoles a todos ustedes un cordial saludo, agradeciéndoles, además, que hayan tenido la amabilidad de estar con nosotros este segundo día. Hago extensivo ese saludo a todos los compañeros del Círculo de Montevideo, y muy particularmente al presidente Sanguinetti, por supuesto, por su inspiración, pero al mismo tiempo por la invitación a este arte de pensar, a ponernos en debate sobre esta reflexión



crítica de algunos temas que tienen que ver, precisamente, con los nuevos tiempos.

Obviamente, un agradecimiento y un reconocimiento muy especial al ingeniero Slim. Gracias, ingeniero, por su liderazgo intelectual, por su generosidad, no solamente con nosotros sino, por lo que hemos visto, con la sociedad, con ese mecenazgo que usted está ejerciendo, y fundamentalmente, también por esta bienvenida tan afectiva y bondadosa que ha tenido con todas y todos nosotros.

Después de todas las cosas que se han dicho, estoy tratando de reconducir un poco mi camino de pensamiento a los efectos de compartir con ustedes algunas reflexiones. Creo, tal vez, que debo apelar a lo que es el tema central de por qué estamos realizando esta reunión, que es ver la tecnología como un determinante absolutamente esencial de ese cambio civilizatorio que estamos teniendo. Esto podrían ser palabras a la carrera, pero sucede que hay que tratar de entender qué nos pasa, por qué nos pasa; hay que ir claramente a las causas y saber, además, que eso que nos pasa tiene consecuencias.

Voy a entrar –tal vez escapando un poco de la construcción de estos modestos apuntes– a una perspectiva un poco distinta de lo que tanto Rebeca como Alberto han compartido.

Al hablar de las consecuencias –ayer se enfatizó mucho en estos temas– determinamos claramente que tienen que ver con el ámbito de las comunicaciones, tanto en lo individual como en lo colectivo; tienen que ver con el ámbito de las relaciones, pero fundamentalmente tienen que ver con el ámbito de las instituciones democráticas.

Tal vez empiece mi guión –tratando de ver con ustedes una cierta empatía en pensamiento– mencionando a uno de los clásicos modernos que nos hicieron pensar en el tema de la democracia. Estoy hablando del Robert Dahl, que nos recordó, por un lado, que la democracia siempre es un régimen deseable –y lo subrayo: siempre es un régimen deseable–, pero al mismo tiempo nos advirtió que así como teníamos que tener presentes sus posibilidades, también teníamos

que ver sus limitaciones. O sea, incorpora el concepto de límite. Y además, añadió –y fíjense qué bonito es esto– que la democracia es una tarea, es una construcción permanente.

Aquí trato de hilar con lo que tanto Rebeca como Alberto estaban diciendo. A pesar de sus imperfecciones, creo que las libertades conquistadas –si puedo hablar en esos términos desde el punto de vista de lo que ha pasado en estas últimas décadas–, en particular en América Latina, es un tema que tenemos que celebrar. Repito: a pesar de sus imperfecciones debemos celebrar las libertades conquistadas, con pocas excepciones en la región, y Venezuela es una de ellas.

A lo que voy es a que me parece que ha emergido una ciudadana y un ciudadano que podemos llamar «latinoamericano», pero que realmente es un ciudadano global al que estos cambios civilizatorios le han traído posibilidades de tener unos sueños de ampliación de expectativas, unos sueños de ampliación de demandas, porque en esas libertades que conquistamos y conquistaron pensaban que la política todavía tenía esa semilla de cambio y de transformación. Pero de la misma manera, vemos unas ciudadanas y unos ciudadanos que son mucho más críticos, que obviamente son mucho más conscientes de sus derechos –o, al menos, de ese ideal de realización o de ejercicio de derechos–, y también tienen ahora más capacidades y voluntad de participación por el tema de los medios. No voy a entrar mucho en esto.

No obstante ello –y este «sin embargo» me parece que es extremadamente importante–, no me atrevería a definir la globalización o este cambio civilizatorio que estamos viendo, porque las palabras son muy sencillas. Por eso me refería a la empatía entre todas y todos ustedes cuando usamos estos lenguajes. Podemos hablar de interdependencia –y efectivamente vivimos en un mundo interdependiente–, de inmediatez –ahora todo tiene que ser a una velocidad distinta a la que siempre fue– y, finalmente, de que es un mundo completamente incierto. Antes teníamos unos contornos que eran mucho más sólidos en pensar, en abrir esa puerta de la historia, pero ahora la realidad nos da, tal vez, unos contornos que son difusos, unos contornos que me parece que son extremadamente líquidos –como diría

Bauman—, pero que nos permiten pensar que la incertidumbre gana esa concepción en letras mayúsculas.

¿Qué quiere decir este «sin embargo» al que yo apelaba? Quiere decir que, tristemente —fíjense qué adverbio tan terrible— la realidad es que nuestras instituciones, esa política que tiene el germen, la semilla de proyectos de transformación colectiva, no nos ha traído las respuestas ciudadanas que todos esperábamos, como lo ha dicho Rebeca. Podemos mencionar la vulnerabilidad de nuestras clases medias, el tema del descenso social, la cuestión de los desafíos y dilemas del empleo, el cambio climático y, claramente —lo podemos ver—, el tema de la desigualdad.

Yo simplemente he estado tratando de ponerle algunos apelativos a este tema de la interdependencia, los incentivos y la inmediatez, pero la realidad es que estos nuevos ciudadanos y ciudadanas se sienten claramente desencantados, desilusionados, tienen una desafección, una desconexión, tal vez una desesperanza sobre lo que pensaban acerca de esos aires que nos iban a traer estas libertades conquistadas de nuestras democracias. Es decir, hemos visto, vemos y seguramente seguiremos viendo, tal vez con otros tonos y otros matices, que hay un malestar en la democracia. Gracias al *Latino-barómetro* sabemos que, aunque vamos descendiendo —esto lo ha dicho muchas veces Naciones Unidas en su Informe sobre democracia y ciudadanía—, todavía ese malestar no es «con» la democracia, pero sí existe un riesgo. Y un riesgo tremendamente complejo.

En el día de ayer, tanto el presidente Sanguinetti como el presidente González nos recordaron claramente que está esa tentación, tal vez ese refugio —si puedo decirlo en esos términos— de la antipolítica, de la demagogia, del populismo, es decir del engaño. Y quiero agradecer al presidente González que ayer definió precisamente el populismo de la forma más fácil que podemos entenderlo: ese engaño de respuestas fáciles a problemas complejos. La realidad que tenemos hoy es que estamos —yo le podría poner ahora, tal vez, un término sumatorio a todo lo que acabo de mencionar— ante una situación de crisis de política. Pero, ¿cuántas veces hemos hablado de crisis de política? En realidad, es un debate antiguo para problemas nuevos.

Retorno al tema —y voy tratando de cerrar con una especie de pensamiento crítico hacia adelante— con lo que yo creo que son algunas definiciones. Intento hacer la caracterización en lo que se nos invitaba a comentar, que es el tema de *Gobierno* y, obviamente, *administración de expectativas*, pero me parece que cambio el título, porque tal vez también podríamos hablar de una forma sencilla, haciendo referencia a las brechas estructurales que generan esas rupturas, que en mi opinión son tres. Hay una brecha de legitimidad, pero lo pongo en tono y en código político, porque con estos escleróticos partidos que tenemos, existe una distancia entre la oferta del sistema político, y las necesidades, las aspiraciones y los ideales que tienen las ciudadanas y los ciudadanos. Tenemos una brecha de gestión —luego voy a hacer un comentario muy breve sobre esto—, un desfase de las políticas públicas, una vez diseñadas y aplicadas, para conseguir resultados que verdaderamente tengan que ver con impactos en la calidad de vida de las y los ciudadanos. Y, finalmente, tenemos una brecha de equidad. Yo lo defino como ese desacople —y pido disculpas por el término— entre el retorno que tiene el crecimiento económico y la ambición ciudadana de protección, de mejoramiento de su calidad de vida, ojalá que de ascenso social y, también, de provisión de bienes y servicios públicos. Pero la realidad es que la cara absolutamente más sombría y más visible de lo que acabo de decir se llama «desigualdad» y es un problema de escala global.

Simplifico, termino y abro el camino —como hacía Alberto— a los titulares.

La simplificación es muy fácil. Vuelvo a decir que estamos ante debates antiguos para problemas complejos y nuevos. Los debates antiguos nos traían soluciones antiguas, pero que siguen siendo inmanentes y me parece que son extremadamente importantes. Y voy a la simplificación: me gustaría —y ojalá ocurriera— que pudiéramos hablar de nuevos liderazgos para una nueva política. Y nuevos liderazgos que sean veraces, es decir, que no utilicen la posverdad como una distorsión clara de la realidad —y sabemos que se está haciendo—, que sean incluyentes, que sean responsables con esas promesas, que luego, tristemente —y nuevamente pido perdón por utilizar este adverbio—, no se cumplen; pero fundamentalmente, que también cambien



de signo desde el punto de vista de su composición. Yo no lo voy a explicar porque Rebeca lo ha hecho extremadamente bien, pero necesitamos más mujeres, porque esas dinámicas de cambio que tendríamos que pensar, esos proyectos, esa ambición colectiva de transformación, posiblemente serían mucho mejores si las tuviéramos.

En segundo término, el tema indispensable ya lo mencionó muy claramente el señor Slim: es la voluntad del acuerdo. No necesito decir que, efectivamente, para tener previsibilidad, estabilidad y continuidad necesitamos pensar a largo plazo, pero reflejado en la plataforma de aquellas acciones y de aquellos instrumentos que tienen nuestros sistemas políticos para progresar y conseguir resultados. Estamos hablando de las políticas de Estado.

En último término, necesitamos efectividad. Ojalá que con esa visión estratégica, con ese liderazgo, con esta nueva plataforma de acuerdos y concertación podamos pensar con previsibilidad hacia adelante y con ciertas dimensiones de concertación, tratando de llegar con universalidad a todos pero, fundamentalmente, a los más vulnerables.

Creo que la agenda 2030 es muy clara en esto: necesitamos decisión política, necesitamos capital institucional y necesitamos, absolutamente, recursos y transparencia.

Si me permites, Alberto, simplemente termino con los titulares, que son cinco.

En primer lugar, si lo que estamos diciendo es, precisamente, que tenemos que reforzar esos valores y esos ideales democráticos, necesitamos una expansión de la democracia. A mí me fascina estar en el Círculo porque significa un aprendizaje. Recuerdo que el presidente González nos repite una y otra vez –yo solo le cambio un apelativo– que, efectivamente, tenemos democracias legítimas de origen –Rosanvallon diría «de autorización»– pero fallidas de ejercicio. Me parece que ese es un tema absolutamente fundamental que tenemos que tratar de pensar. Al mismo tiempo, Rosanvallon –y perdonen que lo cite nuevamente– nos dice que tal vez ese binomio entre representantes y representados se

ha convertido en un binomio entre gobernantes y gobernados. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que el centro de gravedad de nuestros poderes en esos regímenes democráticos que todos hemos soñado y queremos, han pasado a los ejecutivos y, además, han adoptado la razón tecnocrática. Ese es un gran problema, porque los poderes legislativos eran, precisamente, ese ámbito de la diversidad de nuestras sociedades. De manera que tenemos que hacer algún ejercicio colectivo para poder recuperar esa titularidad del pueblo que es el derecho a elegir y ser electo; y cuando se elige o se es elegido, ojalá que se puedan conseguir resultados.

Segundo titular. Obviamente, hemos hablado de ese vínculo que es el de la intermediación, el de la recuperación de la representación. Esa es una tarea absolutamente esencial, porque el eclipse de la democracia viene, precisamente, por esta incapacidad que tenemos de la intermediación, ese papel histórico que el sistema de partidos políticos había tenido. No voy a hacer consideraciones al respecto porque también el Círculo ha tomado mucho tiempo en esto, pero es real que lo tenemos atrofiado y ahora, además, atomizado por las redes. Este es el punto con el que concluyo este segundo titular: creo que las redes han roto los límites de la vida política, porque nos dan otros tiempos, nos dan otros espacios y nos configuran otro ciudadano. El ciudadano digital no es el mismo ciudadano; el leviatán de ciento cuarenta caracteres cambia completamente la dinámica de pensamiento que tenemos. De modo que me parece que debemos tratar de pensar en los partidos políticos, que ojalá puedan volver a esa tarea de articular, catalizar y mediar entre los intereses de los ciudadanos y los poderes políticos, y fundamentalmente, ojalá que conviertan la posibilidad de las redes en potencia política.

El tercer titular es el tema del contexto que necesita esta democracia y esta política, que se llama Estado. No vamos a volver, presidente González, a las utopías regresivas, pero a lo mejor sí a alguna de las valoraciones clásicas. Con O'Donnell trabajamos mucho el decir: sí burocracias eficaces, sí sistemas legales que lleguen a todos y sí, fundamentalmente, la posibilidad de tener un Estado que realmente dé claridad y ponga en valor el tema del interés general. Dotar al Estado de esas capacidades me parece que es absolutamente

esencial, pero como ustedes lo han dicho –lo recuerdan muchas veces en el Círculo, y usted, presidente González, lo mencionaba otra vez ayer–, ese Estado-nación, tristemente, está mediatizado, tanto interna como externamente.

Dos titulares más y concluyo.

Uno de ellos es el tema del buen gobierno, que para mí es, simplemente, volver a trazar esa línea respetuosa entre gobernabilidad y gobernanza. ¿Qué quiero decir al hablar de esa línea respetuosa? No voy a hacer ninguna disquisición académica sobre esto; solo voy a decir que la gobernabilidad, de acuerdo con lo que siempre hemos entendido –y Camou y Prats nos lo han recordado– es un diseño de equilibrio entre esas demandas y expectativas ciudadanas, y la capacidad que tienen las instituciones de responder eficaz y legítimamente. Yo creo que no hay ninguna dificultad en entender esto: es la capacidad institucional de satisfacer expectativas, es decir, es una cualidad y un atributo de nuestras sociedades. Sin embargo –y este es el desafío hacia adelante– necesitamos una gobernanza, un buen gobierno. Y para dar una definición o un acercamiento diferente, con un tono relacional, diré que desde el punto de vista estrictamente conceptual –y he tomado una definición en particular– «el buen gobierno es un proceso de interacciones permanentes para la cooperación y la colaboración entre actores que tienen como fin la acción colectiva». Obviamente, en el mundo digital esto nos obliga a pensar en un modelo de buen gobierno. Rosanvallon, en su último libro, titulado *El buen gobierno*, menciona muy claramente que la búsqueda de otros escenarios de participación y con otros instrumentos es esencial.

