

LA SEGUNDA TRANSICIÓN

Conversaciones con Alejandro Foxley

La Segunda Transición / Cony Stipicic - Cecilia Barría

Santiago de Chile: Uqbar Editores, 2017

160 pp. 17 x 24 cms.

ISBN: 978-956-3760-41-5

Materia: política - economía - gobierno - Chile - Transición - democracia - entrevista

© Cony Stipicic, Cecilia Barría

© Uqbar Editores, 2017

www.uqbareditores.cl

Teléfono (56) 2 2224 7239

Santiago de Chile

ISBN: 978-956-3760-41-5

Diseño de portada y diagramación: Carolina E. Varela.

Impresión: Copygraph

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a la Sociedad de Derechos Literarios - Sadel (<http://www.sadel.cl>), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

CONY STIPICIC · CECILIA BARRÍA

LA SEGUNDA TRANSICIÓN

Conversaciones con Alejandro Foxley

PRÓLOGO

Nuestro país demostró en los últimos treinta años la inédita capacidad de articular una transición desde el régimen autoritario de Pinochet hacia una democracia en forma, y un proceso de desarrollo inclusivo que le significó más que triplicar el ingreso por persona, reducir la pobreza desde un 45 a un 12 por ciento, y proyectarse al mundo como un país respetuoso de los derechos humanos y de las normas internacionales que permiten avanzar hacia una convivencia en paz a nivel global.

Chile se encontraba en el sexto lugar en América Latina hacia 1990. Hoy es el primero de la región en casi todos los indicadores de desarrollo de su economía, así como en los de desarrollo social y calidad de vida de su población. Sin embargo, el país enfrenta en la actualidad un conjunto de problemas y nuevos desafíos impensables hace diez años. La economía reduce sustancialmente su crecimiento, al tiempo que su nueva clase media se siente insegura ante el progreso y la amenaza

del cambio constante inherente a la globalización. Sus expectativas y aspiraciones aparecen frustradas. A lo anterior se suma una pérdida de credibilidad en las instituciones, particularmente en la política y los políticos.

Esta situación no es única de Chile. De hecho, ha sido caracterizada como el riesgo que tienen los países de ingreso medio de caer en una «trampa» que les impide pasar el umbral hacia sociedades más inclusivas, economías avanzadas y democracias maduras. Los datos del