No hablo del tema de la revitalización del contrato social porque aquí se ha mencionado, pero termino con lo que ayer nos dijo el señor Iglesias: efectivamente, necesitamos reconciliar la ética con la política, y no necesariamente porque tenemos esa crisis de la ética de lo público –lo del *brexit* es un claro ejemplo– sino, fundamentalmente, porque sí debemos avanzar y ojalá que profundizar en mecanismos de control, en reglas de procedimiento. Es absolutamente esencial luchar contra la corrupción y tener transparencia en nuestras sociedades, pero mucho más importante es volver al

tema de esa pedagogía, de ese aprendizaje colectivo que tenemos que tener.

Aquí señalo –y con esto termino– lo que dijo Aristóteles en *Ética a nicómaco*: «No se enseña ética para saber la virtud, sino para ser virtuosos». Precisamente en eso estamos. Las expectativas y el gobierno tienen una determinación, que es la construcción de confianza. Yo creo que necesitamos un pacto de confianza en nuestras sociedades.

Muchas gracias.

Alberto Ruiz Gallardon

Gracias, Martín, por esta brillantísima exposición.

Miro a Isabel para ver si tenemos tiempo para una pregunta rápida y me dice que sí.

Aunque desde muy distintas perspectivas, creo que hemos coincidido los tres, por lo menos en el diagnóstico del problema. Insisto en que lo hemos hecho desde consideraciones muy, muy diferentes.

Yo solamente quiero hacer una pregunta antes de terminar. Ayer el presidente Sanguinetti nos hablaba de que las instituciones van corriendo detrás del problema; el presidente González decía que el Estado representa los intereses generales, y en ese debate permanente sobre cuál tiene que ser la dimensión del Estado él decía que, al final, tiene que ser la necesaria para cumplir ese fin de representar los intereses generales; y Carlos Magariños se refería a la necesidad de fortalecer las instituciones ante las nuevas fragilidades que nos presenta esta situación derivada de las nuevas tecnologías. Reitero que quiero formular una sola pregunta que, conforme a lo que nos adjuntaba ayer el presidente Sanguinetti, a lo mejor estamos anticipando el debate de la próxima reunión plenaria del Círculo de Montevideo.

Coincidimos todos en la necesidad de fortalecer esas instituciones, pero la pregunta que yo quiero hacer a Rebeca y a Martín es la siguiente. Aquí, en América Latina, ¿lo podemos hacer solos desde cada uno de los Estados? ¿Lo puede hacer México, Costa Rica,



Argentina, Uruguay? ¿O tenemos que ser plenamente conscientes de que, en la situación global en la que estamos, los Estados solos no podemos, y necesitamos que esa respuesta de fortalecimiento institucional nazca de las regiones, en este caso de América Latina y, en nuestro caso, de toda la Unión Europea? ¿Lo podemos hacer solos o tenemos que trasladar a instituciones supranacionales la respuesta a este desafío tecnológico?

Rebeca Grynspan

Por mi trayectoria, es claro que la respuesta que yo te daría es que ninguno de nuestros países va a poder enfrentar el mundo que viene por sí solo. Especialmente, yo diría que los países pequeños y medianos necesitamos un mundo basado en reglas, porque ninguno de nosotros puede defenderse o participar en ese mundo sin que haya unas reglas que nos protejan a todos. Creo que es fundamental el multilateralismo; creo que hay que fortalecer nuestras instituciones multilaterales. No tengo duda de que requieren *aggiornamento*, no tengo duda de que requieren cambio, pero ese cambio debe ser para fortalecerlas y no para debilitarlas. Eso es así en la construcción institucional de la región, es así en la construcción global. Lo que pasa es que no estoy tan segura de que en este momento todos los países-continente, como los llama Lagos, estén en esa misma senda. O sea, el multilateralismo requiere que también aquellos países que sí son grandes con respecto al mundo, que son los países-continente, sean parte de la construcción de este mundo mucho más multilateral, mucho más cooperativo.

La Agenda 2030 y el Acuerdo de París sobre cambio climático, que se aprobaron en 2015, sin duda alguna son dos de los grandes éxitos del multilateralismo. Y yo creo que ninguno de nosotros tiene dudas de que, al otro lado de la Agenda 2030 y al otro lado del Acuerdo sobre cambio climático hay un mundo mejor. Sin embargo, del 2015 para acá, lo que hemos tenido en el mundo es más fragmentación, más guerras comerciales, más escepticismo con respecto a nuestra capacidad de construir un mundo mucho más cooperativo y mucho más multilateral. En eso, realmente creo que Europa y América Latina tienen la obligación de unirse en una voz mucho más enérgica, mucho más

articulada, mucho más coordinada, para defender los valores de ese mundo multilateral.

Yo veo que hay algunas señales que nos muestran que tal vez América Latina y Europa están en esa dirección, pero también, a veces, veo cierta inercia de falta de atención de Europa, que está tan metido en sus problemas internos —está viéndose a sí mismo, tratando de enfrentar los problemas del *bretxit* y de la migración, que lo han afectado tanto—, que no le pone la atención debida a la alianza que tiene que hacer con América Latina.

Pero reitero que no tengo duda de que América Latina y Europa tienen que ser dos pilares fundamentales, basados en reglas, de la apuesta por un mundo más multilateral y más solidario.

Alberto Ruiz Gallardon

Gracias, Rebeca.

¿Qué nos dices tú, Martín?

Martín Santiago

Tal vez comienzo por un lugar común que nos permitiría adentrarnos cuidadosa y respetuosamente en el siglo XXI. Ese lugar común son algunos de los temas de agenda multilateral que se han ido posicionando. Si yo hablara de equidad, de sostenibilidad, de gestión de riesgo y de resiliencia, todos podríamos inmediatamente sentirnos cercanos a qué queremos decir con eso, porque pensar en esos temas parece una invitación a la acción colectiva. Si tratamos de definirlo de una manera un poco más sencilla, podríamos hablar de los problemas globales y de la agenda que ya no va en esos titulares tal vez un poco más conceptuales; hablaríamos del cambio climático, estaríamos hablando del tema de las migraciones, del tema de las pandemias, del tema de la desigualdad.

Pero, ¿por qué decía lo del espacio y el lugar común? En este ámbito, desde mi perspectiva —y llevo treinta años en el mundo multilateral—, en esta última etapa nos ha servido mucho la reflexión colectiva, as-

pirando a esa acción colectiva que no llega. Ese será el último punto al que me referiré, pero en esta introducción me detengo en el tema de los vínculos.

Realmente, a veces me cansan los leguajes y hablar de los objetivos de desarrollo sostenible o de la Agenda 2030, etcétera. Por supuesto, su contenido es promisorio para tener un porvenir distinto y mejor, y eso es una aspiración de máxima, pero creo que es mucho más importante la determinación de esos vínculos, lo que casi podría aplicarse a lo que hemos estado comentando anteriormente. Y fíjate lo que nos dicen. Para mí hay cuatro que son determinantes y que marcan el rumbo de este siglo XXI.

El primero es que ya no hay ninguna diferenciación —y te agradezco la pregunta, Alberto— entre lo global y lo nacional. No importa por dónde lo mires, de un lado y de otro tienen una conexión absoluta.

Tampoco hay ninguna posibilidad de pensar separadamente en el segundo de los vínculos. Cuando yo hablo del desacople de los retornos del crecimiento económico a la ciudadanía y cuando digo que la desigualdad nos tira para abajo las posibilidades de crecimiento, nadie puede pensar de forma desasociada los temas de crecimiento, equidad y sostenibilidad, es decir, lo económico, lo social y lo ambiental.

El tercero de los vínculos es que nadie aquí —mira la mirada de gente que tenemos, mira el papel absolutamente impresionante que juega el señor Slim— puede pensar que las respuestas colectivas se van a lograr de formas individualizadas. Por eso la importancia del buen gobierno y de la capacidad de interrelación. Se necesitan, sí, los Estados —que en el Estado-nación todavía tienen un rol importante—, pero se necesita a los empresarios, a la sociedad civil. Tenemos que pensar de una manera, y ese vínculo de que esto se construye entre todos es absolutamente esencial.

El cuarto, y para mí más importante, es el tema de que hoy tenemos una responsabilidad con el mañana y ese vínculo es la solidaridad intergeneracional. Nada de lo que hagamos hoy puede ir en detrimento de las futuras generaciones, y no solamente eso, porque para pensar en las futuras generaciones necesitamos a las ge-

neraciones jóvenes del hoy: ¡hay que involucrar a los jóvenes en esto!

Termino —y por ello lo había dejado para el final— con una cierta decepción que, al mismo tiempo, me llena de entusiasmos, porque hay que entender las limitaciones pero también las posibilidades en lo multilateral. Creo que el presidente Lagos nos lo dijo claramente. Ahora estoy trabajando en algo que se denomina *La decadencia del multilateralismo*, tratando de pensarlo desde la perspectiva de Spengler, que nos habla de *La decadencia de Occidente*. Para mí fue absolutamente sorprendente que celebráramos los discursos de los cien años del final de la Primera Guerra Mundial hablando de las virtudes de lo que hicimos en aquel entonces, cuando tenemos los problemas globales que hemos mencionado y tenemos instrumentos y arquitecturas institucionales que son de otro siglo.

Las reformas al sistema multilateral me parecen absolutamente esenciales. Obviamente, nos generan la posibilidad de pensamiento colectivo fundamental, pero no disponemos de los instrumentos ni de la capacidad y arquitectura institucional para responder a los problemas que tenemos hoy día.

Alberto Ruiz Gallardon

Muchas gracias, Martín.

Nos recordaba Martín Santiago un elemento absolutamente esencial, que es la obligación intergeneracional que tenemos todos los que hemos asumido, en cualquier forma, una responsabilidad. No hacemos en este mundo más que gestionar algo que evidentemente no nos pertenece, sino que pertenece a la generación de nuestros hijos.

Y Rebeca nos decía que no es que se trate de una oportunidad, sino que es una obligación la que tienen Europa y América Latina de unirse en defensa de la multilateralidad.

Yo estoy absolutamente convencido de que de ninguna de las formas vamos a ser los esclavos tecnológicos de ese nuevo duopolio que los Estados Unidos



y China están formando, y que entre el talento y las aportaciones que nosotros podamos provocar, presidente Sanguinetti y su Círculo de Montevideo, habrá una respuesta de la sociedad civil, habrá una respuesta de los gobiernos, habrá una respuesta de las instituciones supranacionales. América Latina, y con ella Europa, no ocuparán un papel defensivo frente a ese oligopolio, sino el papel protagonista que corresponde, no solamente a su historia y a su talento, sino, sobre todo, a esa voluntad de futuro de dejar a la generación de nuestros hijos una realidad mejor que la que nosotros hemos recibido de la generación de nuestros padres.

Muchísimas gracias a todos.

6 - Síntesis de las jornadas.

Alejandro Bulgheroni
Felipe González
Rebeca Grynspan
Enrique Iglesias
Carlos Magariños
Enrique Manhard
Alberto Ruiz Gallardón
Martín Santiago
Carlos Slim Domit
Julio María Sanguinetti
Carlos Slim Helú

Julio María Sanguinetti

Vamos a hacer una breve pausa inicial en este acto final, para recordar a un entrañable fundador de este Círculo: el presidente Belisario Betancur; gran presidente de Colombia, figura de la cultura, espíritu selecto, que hacía en cada una de estas reuniones un espectáculo en sí mismo con sus intervenciones de lengua florida, rica en modismos antioqueños que manejaba con facilidad y felicidad, y cada vez que nos saludaba nos decía: «Mi cariño les saluda». Y luego nos regalaba unas maravillosas alocuciones llenas de poesía, que normalmente no tenían nada que ver con el tema pero que él hacía con esplendor.

Realmente es una figura que, con su bondad y generosidad de espíritu, ha hecho que para todos nosotros haya sido muy entrañable haberlo conocido, haber sido sus amigos. Tuvo un Gobierno duro, con dificultades enormes, pero nada le quitó ese talante constructivo. Fue el pionero en las conversaciones de paz, además de haber sido un intelectual reconocido.

Vamos a empezar entonces esta sesión viendo algunas imágenes de su última intervención, realizada en la última reunión del Círculo en Bogotá, oportunidad en que, con sus 95 años, seguía deslumbrándonos con su manejo casi pirotécnico del idioma.

Muchas gracias.

Este breve fragmento, esta delicia de compartir este momento a la distancia, con Belisario, ha sido algo realmente muy emotivo.

Enrique: ¿qué te parece si inicias tú con una breve expresión acerca de lo que has estado reflexionando y pensando estos días?

Enrique Iglesias

Muchas gracias, presidente, por darnos la oportunidad de hacer alguna reflexión inspirados en este interesante y rico evento que hemos tenido, no solamente por la calidad del diálogo sino también por el estímulo que proporciona el hecho de que haya sido presenciado por esta numerosa concurrencia, que hace



que estos debates sean mucho más interesantes, mucho más profundos.

De manera que lo primero que quiero hacer es agradecer al ingeniero Carlos Slim por su colaboración, pero particularmente a la concurrencia que tenemos, porque esta fidelidad de presencia ha sido muy impresionante. Los que estamos regularmente en estas reuniones nos damos cuenta de que normalmente no se da esta circunstancia de contar por dos días consecutivos –ayer y hoy– con una audiencia como esta.

En segundo lugar, quiero referirme al mérito que tienen este tipo de diálogos que inició el presidente Sanguinetti, que es el de ayudar a pensar, convocando tres grandes vertientes, que son las que están representadas aquí: la experiencia de exjefes de Estado –es muy bueno que puedan meditar sobre lo que han sido sus vivencias, sus éxitos pero también sus fracasos–; las muy valiosas contribuciones técnicas de personas que aportan su pensamiento y su visión del mundo actual; y, por último –lo que es muy importante–, la participación del sector privado empresarial. La presencia de lo político, de lo técnico y de lo empresarial enriquece enormemente este tipo de encuentros; he ahí el gran mérito que tienen.

El tema central que dominó, diría, los debates de ayer y de hoy, es el relativo al momento que está viviendo el mundo en las cuestiones políticas nacionales. Diría que, particularmente en América Latina, hay una crisis muy fuerte de los partidos políticos. Como alguna vez señaló el presidente Cardoso, ha habido una especie de suicidio colectivo de muchos partidos políticos por no haberse adaptado a las nuevas condiciones que nos presenta el mundo; y, en otros casos, por la aparición de factores que siempre han tenido su presencia pero que en los últimos años han alcanzado en América Latina una dimensión realmente inesperada, inimaginable, y que tienen que ver con la corrupción. Todo eso ha demostrado que hay en este momento una gran crisis del sistema político, lo que viene acompañado de nuevos problemas: de los que se crean desde afuera y de los que se crean desde adentro.

Comenzando con los problemas que se crean desde afuera, yo diría que este avance espectacular de las tec-

nologías nos sorprende todo el tiempo, todos los días. Somos incapaces de poder aprehender la dinámica de una tecnología que cambia tan vigorosamente. La globalización, que todo lo compromete, invade, junto con la tecnología, nuestra privacidad y nuestra forma de ver el mundo, de producir, de consumir, de vincularnos entre nosotros, de amar. Todo eso está comprometido por estas fuerzas imparable de la tecnología y de la globalización. Y frente a eso –algo que apareció ayer con mucha fuerza y que comenzó a mencionarlo el presidente González–, está el problema de las expectativas de la gente, alimentadas todos los días por la televisión, por el teléfono y por todas las formas de invasión a nuestra vida cotidiana.

Creo que esta situación hace que tengamos clases medias con mucha desesperanza, con muchas expectativas frustradas, y enojadas. No están enojadas solamente en nuestra región; están enojadas en todos lados, por lo menos en el mundo occidental. En Europa –ustedes lo ven–, si no estuvieran tan enojadas, no tendríamos el *bretxit* u otros elementos que están presentes en esa importante región tan cerca de nosotros. Ese es el panorama en lo nacional.

Por otro lado, creo que quizás una de las cosas que ha surgido con mucha fuerza es la crisis de lo internacional. Pertenezco a esa generación que desfilaba en las calles de Montevideo cuando se creaba las Naciones Unidas. A nosotros nos parecía un gran cambio en el mundo. También me acuerdo del año 90, cuando alguien dijo que se había acabado la historia. No se acabó nada; la historia continúa y con un ritmo fuerte. Pero sí sabemos que el mundo internacional en el cual reposamos –me refiero al multilateralismo; yo lo recordaba ayer–, hoy está en crisis; en crisis de nuevos intereses, de nuevas visiones políticas, y con ineficiencia de los sistemas, que no se han adaptado, no se han acomodado.

De manera que tenemos una situación interesante en esta materia, porque esas crisis tienen esa dimensión interna y esa dimensión externa de un mundo internacional que promueve objetivos muy importantes, muy visionarios, que en la práctica luego se diluyen frente a las otras fuerzas del descontento y de la expectativa frustrada.

Por último, presidente, diría que esta reunión deja un saldo muy positivo respecto al qué hacer, que ayer se discutía en la administración del Círculo. Y es que ayudar a pensar es más que nunca necesario; ayudar a pensar abiertamente, con la participación de las fuerzas que componen hoy la sociedad. Estamos muy necesitados de conocer esta dinámica que mencionaba ayer Carlos Slim, del cambio tecnológico. A mi generación, a todos los que somos mayores y muy mayores, nos cuesta mucho entender todo eso, pero hay que entenderlo; si no, es muy difícil dialogar.

Creo, entonces, que ese diálogo debe estar acompañado por una penetración clara en las fuerzas del cambio que hoy están operando en el mundo. Nosotros, en política, sabemos bastante más, porque tenemos experiencia; las democracias están funcionando desde hace muchos años. Pero estos cambios que nos vienen desde afuera, impulsados por la tecnología, estas nuevas empresas que son más poderosas que los Estados, todo eso habría que entenderlo cada vez más. Por eso creo que una de las cosas importantes que tiene el diálogo es la de poder sumar a la reflexión —que es parte de su razón de ser—, la capacidad de entrar a conocer esas complejidades, y en función de eso poder enfrentar resultados que se proyectarán a la vida de los políticos, a la vida de las instituciones y, por supuesto, también, a la vida del sector privado.

Por lo tanto creo, presidente, que ha sido una rica reunión. Me voy muy contento y muy agradecido a usted, al ingeniero Slim y a los colegas, y particularmente a esta presente e interesada audiencia que hemos tenido.

Muchas gracias.

Julio María Sanguinetti

El ingeniero Bulgheroni nos dio ayer una visión acerca del tema del petróleo y del gas, que está siendo núcleo del conflicto —hoy universal— entre Estados Unidos y China. Le pediría, entonces, que nos hiciera alguna apreciación complementaria de lo que señalaba al respecto.

Alejandro Bulgheroni

Muchas gracias, presidente.

Gracias por haber iniciado e impulsado este Círculo de Montevideo desde hace ya tantos años, que ha sido y es realmente muy positivo para ayudarnos a pensar, a nosotros y a la gente que nos escucha.

Asimismo tengo que agradecer a Carlos Slim por el apoyo y la generosidad con que nos ha recibido a todos, y también por haber logrado que contáramos con esta importante concurrencia para que, de alguna manera, piense junto con nosotros.

Creo que este tema energético es tremendamente importante porque el mundo, si bien tiene el gran impacto de la tecnología en todo lo que hacemos —lo comentaba Enrique ahora, y Carlos lo hacía en el día de ayer—, lo cual es muy positivo, es necesario que nosotros utilicemos todas las herramientas que tenemos para poder disponer de energía y de comida; para que cuando seamos 10.000:000.000 de habitantes, podamos vivir con todas las necesidades cubiertas y de una forma mucho mejor. Ese es un poco nuestro objetivo.

Porque el mundo —coincido con Enrique— está viviendo en una continua imprevisibilidad. Todos los días, cuando nos levantamos, tenemos que pensar qué vamos a hacer y cómo nos vamos a mover. Yo soy ingeniero, y siempre me ha gustado programar: saber qué tengo que hacer mañana, qué tengo que hacer dentro de un año, de dos años, de cinco o de diez. En petróleo, por ejemplo, mucho de lo que estoy haciendo hoy ya lo pensé hace diez años, y si sale bien, solamente será el resultado de una buena programación. Pero hoy en día hay cambios tan importantes que se están dando en todos lados, que creo que ponen a toda la humanidad, a todos los que de alguna forma tenemos que seguir viviendo, invirtiendo y apoyando en desarrollo, en una posición de alerta. Tenemos que utilizar todos los medios que estén a nuestro alcance para poder manejar estos difíciles momentos, estas crisis, de una manera positiva y buena para el desarrollo de la humanidad.



Lo bueno que está sucediendo es que la tecnología está, cada vez más, al alcance de todos. Me acuerdo cuando compré la primera computadora personal de 64 K. Creo que con *printer* y con todo me salió alrededor de USD 5.000. Y yo veía en ese momento que podía haber una gran desconexión, que se podía generar una gran grieta entre los que tenían acceso, entre los que tenían los USD 5.000 para seguir comprando la tecnología que seguía viniendo, y los que no los tenían. Entonces, por un lado, veía el crecimiento exponencial de las personas y de los países que podían acceder a esas tecnologías, y por otro lado, advertía que había quienes no podían tenerlo. La buena noticia es que este gran sistema que tenemos, capitalista, hizo que todos compitieran por hacer más generalizada esa tecnología y, por lo tanto, los costos bajaron y hoy en día personas con muy pocos ingresos pueden tener mucha más tecnología en una mano y desarrollarse. Ese *gap* no se dio, por suerte para la humanidad. Y creo que en este momento todos debemos estar conscientes de que tenemos que manejarnos de modo tal de que eso no llegue a suceder nunca.

Entiendo que tenemos dos superpoderes —a lo mejor tres, en el futuro— que se están disputando de alguna forma el control o el manejo del mundo, pero esto ya lo vivimos. Lo vivimos durante la Guerra Fría. En ese momento también había dos poderes hegemónicos que de alguna forma se disputaban el manejo del mundo. Y, en definitiva, uno se cayó, y el otro siguió adelante. Considero que esa tecnología la vamos a seguir teniendo al alcance de todos; pero todos tenemos que trabajar en conjunto para que así sea. Por eso son importantes estas charlas, estos diálogos: para que de alguna forma la gente vea cosas distintas o escuche cosas distintas de otra gente que ha tenido la gran responsabilidad de manejar países, y la gran experiencia, que esa solamente se puede transmitir de persona a persona.

Así que después de todo esto que les digo de los problemas que veo en nuestro mundo, yo soy muy optimista, aunque no lo parezca. Y voy a seguir siendo optimista, porque tengo mucho respeto por la capacidad humana.

Muchísimas gracias.

Julio María Sanguinetti

Yo diría que la ciencia y la tecnología nos han hecho optimistas. El Club de Roma, allá por el año 1975, hizo aquel famoso informe que estuvimos discutiendo por dos años en todo el mundo: crecimiento cero. Y éramos 3.000:000.000 de personas. Se acababan los alimentos, se acababan las materias primas. Bueno, hoy somos 7.500:000.000, proporcionalmente hay muchos menos pobres, y hemos logrado alimentarnos y vivir. De manera que si logramos contener esa catástrofe que a veces organizamos, como el cambio climático, etcétera, todo nos sigue convocando al optimismo, porque la creatividad de los seres humanos sigue siendo imbatible.

Carlos Slim Domit ayer nos hizo una preciosa aproximación a todo ese mundo de los 2G, de los 4G, de los 5G, que nos dejó bastante deslumbrados. Le pediría que siguiera los comentarios consiguientes a esa ponencia.

Carlos Slim Domit

Muchas gracias, presidente.

Y gracias nuevamente por la invitación a este foro. Celebro que se haya hecho una reunión tan abierta, tan pública, con discusiones tan relevantes para nuestras sociedades. Conversaba con Felipe hace un momento, acerca de uno de sus libros, referente al liderazgo, en el que cada capítulo comenzaba con una interesante frase. Hay una, creo que de Borges, que me llamó mucho la atención, que decía que cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, nos cambiaron todas las preguntas.

La nuestra es una generación que está viviendo cosas nuevas y, por dar algún significado a estos cambios que le ha tocado vivir, puedo decirles que la expectativa de vida, cuando yo nací, era de menos de 50 años. Creo que al final del día no hemos aumentado la expectativa de vida sino que hemos reducido la expectativa de muerte. Es decir que tenemos una edad biológica con una cronología que puede llegar a los 90 o 100 años. Lo que hemos reducido han sido las grandes posibili-

dades de morir que teníamos antes de llegar a la edad adulta, primero con la mortalidad infantil y después con las enfermedades crónicas. Antes, la salud se corría con vacunas y con sueros para las enfermedades gastrointestinales; también con atención. Hoy en día hemos pasado de las enfermedades que se resolvían con este tipo de acciones, a la prevención. Vivimos en una generación impactada por enfermedades crónicas como la diabetes y el cáncer, y en la que, en materia de salud pública, el enfoque tiene que estar en la prevención. Vamos a pasar de la vacunación a la genómica. Eso quiere decir que la Medicina va a ser cada vez más personalizada. La genómica permite conocer más en qué aspecto podemos tener una crisis de salud. Esta va a ser una generación que va a tener acceso no solo a más información, sino también a mejores médicos a distancia, a mejores diagnósticos. Vamos a ver avances en salud que creo que sí imaginamos, porque ya estamos viendo mucho de lo que va a suceder.

En educación, pasamos de una era en la que yo diría que el 70% de mi formación en la escuela estaba basada en la memoria –hoy en día la memoria no es relevante; tenemos acceso a toda la información a través de las distintas plataformas–, a una educación más basada en el conocimiento; menos basada en lo que aprendemos y más basada en la habilidad que tenemos; menos basada en un solo período de educación y más enfocada a seguir educándonos toda la vida. Hoy en día va a ser más relevante la educación que nosotros mismos busquemos continuar, que la educación formal, que antes era suficiente para poder acceder a un empleo. Y de solo contar con la modalidad presencial, vamos a pasar a tener cada vez más posibilidades de educarnos a distancia, con acceso a los mejores contenidos de forma universal. Va a ser también una educación actualizada constantemente a través de las plataformas y, sobre todo, diversa. Frente a la limitación de carreras que había en mi generación, actualmente hay una gran variedad en la oferta de profesiones. El medio ambiente, por ejemplo, no era un tema que se estudiara cuando yo me formé, y hoy es una de las actividades más relevantes. Y cada vez iremos viendo más diversidad.

En el aspecto social, de solo aportar recursos para atenuar o paliar problemas a través de la caridad, pasaremos a involucrarnos más en resolver los temas

estructurales sociales que padecen nuestras sociedades. Asimismo, pasaremos de que solo sea el sector público el que está involucrado, a que todos participemos en ver cómo solucionamos los grandes problemas de nuestra sociedad. Como ya se ha mencionado, son la salud, la educación y el empleo los que permiten resolver –como lo han demostrado los países asiáticos– el problema social.

En las empresas, particularmente –pero sucede también en las organizaciones–, está sucediendo algo que yo denomino horizontalizar el organigrama. Eso quiere decir que hoy en día las organizaciones tradicionales trabajamos con esquemas de soluciones o decisiones verticales. Al respecto, quiero compartir un ejemplo. Está presente aquí el doctor David Kershonovich, que es el director del Instituto Nacional de Nutrición, para mí uno de los referentes en salud pública en nuestros países. Veamos lo que ocurre respecto de la mortalidad por cáncer de seno. Al hospital llegan casos que muchas veces ya no pueden ser resueltos en otros centros asistenciales. La mortalidad por cáncer de seno era del 80%. ¿Qué era lo que sucedía con la paciente? Llegaba a la cita con el médico porque tenía un bultito, la mandaban a hacerse los estudios, iba al mastógrafo y le determinaban cuál debía ser su tratamiento. Pero cuando lo comenzaba, el período que había transcurrido desde su primera consulta podía llegar a ser hasta de ocho meses. ¿Cuál fue el cambio de modelo? Y a eso me refiero con horizontalizar el organigrama. El cambio fue no ver las áreas sino ver el problema con todas las áreas listas para resolver. El cambio de modelo fue que cuando llega la paciente, todos los involucrados la revisan, el mismo día. Y el período de entrada a tratamiento baja considerablemente. Entonces, simplemente por un cambio de procesos, la mortalidad bajó del 80% al 20%.

¿Cuánta mortalidad tendremos de proyectos, de soluciones, de actividades, por no tener un esquema para atender la solución en vez de uno para respetar la autonomía y la autoridad que tiene cada una de las áreas involucradas?!

Algo que estamos viendo también en las empresas es que hoy en día lo que limita que se puedan dar los servicios no es la infraestructura. Si vemos la tienda



de aplicaciones, si entran mil o un millón de aplicaciones nuevas, no fue la infraestructura la que permitió o limitó. Se da por hecho que la infraestructura lo va a soportar. A eso es a lo que nos va a llevar también esta digitalización: a que nuestro problema esté en cómo aplicamos las soluciones que se tengan que dar, y no en discutir la infraestructura que se requiere. Eso también implica que aprovechemos la infraestructura que hay y no la individualidad de cada infraestructura; esto en el sector salud y en muchas otras actividades.

Otra cuestión que nos sucede a veces a las empresas es lo que yo llamo arrogancia corporativa. Ocorre cuando dejamos de ver qué es lo que quieren nuestros usuarios y seguimos pensando que podemos continuar actuando de la misma manera. No fueron las empresas relevantes las que inventaron muchos de los dispositivos que hoy tenemos. El iPad, que después se integró al celular, fue el resultado de una transición digital del *walkman*, que Sony tenía como el precedente de lo que es este servicio. America Online –lo comentábamos ayer–, que creo fue la primera que llegó a tener más valor incluso que la *General Motors*, hoy no existe. En fin, el *messenger* de Microsoft debería ser el precursor de lo que es hoy el *WhatsApp*. Muchas veces no es importante obsesionarse con tratar de llegar, porque en ocasiones es peor llegar primero que llegar tarde. Lo que hay que buscar es cómo llegar de la manera más adecuada.

El otro punto que quería mencionar es que la tecnología a menudo nos abruma, y es lo que sentimos que nos hace estar descolocados de lo que está sucediendo, pero tenemos que asimilar que no es la tecnología sino la sociedad la que está cambiando. La tecnología simplemente está siendo un habilitador para que la sociedad pueda exponenciar todas sus capacidades, tener acceso y participar activamente.

Y en referencia a la discusión que ha habido en todas estas sesiones sobre la actualización de los Gobiernos, hay una frase que creo que es de Felipe, en el sentido de que la política implica gobernar el espacio público que se comparte. Y eso quiere decir que somos sociedades cada vez más diversas, en las que existen cada vez más intereses específicos, y en donde tenemos un gran sector de la sociedad que está descolocado

de esta nueva actualización. Está desfasado de lo que implica esta nueva sociedad. Incluso en una sociedad tan desarrollada como la de Estados Unidos, este sector que está desfasado fue el que hizo la diferencia en las elecciones anteriores, según los análisis que se han hecho a partir de las encuestas. Entonces, los Gobiernos deben entender cómo gobernar ese espacio público diverso, descolocado, desfasado, activo, innovador, a veces muy adelantado, pero que todos compartimos.

Voy a mencionar ahora cinco sugerencias. Hay algo que ha cambiado, y es que estos nuevos retos y oportunidades son de todos; no son de los Gobiernos sino de la sociedad en su conjunto y, por lo tanto, todos debemos participar en la solución. Los siguientes son los cinco puntos de que hablaba.

El primero es el enfoque al Estado de Derecho y a la salud pública. Hay que combatir la impunidad, que es el origen de la corrupción y la inseguridad. Alguien puede tener una actitud corrupta en algún país, y luego, cuando se cambia de país, se comporta de manera diferente; y eso es porque no hay impunidad.

El segundo es el desarrollo económico con empleo.

El tercero es la formación y el desarrollo del capital humano y social. Eso quiere decir enfocarse en educación, salud, desarrollo social, vivienda y oportunidades de empleo.

El cuarto es el desarrollo de capital físico, es decir, la generación de infraestructura y de grandes proyectos en los países.

El quinto es la reforma de la Administración pública: una Administración pública que sea eficaz, transparente, funcional y que esté al servicio de los ciudadanos y no al revés. Hemos confundido mucho más regulación con mejor regulación, y creo que necesitamos también una discusión relativa a desregular la función pública.

Estos cinco puntos que he mencionado no son algo que se me haya ocurrido. Se trata de un planteamiento, en los primeros años del 2000, y fueron los cinco puntos respecto de los que todos los sectores de la so-

ciudad –empresarios, políticos, Gobiernos– estuvieran contestes en firmar un acuerdo, que se denominó Acuerdo de Chapultepec, que creo que hoy está más vigente que nunca.

Me gustaría cerrar esta intervención con otra frase que encontré en ese libro que mencionaba. Creo que esta frase es de Einstein, y que dice que para que las cosas sean diferentes no podemos seguir haciéndolas de la misma manera.

Muchas gracias.

Julio María Sanguinetti

Felipe: la sigues.

Felipe Gonzalez

Comprenderán que tengo una mezcla de emoción y de alegría luego de ver las imágenes y oír la palabra de Belisario. Es verdad que, como allí se veía, lo ayudaba a pasar los papeles, pero me temo que aunque no sea la misma circunstancia, hoy me va a pasar lo mismo con algunos de los panelistas, porque con el micrófono y los papeles, a ver cómo se arregla uno, ¿no?

Bueno, lo echo de menos. Echo de menos a Belisario y cuánto he disfrutado con él. Así que mi homenaje es de alegría y de labores, porque Belisario estaría contento de que estuviéramos haciendo lo que estamos haciendo, y acordándonos de él.

Paso ese capítulo.

Este diálogo entre nosotros, diálogo creativo, es en cierta manera circular. Cuando asistí a la reunión de esta mañana y vi a Alberto, a Martín y a Rebeca hablar de los temas que nos tocan, me reenganché en una reflexión que ya no quiero volver a repetir; pero me encontré con Carlos Slim junior, y le dije: «Oye, hagamos un debate». Cuando él hablaba de sus prioridades, me acordé de los Acuerdos de Chapultepec. Esos acuerdos, cuando empezamos a hablar en privado, eran mucho más en privado que estos, y entre unos cuantos hicimos una reflexión: qué pasa, cuáles son las priori-

dades, dónde están. De eso hace ya años. Era el final del Gobierno del presidente Zedillo; la transición Zedillo – Fox. Y resulta que yo tengo una mala relación con México, porque yo creo mucho más en México que los mexicanos, y eso me perturba.

Algunos pensarán: es también sentimental. No es verdad. Cuando en oportunidad de eso que llamaban el *Comité de sabios*, sobre el futuro de Europa, entre el 2008 y el 2010, me presentaban como el presidente de ese comité, me acordaba de México y pensaba: «No; yo soy el pendejo que los preside. Los sabios son estos».

Bueno, pues en aquella reflexión nos tocó analizar dónde estaban los motores del crecimiento económico, del desarrollo del producto bruto mundial. La moda en ese momento era hablar de los BRIC, del papel de Estados Unidos, etcétera, y siempre, luego de un estudio riguroso, el resultado que obteníamos era que entre los diez países que tenían la posibilidad-responsabilidad de aportar el 40% del crecimiento del PIB mundial, estaba México; siempre. Pero cuando venía a México y lo contaba, me decían: «¡Anda ya!». Bueno, ¿por qué? Nosotros partíamos de la base de que el crecimiento potencial largamente esperado de México, era de entre el 5% o 6% y el 7%. Y el crecimiento potencial, nos pongamos como nos pongamos, de una economía madura como la de Alemania, es imposible que esté en esas tasas. Entonces, cuando veíamos crecimiento potencial, población, etcétera, llegábamos a esa conclusión.

Y otra vez entro en una reflexión que esta mañana, cuando escuchaba acerca de ella, veía a Alberto pesimista de verdad. Personalmente, cuando digo que soy pesimista, pienso que en realidad soy un optimista que no está bien informado. Me inquietan algunas cosas. Pero, vamos a ver, hablemos en serio. Martín: hace un siglo acababa la Primera Guerra Mundial; reitero: hace un siglo. La sociedad de hace un siglo, ¿tenía algún elemento de comparación mejor que la sociedad en la que vivimos? ¿Había menos incertidumbres de las que llamamos de futuro? Aquellas eran de futuro, de presente, de pasado y de República de Weimar, todo junto. La respuesta es no. Tenemos muchos problemas, claro. Hemos pasado de un mundo de equilibrio del terror bipolar y qué se yo, que era un orden; bipolar



hasta que se cayó el Muro de Berlín. Bueno: dicen que se cayó —aquí todo se cae—, pero en realidad no es así: lo derribó la gente. No hubo un terremoto que hiciera que se cayera. Era la voluntad de la gente de recuperar libertad lo que reventó ese muro.

Entonces, me inquieta que pensemos, Martín, que el futuro está lleno de incertidumbres. No. Los que estamos llenos de incertidumbres de cómo navegar hacia el futuro somos nosotros. ¿Es que hay alguna incertidumbre en que la revolución tecnológica es la que es y la robotización es la que es? O el 5G, como diría Carlos. No; ¡por favor! Eso no es incierto. Vamos a ver: ¿que la revolución tecnológica galopa a una enorme velocidad de crucero y que abre inmensas oportunidades, y que también abre riesgos? Pues naturalmente que sí. ¿Que hace plana a la Tierra en el sentido de que puede llegar a todos lados, sea redonda o sea plana? Pues claro que es verdad; y pues claro que tiene riesgos. Entonces, se puede ser muy antiguo en el pensamiento, sea que lo tenga la gente joven o la gente mayor. Vamos a ver: la desintegración del átomo podía producir energía eléctrica o bombas atómicas para destruir el mundo. Y la culpa ¿la tenía la tecnología? La culpa no era de la tecnología. La tecnología era neutral. El problema es si somos capaces, en primer lugar, de comprender las inmensas ventajas de la revolución tecnológica; y, en segundo término, como diría el ingeniero Slim, si para conducir el cambio, somos capaces de maximizar las oportunidades que ofrece y minimizar los riesgos que inevitablemente acompañan a todo proceso de transformación.

Esa es la gobernanza de la que estamos discutiendo. Los puntos que recuerdan al Acuerdo de Chapultepec siguen estando vigentes aquí y, por cierto, en el país de la Patagonia. Igual. Porque son puntos fundamentales para la gobernanza. ¿De qué hablamos? Necesitamos seguridad física y jurídica, que es un concepto amplio, pero no hay ninguna descalificación en eso. Tenemos que relacionarnos con el derecho como aquello que sentimos que protege nuestra convivencia cuando lo hacemos razonablemente bien, y no como una amenaza que tememos que nos caiga encima en cualquier momento: en teoría, la inseguridad, concepto muy amplio. Entonces, ¿cuándo me va a caer la amenaza, como diría Juárez, de la ley? Se podrá decir: “¡Pero yo tengo un

comportamiento razonable”! Porque nadie o casi nadie tiene vocación de héroe; por fortuna, porque ¡lo que sería una sociedad llena de héroes! No; hablo de gente normal. Cuando las reglas de juego de la convivencia te hagan más fácil, en la lucha contra la impunidad, un comportamiento honrado que un comportamiento deshonesto, entonces será más difícil ser deshonesto que ser honrado. Pero si se descompone tanto ese sentido de la seguridad jurídica y física, que lo difícil sea ser honesto, ¡pues mejor no serlo! ¡Está claro!

Entonces, primero, esta mañana veía que la reflexión era —y no quiero que me malinterpreten, porque me pasa todos los días— excesivamente pesimista. No; tenemos un mundo mejor que el de hace un siglo, que el de hace dos siglos. Todos los grandes cambios —la Revolución Industrial, el Renacimiento, lo que ustedes quieran— traen aparejado eso que llamamos incertidumbre, pero en este, curiosamente, tenemos unas cuantas certidumbres que no sabemos manejar, pero eso no es porque haya incertidumbre; ¡es que no sabemos manejar las certidumbres! ¡No sabemos conducir el cambio! Y eso es tarea de Gobierno, pero también de los actores económicos y sociales.

Entonces, nuestra reflexión era sobre gobernanza, y desgraciadamente, presidente Sanguinetti, tendrá que seguirlo siendo. Y la gobernanza tiene componentes clásicos, como el de que funcionen mejor las instituciones; las de siempre, que lo hagan más eficientemente. Pero además de los componentes clásicos, tiene componentes nuevos. ¿Qué impactos está recibiendo desde afuera, supranacionales, o desde dentro, de redes sociales? Yo no estoy en las redes sociales, más que para soportarlas, porque de vez en cuando me dicen que me están haciendo una insultada del diablo, pero como yo no estoy en eso, me angustia pensar que lo único que puedo decir, cuando me llega un mensaje, es «me gusta» o «no me gusta». ¡Mediopensionista!

Me gusta alguna cosa y no me gustan otras cosas. ¡Por favor! Comprendo que eso es una antigüedad. Pero yo necesito comprender conceptualmente lo que pasa. No necesito ser un superespecialista en redes. Incluso Martín hoy se refería a cómo se definía el populismo, y el denominador común era: respuestas sencillas a problemas complejos. No, no. ¡Ojalá fueran

sencillas! Para mí, el mago de la explicación sencilla de la complejidad, para que todo el mundo lo entendiera, era Olof Palme. Y yo no hablo de respuestas sencillas. Hablo de respuestas simples, que no es lo mismo. Hablo de ver arder a Notre Dame –algunos creerán que le tengo manía a Trump; y no es verdad: le tengo una horrorosa manía– y de que de pronto este señor se levanta por la mañana y dice: ¡Uy! ¡Está ardiendo esto! ¡Ochocientos años! ¡Esperen! Bombardeen con aviones de agua esa catedral. ¡Que se quede como un solar! Esa es una respuesta simple, y esa es la característica del populismo: respuestas simples. Siempre hay que aprovechar el miedo. Siempre hay que aprovechar buscar un culpable. A ver: ¿quién es el culpable de que se incendie Notre Dame? ¿O el entorno de la ciudad de México? ¿O de que haya ciento dos incendios forestales? Respuesta simple: falta presupuesto. Además puede faltar presupuesto.

De verdad que quiero finalizar, pero me han vuelto a enganchar en un debate que no vamos a terminar. ¡Por fortuna no vamos a terminar! Pero ¡aproximémonos!

Te agradezco, Carlos, en primer lugar por lo que dijiste ayer y, en segundo término, por habernos reintroducido en algo que he tratado de explicar, sobre los empresarios: los exitosos y los de cualquier nivel. No estoy hablando de esa costumbre, que en la izquierda es muy frecuente, de que hay que defender a las Pymes –pequeñas y medianas empresas–; ahí nunca quedamos mal, porque parece razonable y tal. ¿Pero si a una Pyme se le ocurre crear mil puestos de trabajo? Dicen: No, no; entonces estos son enemigos, no sirven. ¡Por favor! Hemos discutido eso muchas veces, lo hemos traído a colación. Hay que comprender el papel del Gobierno o de los Gobiernos. Ayer lo simplifiqué diciendo que defienden los intereses generales. Defienden los intereses generales porque defienden el pluralismo de las ideas, que se representa en las cámaras y, a veces, dentro de los equipos de Gobierno, aunque no se quiera reconocer. Defienden el pluralismo de las ideas, que son contrapuestas, diferentes; sobre ello, los gitanos de mi tierra dirían: mejor un mal acuerdo que un buen pleito. Hay que llegar a acuerdos. Hay que

hacer compatibles las distintas visiones y no tener la arrogancia de pensar que lo único que vale es lo que yo digo. Hablo de política, ¿eh?

Por tanto, gobernar sobre un espacio público compartido significa gobernar sobre pluralismo, sobre las diferentes identidades –lo que llamo la diversidad–, las que son socioculturales, religiosas, de territorio –muchas veces–, etcétera. Hay que compatibilizarlas. Uno no solo gobierna por la identidad a la que pertenece, y ya no voy a volver a citar a Trump, pero parece que gobierna solo para una identidad. ¿Me están entendiendo? El resto de las identidades estorban, son despreciables o son amenazantes. Hay que gobernar para esa diversidad de identidades y para la contraposición de intereses; los intereses clásicos –trabajadores, empresarios–, pero también otros: los territoriales. Hay que preguntarse cómo va el desarrollo de esta región del sureste, o por qué se quedó atrás, o por qué ha fallado la necesaria diversificación, qué ocurre con el sector público, o cómo va la zona centro, que es una sociedad más de servicios o más industrial. Es decir, gobernar sobre esos elementos. Ese es el Gobierno. Pero las empresas, que es lógico que sean más eficientes –no siempre lo son– gobiernan su propia identidad, la única; tienen su propia camiseta: defienden sus intereses, y hacen bien. Y la única contradicción, que puede ser la obrero patronal, se resuelve siempre, se diga o no, porque el que más pierde cuando se destruye la empresa porque falla, es el que pierde su trabajo. ¡Créanme! Por tanto, hay una camiseta que defender, que no es lo mismo que gobernar. El Gobierno gobierna toda esa complejidad: el espacio público compartido, etcétera, y tiene que comprender que hay intereses de actores económicos imprescindibles para el desarrollo y tiene que comprender que hay intereses sociales imprescindibles para el desarrollo, además de imprescindibles desde el punto de vista ético. Por tanto, el Gobierno tiene que hacer sus programas, sus propuestas, y cada vez es más frecuente –con esto termino– que lo que más se le puede reprochar a un presidente, sea quien sea, es ¡que no se le vaya a ocurrir cumplir su programa electoral! Es decir: usted me vota para eso; y yo espero que no lo haga, dice otro. Hay que promediar; hay que intentar avanzar en los objetivos dentro de esa complejidad.



Y México debería recuperar hoy –con esto termino– el optimismo. Es una buena ocasión para hacerlo. Pero para que ese optimismo se desarrolle, el Gobierno y las instituciones tienen que escuchar a los actores sociales y mejorar el funcionamiento institucional siempre. Y no solo en la lucha contra la corrupción, no; también en la eficiencia en el funcionamiento de las instituciones. ¿Puede haber empresas públicas? Sí, claro que las puede haber. Pero no pueden ser más ineficientes en su funcionamiento ordinario que las privadas. No hay ninguna razón que lo justifique. Y si son menos eficientes es contra los intereses de la población.

Por tanto, la reflexión sigue siendo: la gobernanza está en crisis. ¿Cómo la mejoramos? Porque está lo clásico del funcionamiento institucional y esta urgencia que produce lo inmediateo: tenemos que responder en cada minuto al último tuit, reflejado en no sé qué demanda social. Tenemos que ver, entonces, cómo somos capaces de serenar el análisis, que es la función de la democracia representativa, sin perder el tiempo. Porque si perdemos mucho tiempo y nos cuesta hacer una reforma legal y tardamos cinco años, pues entonces no es lo inmediateo ni lo mediático: es un horror de ineficiencia.

Entonces, ¿tenemos que reformar el funcionamiento institucional por los nuevos requerimientos? Sin duda, pero con un espíritu reformista. Respecto de la situación de España, solo diré: ¡Ojalá se pongan de acuerdo, los que tengan que ponerse de acuerdo, para gobernar con mayorías! Y ojalá no haya un grupo que crea –sea quien sea– que lleva toda la razón y que si pacta –ahora sí termino y voy a usar términos mexicanos–, es porque está transando y “transar” es malísimo. En México transa todo el mundo. Pero a veces se demoniza esto de transar.

Así que México necesita acuerdo, pacto y proyecto de desarrollo.

Julio María Sanguinetti

Sobre eso de las promesas, Carlos, que es empresario y tiene intuición política, dice que el tema es que

las grandes promesas tienen que ser las del largo plazo. Y las del corto plazo, lo más modestas posible.

Bueno, Alberto, tú estás desafiado, aquí, con tu espíritu crítico o pesimismo. Adelante.

Alberto Ruiz Gallardón

Gracias, presidente.

Quiero reiterar –puesto que es esta la última intervención– nuestro profundo agradecimiento al presidente Sanguinetti por esta iniciativa tantos años sostenida, así como al ingeniero Carlos Slim, porque nos ha abierto un espacio nuevo. Creo que esta sesión del Círculo de Montevideo va a marcar un antes y un después, y me da la impresión de que a partir de ahora no vamos a saber hacerlo sin esta audiencia. Es decir, vamos a dejar de hablar entre nosotros para intentar, a través de la gente que generosamente asiste, hablar con la sociedad.

Quiero empezar por donde terminaba Felipe González; en este caso, además, para coincidir plenamente con él. Aunque no me has introducido al tema, presidente Sanguinetti, me voy a referir a la situación de España.

España ha tenido unas novedades importantísimas durante los últimos años. Hemos pasado de un sistema bipartidista, donde las grandes fuerzas de centro-izquierda, de la izquierda, de la socialdemocracia y de centro-derecha han alternado en el poder desde que recuperamos las libertades con la democracia en 1978, y eso ha entrado en una situación crítica, en una situación no nueva en Europa, semejante a la de otros países, como es el caso de Italia, aunque, como decía –con ironía y con acierto– el presidente González, tenemos resultados italianos pero resulta que nosotros no somos italianos y no nos sabemos comportar como ellos.

Creo que este es un momento crítico. Se me acusa de pesimista, pero a mí me gusta poner la realidad encima de la mesa. Y la realidad es que algo no habremos hecho del todo bien cuando hemos sustituido en Europa la alternancia tradicional de los partidos so-

cialdemócratas, de los partidos en general conservadores, democristianos, que desde después de la Segunda Guerra Mundial nos han dado estabilidad, por una introducción de los populismos, me da igual que sean de extrema derecha o de extrema izquierda, que en estos momentos están condicionando la política europea. Tenemos, el domingo 26, elecciones europeas en toda la Unión, al margen del problema gravísimo —para una referencia— del brexit. Tengo que decir algo que puede sorprender: la extrema derecha puede ser la primera fuerza política en la República Francesa, por delante de Macron, por delante de los partidos tradicionales, y nos podemos encontrar con que los esquemas de construcción europea empiecen a dinamitarse —como también hemos recordado en más de un ocasión— no solamente desde fuera, sino también desde dentro, desde aquellos que han decidido utilizar a las instituciones no para fortalecerlas sino precisamente para destruirlas directamente desde dentro. Ese populismo, que no puede ser de ninguna de las formas ajeno a los éxitos y a los fracasos de los Gobiernos, nos ha llevado a situaciones críticas. En la región donde nos encontramos, en Latinoamérica, sin duda alguna la situación más crítica y sangrante de todas es la de Venezuela, que en estos momentos es la herida y el dolor que nos acompaña a todos los que creemos —como aquí se ha dicho—, al margen de nuestra ideología, por encima de todo, en las libertades. Pero ese populismo ha tenido sus elementos de contagio. En los últimos años ha producido resultados inciertos, querido Carlos, como los que en estos momentos observamos todos con precaución en Brasil, pero que evidentemente no responden a esos elementos de seguridad.

Estamos, por lo tanto, mejor que hace un siglo. Indudablemente sí, pero no podemos eludir la mirada responsable, el análisis muchas veces doloroso acerca de una realidad sobre la que, si no intervenimos y nos consideramos única y exclusivamente espectadores, nos puede deparar resultados no previstos.

Ese es el objeto de mi intervención de esta mañana y de mi reflexión que, insisto, no quiere ser pesimista; es realista. No creo que tengamos derecho a eludir el análisis. No creo que tengamos derecho —porque somos unos privilegiados; o por el solo y exclusivo elemento de nuestra inquietud intelectual, de nuestra voluntad

de análisis, de nuestra curiosidad intelectual— a permanecer callados o a permanecer como espectadores. Da igual que estemos en la vida pública o lo hayamos estado; da igual que tengamos puestos relevantes en la sociedad civil o que no los tengamos. En todo caso, lo que sí tenemos es una inquietud que nace de esa voluntad responsable de mejorar la realidad transformándola, y de algo que se decía esta mañana y para mí —insisto— es de enorme trascendencia, y es la obligación que el ser humano tiene con las siguientes generaciones en esa idea —que para mí es fundamental— de que no somos propietarios de lo que gestionamos, sino única y exclusivamente gestores con obligación de transmitirlo y, de ser posible, de transmitirlo mejorado.

¿Soy pesimista? No; lo decía esta mañana. Pero soy realista, y en estos momentos creo que hay unos riesgos importantes. Tenemos que romper —y eso históricamente se ha demostrado— la idea de que el crecimiento por sí mismo supone la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. El crecimiento puede incrementar las desigualdades. Es verdad que sin crecimiento las desigualdades se consolidan o se agravan. Estoy completamente de acuerdo. Por lo tanto, hay que apostar por el crecimiento, pero no podemos dejar que este suponga un incremento de ese diferencial, tanto en el ámbito territorial —me estoy refiriendo a las distintas regiones del mundo— como en el ámbito social. Y ahí es donde tenemos que hacer un esfuerzo importante.

Cuando yo decía esta mañana —y creo de verdad— que ni América Latina ni Europa pueden permanecer ajenas a esa extraordinaria oportunidad de desarrollo tecnológico que se está presentando ahora mismo, no es porque piense que lo vamos a hacer, pero sí porque pienso que tenemos que tener la mirada puesta ahí porque necesitamos empresas, querido Carlos, como las vuestras, que de verdad estén en esa frontera tecnológica. Y necesitamos Gobiernos que apoyen a esas empresas. Y como muy bien decía el presidente González ahora mismo, de verdad no podemos estar en un discurso antiguo de que solamente apoyamos a la pequeña y mediana empresa, que naturalmente hay que apoyarlas. No; pero para competir con los gigantes, tenemos que tener gigantes. Y esos gigantes no van a poder serlo si no tienen el apoyo gubernamental. Porque lo necesitan. Y esa colaboración público-privada a mí me



parece absolutamente imprescindible. Tenemos que apoyar a esas grandes empresas detrás de las cuales vamos a sacar beneficios todos. Muy por encima de los beneficios que puedan tener sus accionistas, vamos a ser los ciudadanos los beneficiados. Pero no podemos comprar esa tecnología. No podemos caer en el pensamiento pesimista español de que inventen ellos, de que inventen otros. No, no; tenemos que inventar nosotros, tenemos que innovar nosotros, tenemos que investigar nosotros.

Eso lo tenemos que hacer a través —insisto en ello— de la educación; y muy especialmente a través de nuestras universidades. Son nuestro principal activo. El principal activo de América Latina, por encima de su materia prima, por encima de sus infraestructuras, es su talento. Y ese talento se tiene que convertir en una plataforma tecnológica formidable de expansión y de desarrollo, y eso solamente lo pueden conseguir las universidades, que tienen que abandonar —al menos en España; no sé si es lo mismo en América Latina— esa situación endogámica, esa mirada interior, hacia sí mismas, y esa espalda que le dan permanentemente a la sociedad. No hay que formar en aquellas disciplinas en las que tenemos los mejores profesores; hay que formar en las disciplinas que nos van a demandar la sociedad y los mercados favorables al siglo XXI. Y si los mejores profesores que tenemos no son los hábiles en esas disciplinas, hay que contratar a otros, pero hay que vincular la universidad con la empresa, de una forma extraordinaria. Porque es, evidentemente, la clave del futuro.

Y luego, incorporándome a esa mirada optimista de la que no quiero apartarme, debo decir que Felipe González es más optimista que yo por una razón muy sencilla. Porque a pesar de que yo tengo algún año menos que él, él mentalmente es mucho más joven que yo, y eso lo digo completamente en serio. Y, claro: en la juventud mental de Felipe González es donde radica su optimismo. Yo no descarto, cuando cumpla más años, llegar a ser mentalmente tan joven como él y, por lo tanto, tan optimista como él lo es ahora. Pero al día de hoy veo riesgos. Lamento decirlo. Veo riesgos de que los populismos puedan aprovechar el descontento de determinados sectores sociales y que eso signifique involución en la acción de Gobierno. Veo riesgos en

que en esas antipatías que Felipe manifestaba hacia el presidente Trump, no nos demos cuenta de cuál es el origen de la victoria de Trump en Estados Unidos, que desde mi punto de vista puede ser una anécdota en la historia. Lo que no va a ser una anécdota sino una categoría es si se produce la reelección después de cuatro años de Gobierno de la Administración Trump. Y nos tenemos que dar cuenta de dónde surge ese descontento, esa sensación de marginación de esa América interior, como ocurre muchas veces en Europa también, que de repente se siente ajena, que grita: «¡No nos representan!». Y esto en el sentido de que no se identifican con la acción de los distintos Gobiernos democráticamente elegidos, y su malestar, por encima de ideologías, lo manifiestan con acciones que se sitúan al margen de las instituciones, al margen de lo que ha constituido la construcción de nuestras sociedades democráticas, y que es lo que venimos a llamar populismo.

¿Esto es inevitable? Por supuesto que no. Pero estamos con los ojos abiertos; no caigamos tampoco en la autocomplacencia; no miremos solamente los grandes números, solamente el crecimiento del producto interior bruto ni la renta per cápita de cada uno de los distintos países. Seamos conscientes de que si ese crecimiento ha provocado bolsas de desigualdad, ahí vamos a tener un problema severo, y no es un tema de cuantificarlo solamente; es que cualitativamente nos tiene que llamar a un aldabonazo de directa responsabilidad.

Y una última reflexión con la que terminaba el diálogo esta mañana, pero que creo que es muy importante. Coincido y creo de verdad que México es un país ya no imprescindible sino un país sin el cual no se entiende la realidad de América Latina. Esta, sin México, ya no sería América Latina. Pero seamos todos conscientes de que México solo —como cualquier país de América Latina solo o como cualquier país europeo solo— es muy pequeño; solos somos muy pequeños. En estos momentos vamos a competir con los países-continente, con aquellos que tienen unas enormes capacidades y que van a tener —lo digo con toda realidad, aunque aprovechemos, como decía Carlos antes, todas las oportunidades que nos puede abrir su propia investigación— la tentación de situarnos a nosotros en el espacio de consumidores, no en el de innovadores. Carlos

Slim hacía una referencia muy inteligente sobre cómo en estos momentos la industria americana está apostando por los contenidos, por el entretenimiento, para aprovechar las nuevas tecnologías, como el *streaming*, que nos permite consumir todos esos productos desde nuestras casas. Bien, eso puede ser una oportunidad de negocio, pero lo inteligente es lo que están haciendo los chinos, que es desarrollar esas nuevas tecnologías, donde va a poder circular no solamente el entretenimiento sino también la información transformada en conocimiento, como bien decías, Carlos, y yo diría aún más: el conocimiento transformado en cultura, y desde el ejercicio de liderazgo cultural, el liderazgo del mundo.

Esa es la realidad. ¿Pesimismo? Ninguno. Pero ¡por favor! Ya que tenemos la suerte de poder aprender, como es mi caso, de los expresidentes y de los miembros del Círculo de Montevideo, no nos quedemos con estas reflexiones solamente para nosotros; saquémoslas a la calle. Demos un grito sereno. Llamemos a nuestros empresarios; llamemos a nuestros gobernantes; llamemos a la sociedad civil y digámosles: «Nosotros no queremos solamente formar parte del futuro. Queremos liderar el futuro». Vamos a tener esa ambición, esa confianza en nosotros mismos, que Felipe reclamaba para México. Vamos a reclamarla también para los europeos y para los latinoamericanos. Y desde esa cordial voluntad de entendimiento, que tendremos lógicamente con todos los pueblos del mundo, seamos conscientes de que nuestro protagonismo dependerá de que tengamos, no una actitud resignada sino un impulso rebelde. Y a esa rebeldía, que nace del análisis de los problemas, es a la que yo, no con pesimismo sino con un profundo optimismo, he intentado convocar a todos ustedes y a mis compañeros de Círculo de Montevideo.

Muchísimas gracias.

Julio María Sanguinetti

Carlos Magariños: aparte de tus responsabilidades públicas, que tantas has tenido, has estado también en la reflexión sobre el impacto tecnológico. Recuerdo un libro muy bueno que presentamos en Buenos Aires

hace algún tiempo. Completemos los razonamientos sobre esa visión.

Carlos Magariños

Muchas gracias, presidente.

Creo que la elocuencia de las presentaciones previas me han ahorrado mucho trabajo, y solamente quiero aportar a esta etapa del diálogo algunas reflexiones finales.

Me gustaría tocar una nota positiva y compartir las expectativas constructivas y optimistas de Alejandro Bulgheroni sobre la naturaleza humana. Estoy seguro de que, al igual que como lo hicimos en el pasado, la sociedad encontrará el camino para dialogar, para fortalecer las nuevas instituciones.

Lo importante del diálogo de estos dos días, al menos para mí –y estoy seguro de que hablo por muchos de los colegas del Círculo y seguramente también por parte de la audiencia–, ha sido que logramos avanzar un poco en identificar sobre qué temas tenemos que trabajar para reducir esas incertidumbres sobre las que hablaba muy bien Felipe González. Tal vez me gustaría agregar que este sentimiento de perplejidad y alegría y optimismo por las enormes perspectivas que nos abren las nuevas tecnologías, se combina al mismo tiempo con la ansiedad y los temores de los efectos disruptivos que tienen. Es decir, al tiempo que pensamos que podemos superar y mejorar los tratamientos contra enfermedades mortales como el cáncer, tratamientos y aplicaciones en el campo de la Medicina, tenemos temor de que nuestro empleo mañana desaparezca en manos de algún robot. Entonces, creo que es muy relevante que en este proceso de fortalecimiento institucional al que me referí ayer, que tiene por objetivo proteger nuestros logros, las libertades alcanzadas, los derechos que hemos conquistado, tengamos el foco puesto en el lugar preciso.

Aquí hablamos mucho del surgimiento de una nueva era. Esta nueva era, que trae consigo una nueva economía, se basa en una materia prima que hasta ahora no sabemos bien cómo tratar. La economía agrícola



tenía como materia prima la tierra; la economía industrial usaba materias primas como el cobre y otros minerales, y la maquinaria, mientras que esta nueva economía del conocimiento usa los datos. Genera una serie de información acerca de los comportamientos, de las conductas humanas, y ahora, además, está trabajando en predecir la conducta humana. Y en ese proceso de los «me gusta» y «no me gusta», que mencionaba Felipe, puede además influenciar la conducta humana. Y ¿por qué creo que esto merece foco y atención? Porque allí es donde residen, probablemente, los mayores peligros y las mayores oportunidades a futuro. Me parece que hay que liberar todas esas promesas que encierran estas nuevas tecnologías; pero tenemos que aprender a entender mejor los procesos que las gobiernan.

En los viejos tiempos –esos serían, en el mundo digital, los años 2015, 2016–, cuando nos reunimos aquí la última vez, podíamos entender cómo funcionaba este proceso de utilizar los datos como materia prima de la economía del conocimiento. Había unos programas de computadora, les dábamos instrucciones, sabíamos lo que entraba y lo que salía. Sin embargo, desde el 2015 hasta ahora han aparecido fenómenos nuevos, como la inteligencia artificial, el Big Data, los algoritmos, que la verdad yo no tengo por qué entender cómo funcionan, pero veo que los expertos dicen que nadie sabe cómo lo hacen.

Bien. Ese es el verdadero problema que tenemos. Al final del día, presidente, yo concluyo –para contribuir a la brevedad de la presentación– que el verdadero problema que tenemos es que no podemos tercerizar nuestras responsabilidades morales en las máquinas. La inteligencia artificial no nos libera de nuestras responsabilidades éticas, y por eso me parece que es tan importante el espacio de reflexión que tú creaste, presidente, y vienes impulsando desde hace ya tanto tiempo –aprovecho para agradecerlo y para agradecer al ingeniero Slim por su liderazgo intelectual y por la amabilidad con que nos recibe siempre, que nos hace sentir, aquí en México, como en casa–, pero mi llamado es en ese sentido: en el de trabajar sobre las instituciones del futuro, sin miedo y sin complejos.

Aquí todos han citado expresiones de políticos famosos. Pues a mí me gustaría citar a Woody Allen. Él

dice que le interesa mucho el futuro porque es el lugar donde va a pasar el resto de su vida. A mí me gusta decir que estas nuevas tecnologías nos dan la oportunidad, además, de diseñarlo. Entonces, hagámoslo sin complejos, sin miedos, con la dosis de optimismo y pesimismo que merezcan los desafíos que enfrentamos, pero conscientes de que nadie se hará cargo de cumplir con nuestras responsabilidades éticas y morales.

Muchas gracias.

Julio María Sanguinetti

Martín: un pequeño comentario sobre los temas institucionales acerca de los que has estado reflexionando.

Marín Santiago

Muchas gracias, presidente Sanguinetti, y muchas gracias, ingeniero Slim, por haber convocado a esta reunión, porque creo que recuperamos la esencia y la magia del Círculo, y siempre con la presencia del presidente González, que nos apela, nos provoca y nos invita –como siempre lo hace usted, presidente Sanguinetti– al arte de pensar.

Tenía algunos comentarios, pero después de esta intervención tan absolutamente clara, creo que posiblemente he utilizado el curso de los conceptos de una forma equivocada, a pesar de estar, Felipe, en una coincidencia de ideas. Y de lo que se trata es de que veamos las ideas. Pero antes voy a tratar de sintetizar de forma muy concisa lo que he querido decir esta mañana y de llegar, ojalá, a la conclusión de que tenemos una entrada parecida pero expresada de forma distinta. Porque tú hablabas de la recuperación del optimismo, y en mis comentarios –y ahora lo voy a calificar– yo hablaba, tal vez, de no tener una excusa para el desánimo. Parece un juego de palabras pero no lo es tanto.

También me sumo –y agradezco en ese sentido al presidente Sanguinetti y, por supuesto, al presidente González– al recuerdo y al reconocimiento que se ha hecho del presidente Betancur, con toda la admiración, con todo el cariño y todo el afecto. Estamos extremad-

amente contentos de que, de algún modo, nos acompañe, y de que su memoria esté con nosotros.

Habiendo dicho esto, vuelvo a cambiar posiblemente esas pequeñas líneas que yo tenía para el cierre, porque el presidente González nos obliga ahora a que efectivamente tratemos de recuperar o de hacer un puente con la próxima reunión. ¿Por qué estoy diciendo esto? Lo digo en términos orteguianos, Felipe, porque francamente nos acabas de apelar a la razón vital. Voy a tratar de explicarlo. Lo dijo Ortega y Gasset. Él hablaba de que el hombre, para vivir una vida, no lo puede hacer si no es pensando y razonando. Pero recuperaba el pensamiento socrático. Y es lo que yo he intentado esta mañana, pero he fallado. Me encanta fallar, porque de ahí aprendemos, y esto es parte del arte de este ejercicio colectivo de pensamiento. Él recuperaba ese pensamiento socrático, que es lo que Alberto y yo hemos tratado de hacer esta mañana, formulando las preguntas que realmente nos cuestionan, las que realmente nos interrogan sobre esa vinculación —que es lo que decía Ortega y Gasset— entre la razón y la vida. La razón es una función vital. Y ¿por qué digo esto? Porque tenemos que tratar de hablar de las cosas de nuestro tiempo, y les has puesto todos los calificativos, todos los apelativos y, además, nos has puesto un camino crítico para hacer el esfuerzo de seguir pensando tal vez de una manera distinta.

Si esa razón vital es el curso que entre todos tenemos que tomar —en el sentido de que efectivamente pensamos—, pero para aplicarlo a la realidad de las cosas que verdaderamente interesan para el hoy, para hacer una construcción no del porvenir ni del mañana sino de lo que está por venir, yo haría simplemente dos o tres consideraciones muy respetuosas, si el presidente Sanguinetti me lo permite.

La primera es que efectivamente la política —y lo decía esta mañana— está realmente asediada y cuestionada, pero sigue siendo inmanente en esa definición maravillosa de que es el espacio público que se comparte, aunque pondría unos puntos suspensivos y diría que es el espacio público que se comparte para el bien común y el interés general. Yo creo que ese pequeño matiz es importantísimo. Luego lo podemos institucionalizar, llenarlo de contenido a través de

muchas de las consideraciones tal vez un poco erráticas que hemos hecho esta mañana, aunque creo que bien fundamentadas y que nos ayudan a seguir haciendo las preguntas de las que todavía no tenemos respuestas. Pero más allá de ponerle ese pequeño punto y seguido al tema de la recuperación de la política, creo que hay que recuperar dos conceptos más. Y con esto finalizo.

Uno de ellos es que efectivamente creo que en este cambio civilizatorio que nos apela —donde la tecnología nos va a dar tremendas oportunidades pero tiene claroscuros, tiene amenazas y tiene riesgos—, debemos seguir pensando en el tema, no solo en la cuestión de la razón como función vital, sino fundamentalmente en que para tener esa razón necesitamos la educación. ¿Por qué digo educación? Lo digo en el sentido casi etimológico de «educir», que es sacar lo mejor de nosotros mismos. Por supuesto que tenemos que tener una educación, y de nuevo coincido plenamente con Alberto en que nos abre un camino a ese nuevo mundo digital —Carlos Slim hijo ha dado una clase magistral acerca de muchas cosas sobre las que tenemos que pensar—, pero no deberíamos perder —y vuelvo a la razón vital— lo que para mí es más importante, que es no solo aprender a aprender —en este mundo complejo en el que estamos, en el que tenemos esas amenazas sombrías de los populismos, de la antipolítica, etcétera, que niegan principios y generan barreras que yo creo que limitan mucho la posibilidad de ejercer derechos—, sino tener una educación para hacer lo que bien dijo Felipe. Ayer, Felipe, dijiste una cosa maravillosa: que el ser humano es la materia prima absolutamente imprescindible para formar a las nuevas generaciones en condición humana. Esta belleza la dijiste ayer. Entonces, vuelvo al tema: educar para hacer, educar para convivir, y conviviendo, tolerando. A mí me parece que eso es muy importante.

Y última reflexión: tenemos que recuperar un nuevo humanismo, y no voy a entrar en la consideración de los valores y las ideas que siempre nos recuerda el presidente Sanguinetti. Voy al tema de las responsabilidades colectivas y de esas limitaciones que tiene el multilateralismo. ¡Claro que tenemos que tener ese nuevo humanismo, que nos determine claramente una relación armónica entre nuestro crecimiento o nosotros mismos con la naturaleza; que nos determine una relación respetuosa, armónica, con el otro, sin necesidad



de excluirlo! ¡Y ojalá que podamos tener también, como lo hemos dicho en nuestro panel, una relación con lo que está por venir, que son las futuras generaciones!

Termino, ahora sí, con una reflexión. Usted, presidente —y hablando de la belleza, yo no tengo palabras para expresarle la gratitud por el discurso de anoche en la cena—, terminó con una cuestión para mí determinante, y me siento muy humildemente honrado de ser parte de este grupo. Usted nos habló de que teníamos que continuar siendo batalladores de la libertad. Y anoche cuando llegué a la habitación me acordaba de 1942 —no han pasado cien años, presidente González, y fíjense qué interesante es esto—, del poema Libertad de Paul Éluard, que decía, entre muchas cosas: «Seguiremos escribiendo tu nombre». Y nosotros, en el Círculo de Montevideo, vamos a seguir escribiendo ese nombre.

Muchas gracias.

Julio María Sanguinetti

Una breve apostilla a toda esta búsqueda institucional. Querría recordar que a nosotros no nos pasa distinto de los que les ocurrió a cada uno de nuestros antepasados en los cambios históricos. Por algo, nuestro maestro Aristóteles decía: «Hay una forma pura que es la monarquía; pero hay una forma impura de la monarquía, que es la tiranía. Hay una forma pura de Gobierno, que es la aristocracia; pero es impura cuando deviene en oligarquía. Hay una forma pura de gobernar, que es la democracia; y hay una forma impura, que es la demagogia». Y la demagogia, después de todo, es nada más que la versión artistotélica, de hace veinticinco siglos, de esto que hoy llamamos populismo.

Rebeca: adelante.

Rebeca Grynspan

Gracias, presidente.

¡Qué difícil exponer luego de las excelentes inter-

venciones que hemos escuchado! Pero tal vez yo quiero comenzar diciendo que uno cree que los mejores líderes son aquellos que potencian lo mejor de sus ciudadanos y los que nos hacen ser, a cada uno de nosotros, la mejor versión de nosotros mismos. ¡Ese era Belisario Betancur! Lo extrañamos mucho hoy en el homenaje que le hicimos, porque Belisario nos hacía ser, a cada uno de nosotros, la mejor versión de nosotros mismos.

Comienzo ahora con algo que decía don Enrique. Señalaba que, efectivamente, no fue el fin de la historia; que se equivocó Fukuyama. Y yo quiero decir a los jóvenes que hoy están aquí que a la democracia hay que cuidarla todos los días. Que nunca los mejores valores están totalmente conquistados. Que los retrocesos son posibles y que los hemos visto.

Hace dos años, creo que en una reunión del Círculo, yo dije que en Iberoamérica, en los veintidós países iberoamericanos, todavía no teníamos ningún partido político organizado en torno al racismo y a la xenofobia; que no era que no hubiera racismo y que no hubiera xenofobia en nuestro continente, pero que no teníamos una expresión política organizada alrededor de los antivalores, alrededor del racismo y de la xenofobia. Sin embargo, hoy ya no podemos decir lo mismo. Por eso les digo a ustedes, a los jóvenes que están aquí con nosotros, que tienen la obligación de cuidar la democracia todos los días, porque nunca nuestros valores y nuestra democracia están conquistados para siempre.

Y voy a algo de lo que hablaba Martín. Yo soy una convencida del desarrollo humano. Ahora habrá que decir: desarrollo humano sostenible; el paradigma de Amartya Sen, ahí por los noventa. Yo no creo solo en el crecimiento; yo creo realmente en el desarrollo humano. Y ¿cómo lo definía Sen? Como aquella posibilidad de cada uno de nosotros de escoger un proyecto de vida que valore. Y precisamente esa es la expansión de las libertades de la democracia. Eso es lo que tenemos que lograr con la democracia y con un crecimiento inclusivo y sostenible, y recordar que en este mundo, como bien decías Carlos, son los datos, pero es el talento. O sea, lo más importante en la revolución actual es eso: la creatividad, el talento, el conocimiento; y tenemos que saber que el talento es lo que está mejor distribuido en el mundo. Las que no están bien distribuidas son las

oportunidades. Y eso es lo que puede atentar contra la democracia y contra la sostenibilidad de nuestros sistemas de libertades. Sería torpe —no solo injusto— alinear el talento de grandes grupos de la sociedad, porque no podemos efectivamente redistribuir las oportunidades adecuadamente. Y por eso es que la vuelta a la tarea de combatir la desigualdad y la pobreza es tan importante. Porque la percepción de una sociedad injusta o de un sistema corrupto amenaza a la democracia y a la política.

Mi tercer punto es que no hay que ser defensivos sino propositivos. Les digo a los trabajadores, cuando hablamos de este cambio tecnológico, que tienen que abrazar la tecnología, no defenderse de ella. Les digo a los empresarios que deben apostar por el futuro; que deben apostar e invertir en aquello que todavía no existe, porque precisamente eso es lo que uno piensa en la empresa. Nos lo decían nuestros empresarios ahora: permitir que los trabajadores puedan hacer esa transformación. Necesitamos a los empresarios para poder hacerla. Y si bien precisamos, como hemos dicho tantas veces, una economía de mercado en la asignación de los recursos y para la eficiencia de la economía, necesitamos una sociedad, que es mucho más que el mercado. Los empresarios tienen que tener como responsabilidad no solo su empresa —lo decías bien, Alejandro—, sino que tienen que apostar por su país; tienen que apostar por su sociedad. Y si eso fuera así, pues nos ayudarían a manejar mejor esta incertidumbre, porque necesitamos generar, en esa incertidumbre —como decía el presidente González—, expectativas estables y compartidas. Y generar expectativas estables y compartidas en sociedades tan volátiles y tan inciertas es una tarea inmensa, y de todos, como nos decía Carlos Slim Domit. Y los Gobiernos deben invertir de nuevo en lo que vale. Es que tienen que volver a invertir en la gente. Nuestros recursos tienen que ir de nuevo a invertir en la gente, en la salud, en la educación continuada, en la ciencia y la tecnología, en la creación de conocimiento, en la creación de inversiones para los espacios compartidos. Y tienen que proteger a sus ciudadanos, porque si es cierto que no podemos quitar la incertidumbre, que es parte de nuestra vida, lo que sí tienen que hacer los Gobiernos es lograr que esa incertidumbre no se traduzca en miedo. Porque cuando el

miedo se apropia de la sociedad y de nosotros mismos, salen los fantasmas, salen los demonios. No convertir la incertidumbre en miedo es una de las tareas más importantes que tienen los Gobiernos en este momento.

Y vuelvo a decir a los jóvenes que están aquí con nosotros, que para participar en la sociedad, lo primero es precisamente eso: participar; que participen en la política, que sean el presente y el futuro que tenemos que hacer juntos. Pero que cuando participen, no esperen la perfección. La sociedad no es perfecta; el sistema político no es perfecto. No se desencanten con la política solo porque no es perfecta. Tienen que participar, porque necesitamos esa sociedad civil no defensiva sino propositiva. La sociedad civil que solo es defensiva lo único que hace es evitar el cambio; solo aprueba el *statu quo*. Es una sociedad civil propositiva la que necesitamos para el mundo que viene, y ustedes tienen que ser parte de ello. No usen la falta de perfección como excusa para no estar ahí, para no participar. No usen los defectos de la política y de la sociedad para no estar; porque si ustedes no están, estarán otros. No hay espacios vacíos en la política. Los ocuparán aquellos que no quieren construir esa democracia y esos bienes conjuntos, esos intereses comunes de los que hablaba Felipe

Termino diciendo que tal vez es allí donde pueda estar la respuesta para tener una visión de largo plazo; tal vez en esa sociedad civil propositiva, no defensiva, que sí puede ver con visión a futuro.

Me gustó mucho lo que dijo Carlos —parecía la canción mexicana—: no hay que llegar primero sino que hay que saber llegar. Algunos dicen que una de las cosas buenas que ha hecho mi país, Costa Rica, es que siempre ha hecho las cosas a destiempo. No se ha dejado llevar por la moda, y a veces ha hecho las cosas primero pero bien.

Creo que es muy importante esa reflexión. Y me acordaba, cuando oía hablar a Martín sobre el tema de la juventud, de una definición de juventud que tenía el abuelo de quien fue presidente de Costa Rica. Decía que uno es joven mientras tenga más ilusiones que recuerdos. Así que, Felipe, como dijiste el primer día,



yo creo que aquí, este Círculo de Montevideo no solo acumula juventud por experiencia, sino que es joven porque tiene más ilusiones que recuerdos.

Creo que una de las cosas que debemos reflejar de las convocatorias del presidente Sanguinetti, querido presidente, es que siempre nos has hecho hacer esa reflexión: pensar en lo que viene; cómo podemos ayudar a generar ese mundo mejor, más estable, más libre, más próspero para todos los ciudadanos.

Hay una iniciativa que a mí me gusta mucho, de Pilar del Río, que está liderando ahora, no la declaración de los derechos humanos sino la declaración de los deberes humanos. Hoy en día, para tener derechos hay que asumir nuestros deberes. Esta es una convocatoria. Yo creo que el Círculo de Montevideo es una convocatoria para que cada uno de nosotros, desde el lado en el que esté, asuma la responsabilidad que le corresponde en la academia, en el Gobierno, en las organizaciones internacionales, en las empresas. Tenemos el deber de aprovechar las oportunidades que este mundo nos está dando; un mundo mucho mejor, como bien se dijo, que el que tuvimos antes, pero que tiene, hacia adelante, la posibilidad de llegar al otro lado o de quedarse a medio camino.

Y, querido Alberto, necesitamos más Europa. Tienes toda la razón. El mundo necesita más Europa; necesita esa Europa libre, democrática, propositiva para el resto del mundo. Y tienen razón todos ustedes: necesitamos más México en América Latina. ¡Que viva México!

Muchísimas gracias a todos ustedes.

Julio María Sanguinetti

Bueno, Carlos, ha estado insinuando todo el tiempo acerca de la democracia del siglo XXI con las nuevas tecnologías. Queremos ahora las conclusiones de todo ese modo de pensar.

Carlos Slim Helú

Gracias.

Primero, buenas tardes. Quiero agradecer a todos los integrantes del Círculo de Montevideo que nos acompañan ahora y que nos han hecho el favor y el honor de venir a México, de participar y de transmitir su enorme experiencia, conocimiento y cultura. Muchas gracias a todos. ¡Y que se siga reuniendo el Círculo de Montevideo! Esta es la XXV reunión, y yo la veo tan viva o más viva que siempre, y gracias al liderazgo del presidente Julio María Sanguinetti.

También agradezco a todos los asistentes, a la concurrencia, por habernos aguantado tanto tiempo.

Gracias a todos los presentes. No los voy a nombrar uno por uno porque me extendería mucho en el tiempo, pero les agradecemos mucho su presencia hoy aquí. Ha sido muy importante, incluso para darle más vida, como señalaba Rebeca, a este grupo de trabajo.

Quisiera ahora hacer algunos comentarios sobre el pasado, como señalaba Felipe. Lo primero sería decir algunas palabras sobre el famoso Acuerdo de Chapultepec. Ese Acuerdo, que presentamos en 2005 y que, por haberse realizado en el Castillo del mismo nombre tuvo esa denominación, fue muy importante. No sé, Felipe, si lo empezamos uno o dos años antes de 2005. En buena parte se origina porque el líder del Congreso del Trabajo, el líder de todos los trabajadores, me invita a comer a su casa y me consulta acerca de qué podíamos hacer para que hubiera inversión y empleo. Y bueno, empezamos a redactar algún escrito, que fue y vino, y al final pudimos llegar a un documento sobre el que recuerdo que tú y Fernando Solana estaban muy pesimistas en el sentido de que se pudiera lograr. Yo creo que fue el momento. Fue firmado por la sociedad civil integrada por los académicos, por los rectores de las Universidades, por todos los sindicatos, por el sector campesino, liderado por la CNC en ese momento, por los sindicatos, incluso por los que estaban confrontados entre ellos – estaba el de los maestros también–, por los medios de comunicación y por los empresarios. En fin, fue un acuerdo que nos sorprendió a todos que se pudiera haber firmado. Eso ocurrió en 2005, y luego recorrimos la república con el acuerdo, ya para que lo firmaran los Gobiernos. Lo firmaron los candidatos a la Presidencia; el único que no lo firmó estuvo de acuerdo en que era la solución y la propuesta que se

estaba haciendo. Asimismo, fue firmado por todos los gobernadores en la reunión de la Conago, y se estuvo presentando en varios Estados de la República. La única lástima es que no haya seguido adelante, pero, como dice Felipe, sigue estando vigente. Fue muy importante la colaboración de todos. Participaron también intelectuales, y la redacción última se la mandé a don Pepe Iturriaga, que me corrigió algunos adjetivos así como la gramática, entre otras cosas más de fondo, como él dice.

Ese era uno de los puntos de los que quería hablar.

También quería referirme al optimismo. Mi papá decía en un escrito que les dejó a mis hermanos un poco antes de morir, que el optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.

No cabe duda de que el pesimismo permanente lleva a la inacción, a protegerse, a sentir inseguridad y a no moverse. Lleva a no hacer nada.

Hay algo que quiero contarles, y tiene que ver de nuevo con mi papá, quien en 1911 tenía un negocio muy importante, un establecimiento de ramos generales. En 1914, su hermano, trece años mayor, ya no quiso seguir. No sé cuál era el motivo, pero yo creo que era un poco el temor a la situación. Mi papá tenía en ese momento 26 años; le compra la mitad del negocio en \$ 30.000, a pagar en 20 meses, a razón de \$ 1.500 al mes, y sigue adelante. Solo quiero señalar que mi papá compra esa parte del negocio en 1914, en plena revolución. Antes, en febrero de 1913, había tenido lugar la escena trágica en la que fusilan al presidente Madero, también al vicepresidente; el Gobierno que toma el poder es muy violento, elimina las libertades, y es después del asesinato de Madero que realmente empieza la revolución armada en toda la república, que acaba con la salida de Victoriano Huerta del Gobierno. Bueno, pues si mi papá en 1914 invierte, en plena revolución, ¿no sé cómo le puede dar miedo a la gente invertir en cualquier condición por cualquier sustito! La verdad es que es absurdo.

También quiero decir, respecto de si hay confianza o no la hay, de qué va a pasar y qué no, etcétera, etcétera, que lo importante no es solamente que se

invierta por confianza. Se tiene que invertir también porque hay demanda. Una empresa que tiene una capacidad de hacer 100 toneladas y la demanda baja a 65, no tiene sentido que invierta. Pero el que está vendiendo bien o el que está teniendo demanda de los servicios que presta, si no invierte, pues es un baboso, porque lo único que va a lograr es que le quiten el mercado. Son un poco las condiciones por las que hemos atravesado durante muchos años, por lo que creí que era un comentario que podía valer la pena hacerles.

Después, respecto de lo que decía el presidente Sanguinetti, debo disculparme pero recién hoy estuve leyendo ese libro de Alvin Toffler, por lo que no tengo demasiada información. Habla de la democracia del siglo XXI. Y, como decíamos ayer, Alvin Toffler habló de *El shock del futuro* en 1970, o sea, hace casi cincuenta años. Luego escribió *La Tercera Ola*, viendo este cambio civilizatorio. Habla de que también va a cambiar la política y hace una carta virtual a Jefferson, hablando de esa famosa Carta de Derechos de los Estados Unidos de América. Como ustedes saben, los americanos, allí con los padres fundadores, establecen la Constitución, y una muy avanzada, que en plena sociedad agrícola está contemplando ya la sociedad industrial en el siglo XVIII, cuando todavía se estaba hablando de los principios de esa sociedad. Y yo creo que en buena parte es porque venían influenciados de Europa, donde habían estado algunos de ellos, y sobre todo también porque eran del norte de Estados Unidos; si hubieran sido del sur, hubieran hecho otra constitución, esclavista, con otras características. Pero el caso es que fue fantástica aquella Constitución y ha tenido pocos cambios. Una de las cosas que plantea Toffler tiene que ver con la actualización. Y entre otras cuestiones, habla de las minorías, de la democracia de las minorías. Y dice que va a ser muy difícil, con tantas minorías, pensar en que haya consensos, en que todo el mundo esté de acuerdo. Y habla de promover las minorías y la diversidad, señalando que esa diversidad le va dar estabilidad al Estado, y hace algunos comentarios que yo creo que son muy interesantes.

Se refiere, por ejemplo, a que los países de muy alto ingreso —este es un comentario no para Estados Unidos sino para Europa, que lleva muchos años con muy buen ingreso— están muy confortables con la so-



ciudad industrial, muy confortables con el *statu quo* y con mantener sus prestaciones, su forma de vida, y es a los que más trabajo les cuesta cambiar.

Comenta también sobre el tema de la lucha de las civilizaciones y el fin de la historia, que creo que señalaba Enrique Iglesias. Dice que más bien es un conflicto entre sociedad industrial y civilización moderna, sociedad tecnológica.

Señalaba ayer Carlos que muchos países –el nuestro en particular– tienen zonas donde todavía existen las costumbres de una sociedad agrícola con cacicazgos, y ciertos hábitos y usos; en otras áreas vive una sociedad industrial, y a veces en la misma área viven las dos simultáneamente y se confrontan.

Entonces, Toffler habla de la lucha entre sociedades. Y desde el punto de vista político, este es el punto fundamental. Dice que la confrontación –consciente o inconsciente, esto lo agrego yo– entre los que se resisten al cambio y los que lo encabezan es nacional y es global. Y que el conflicto no es entre el Islam y el Occidente, o entre el Occidente y los demás. Es entre sociedades agrícolas contra industriales, y entre industriales contra tecnológicas; que la nueva civilización es el poder de las minorías. Que no habría consensos y que la diversidad puede hacer segura y estable a la civilización.

Pero hay varios comentarios interesantes. Es un libro escrito en 1996, y otra de las cosas que allí se señalan es que hay que empoderar –lo decía yo ayer– a la sociedad civil, dándole acceso a toda la información para que pueda asumir algunas de las actividades.

Acerca de lo que comentaba el presidente sobre las expectativas, dicen que gobernar es administrar expectativas. En el caso de las empresas, es clásico que si uno dice que la empresa va a ganar, por decir algo, \$ 2, y gana \$ 1,98, es una catástrofe: venden y se bajan, etcétera. Y cuando se dice que va a ser \$ 1,95 y es \$ 1,97, se ponen muy contentos. De ahí que salía la idea de que para gobernar también sería responsable tener una expectativa de largo plazo, de acuerdo con un plan de desarrollo, con una visión de largo plazo, para darle rumbo al país; y esa debe ser optimista, porque

más que ser una perspectiva de gobierno es una meta de país, un objetivo que tiene que tener expectativas más ambiciosas. Y en algunos otros aspectos las expectativas deberían ser de menor plazo: un año, dos años o tres, para resolver algunos problemas que sean relativamente moderados, porque el fracaso desanima a la sociedad. Entonces, si alguien ofrece que va a hacer algo en un año o en seis meses y no lo hace, entonces crea un problema; ahora, si en lugar de en un año, logra su objetivo en diez meses, todo el mundo lo va a aplaudir. Quería, entonces, comentar este asunto de las expectativas.

Quiero referirme también a la nueva civilización; hacer algunos comentarios. Ya hemos hablado sobre muchos aspectos. Lo primero que me da mucho gusto –y créanme que hace unos años, no muchos, alrededor de quince, no había conciencia de la nueva civilización– es que hoy todos estamos de acuerdo que estamos en un cambio civilizatorio que se está moviendo muy rápidamente. También sabemos que la tecnología no es nueva; que está cambiando y ha provocado el progreso de la civilización desde hace diez mil años, y quizás más, desde que en el Paleolítico se hacían los instrumentos y las armas para la caza y para la defensa. Bueno, pues esos instrumentos forman parte de esos inicios de la tecnología. La utilización del fuego dicen que tiene alrededor de 600.000 años. Pero, sobre todo en los últimos 10.000 años, ha habido un avance gracias a la tecnología. Pero ahora es una tecnología disruptiva que, como la sociedad industrial con los motores, cambia la época. No es que están cambiando las cosas; es un cambio de época, una transformación social que tiene efectos económicos y políticos totales.

Todos estamos de acuerdo en que existe esta transformación. Eso ya es un buen avance. Y también, creo, estamos de acuerdo, todos los que estamos acá, en que hay que conducir ese cambio. De acuerdo con lo que señalaba Felipe, hay que conducirlo optimizándolo: maximizando los beneficios y minimizando los retos, desafíos, problemas y costos del cambio. En eso también estamos de acuerdo. Lo que es importante es que tenemos que entender que este cambio tecnológico es muy generoso, muy conveniente, porque se sustenta en el bienestar social. No se sustenta en la explotación del hombre, como fue en la sociedad agrícola. No se

sustenta en que el hombre produzca mucho y consuma poco para que haya excedentes; no se sustenta en la esclavitud ni en la inmovilidad social. Al revés: se sustenta en el bienestar social, en el conocimiento, en que la gente aprenda; cuanto más conozca, mejor; cuanto más tiempo tenga y más capacidad de ingreso, mejor, porque puede consumir más bienes y servicios, etcétera.

Dentro de toda esta transformación, sin duda hay dos elementos muy importantes. Hace un rato lo simplificaban a uno, pero yo creo que el segundo es esencial. Se hablaba de educación, educación y educación; sin embargo, yo creo que hay otro elemento, que es el empleo. Es decir, educación y empleo. Porque educación sin empleo no lleva a ningún lado. Tiene que haber educación y que se generen los empleos necesarios para el trabajo; sobre todo porque respecto del empleo en esta civilización, se va a dar muy rápidamente el desplazamiento, porque la productividad es enorme y la generación de nuevos empleos no es suficiente. De entre todos los retos que tiene la nueva civilización – que son muchos–, los dos fundamentales son el empleo y la modernización de la educación.

Rebeca señalaba hace un momento el tema de la igualdad de oportunidades. La maravilla de esta civilización es que iguala las oportunidades. ¿Cómo lo hace? Por ejemplo, más allá de que se hagan programas para alimentar y nutrir a la mujer en el embarazo, que en el parto haya un buen servicio para bajar la mortalidad materno infantil. Los dos primeros años de vida el cerebro crece cuatro veces. Entonces, cuidar la alimentación en esos primeros años es uno de los elementos de una política social básica, elemental, que hay que llevar adelante.

Y más allá de eso, el muchacho que está en la Sierra Tarahumara, o en la de Oaxaca o en la de Puebla, o en cualquier lugar remoto rural, deberá tener acceso a la misma educación y formación que el que estudia en Harvard, en Stanford o en el MIT. Ya están abiertos esos programas educativos, para tener acceso a ellos. Y se puede tener acceso desde el teléfono celular, a través de una *tablet* o de un iPad, etcétera. Entonces, hay que igualar oportunidades. Decía el presidente López Portillo: igualdad de oportunidades, y de se-

guridades, agregaba; seguridades en el empleo, en la salud, etcétera. Y esta igualdad ya va a estar dada por la tecnología. Por eso señalaba yo ayer, respecto de lo que tenían que hacer nuestros países, que había que tener una red de comunicaciones que dé conectividad a todas las personas. Y luego, debe haber políticas para que todas las personas no solo tengan la posibilidad de acceso, sino la de contar con los instrumentos necesarios para ello, llámense teléfonos inteligentes, etcétera, en condiciones de precios que les permitan hacerlo. En Estados Unidos hay un fondo que invita a las empresas de telecomunicaciones a que por USD 9 mensuales den equis servicios a una población selecta, marginada, y le regalen el teléfono. Es decir que le entregan el teléfono gratis y le dan servicio, y el Gobierno paga USD 9 al mes para ello. Yo creo que en Estados Unidos debe haber alrededor de 10:000.000 de usuarios en esas condiciones; cada vez menos. Y ya exigió más: que sea un teléfono inteligente y que tenga datos y no solo voz, como señalaba Carlos; que tenga servicios de 4G involucrados. O sea, que tenga video, etcétera, etcétera.

Entonces, lo que hay que hacer –yo estoy de acuerdo con todo lo que dijo Carlos– es trabajar en implementar todo esto; hacer que esto ocurra. Lo señala Toffler también. Y no solamente es cuestión de los Gobiernos; es una cuestión social. Creo que tú lo señalabas. Y lo que planteaba es que desde la educación pública, la inicial –y, por supuesto ya en la educación media–, hay que familiarizar a los niños con todo esto. Ya se están familiarizándose solitos; por lo tanto, ya no hace tanta falta eso, pero es muy importante ver todo esto en la escuela, y que empiecen ya en la educación media a tener ese contacto, a inventar, a reunirse, etcétera. Hace ya cerca de quince años, nosotros implementamos lo que llamamos bibliotecas digitales y aulas digitales. Los muchachos, en lugar de ir a una biblioteca tradicional –que tiene que tener una transformación– a leer un libro, pueden hacerlo a través de la conectividad. Empezamos con los becarios hace muchos años. Tienen acceso a Internet a través del iPad, la PC o *tablets*. Y a diferencia de la biblioteca tradicional, donde que hay que guardar silencio, acá el chiste es que platicquen, que hagan grupos, que opinen, que discutan, que tengan gente que los oriente, que los dirija. Yo creo que es una transformación para las bibliotecas públicas: hacer bibliotecas digitales; que todas las escue-



las tengan aulas digitales y que en los lugares remotos o zonas marginadas, durante las noches o los sábados y domingos les den servicio a los padres de familia y a los vecinos.

Yo creo que está en nuestras manos, en las de nuestros países, acelerar el proceso de que tengamos acceso a la tecnología. Es muy sencillo. No es que nos la vayan a negar las grandes empresas que la desarrollan. Al revés: su negocio está en que la usemos. Y también los precios de tecnología cada día son menores. Acuérdense de cuánto valía una computadora y cómo se hablaba de 74 K, por ejemplo, cuando ahora hablamos de megas. Nosotros, en los 90, cuando empezamos a dar servicios de Internet con Prodigy –uno de los pioneros en Internet–, eran 56 kilobytes, y ahora, probablemente ya en este momento lo más popular sea 50 o 56 megas. Quiere decir que la velocidad es mil veces mayor y el precio es mil veces menor que cuando se daban 56 kilobytes. America Online cobraba creo que USD 19, que hoy son \$ 400, y hablamos de dólares más valiosos que los de ahora. Prodigy más o menos tenía las mismas características, y era lo único que había. Y como decía Carlos, llegó a valer tanto, que compró Time Warner con papel; le dio acciones a cambio, y se hizo esa fusión.

Entonces, la tecnología es cada vez más barata; los servicios son cada vez más económicos y más accesibles. Yo creo que hoy ya son universalmente accesibles. Por lo pronto, hay ya cuatro mil millones o cinco mil millones con teléfono. Falta agregar a los otros tres mil millones. En algunos países, como el nuestro, probablemente lo que nos falte –por ejemplo, en México– sea el 30%. En Latinoamérica es menos. México se ha atrasado porque el regulador ha limitado mucho que podamos crecer más; está cuidando que no seamos más grandes. Entonces, se está limitando el desarrollo. Pero en países de Latinoamérica diría que la cobertura es prácticamente del 98%. Tienen ya teléfonos modernos; solo les falta cambiar los de 2G, pero muchos están muy contentos con estos.

Entonces, lo que hay que hacer es conducir el cambio con estas características, pero hay que conducirlo simultáneamente por todos lados, absorbiendo la tec-

nología y usándola; y hay que ir cambiando la forma en que opera la sociedad. Asimismo –y esto es algo sobre lo que he insistido durante muchos años y vuelvo a hacerlo–: hay que hacer programas para que la gente trabaje tres días a la semana, 11 o 12 horas, según a qué se dedique, para abrir un segundo turno. Unos trabajarían de lunes a miércoles, y otros lo harían de jueves a sábado. Serían seis días de trabajo intenso, y habría cuatro días de tiempo libre. Pero ya no se jubilarían con 60 años ni con 65, en esta sociedad del conocimiento en la que cuanta más experiencia y más conocimiento tienen se jubilan más rápido. Habría que jubilarse a los 75, y aun a esa edad ya estaríamos jubilados la mitad de los que estamos aquí. Pero cuando menos habría que jubilarse con 75 años. Yo creo que eso es muy importante.

Hay que resolver el problema del empleo con soluciones de este tipo, porque va a haber graves problemas de desempleo. Dice Felipe que aquí somos muy pesimistas. Lo que pasa es que cuando voy a España, el optimista allí soy yo.

Muchas gracias por estar. Muchas gracias por haber venido.

Julio María Sanguinetti

Estamos ya en el final de nuestra conversación. Solo cabe recordar que Kant, que quizá fue el filósofo más profundo de la época de la Ilustración –Voltaire era más un pensador provocativo pero no un arquitecto de grandes escuelas de pensamiento–, tenía eso de lo que hace un rato hablaba Felipe: daba respuestas sencillas, no simples. Cuando le preguntaron qué era eso de la filosofía de la Ilustración y de la lucha contra los dogmas, señaló que era simplemente pensar con nuestra propia cabeza. Nada más. Y cuando le preguntaron cuál era la ley del bien común, respondió: «Es muy simple. La ley colectiva mejor es aquella que te sirva también a ti».

Y ese modo de preservar el pensar con nuestra propia cabeza es lo que nos sigue moviendo, razón por la cual agradecemos profundamente a todos: a este público maravilloso y calificado, por su fidelidad, que nos ha

alentado; a Carlos, por su extraordinaria generosidad, por su hospitalidad y, más allá de todas las otras cosas, por su contribución a la cultura, porque su museo es un ejemplo y sigue creciendo. Y es un ejemplo de nivel europeo. Hoy México tiene un museo universal de nivel europeo. Más allá de los dos grandes museos norteamericanos, en América hay buenas colecciones modernas; pero ver un Botticelli o un Miguel Ángel, no; no están. Sin embargo, los tenemos acá, ofrecidos a la gente. Un Ghirlandaio, por ejemplo; ¡maravilloso! ¡Y este teatro! Que no por casualidad está dando Los Miserables. Porque ahora Víctor Hugo se puso de moda. Se prendió fuego Notre Dame, y entonces Víctor Hugo y su famoso jorobado se pusieron de moda.

Simplemente, me cabe agradecer a todos y decirles que, aunque con ese recuerdo nostálgico —que no triste— para Belisario, en estas horas nos hemos sentido todos muy felices.

Muchas gracias.

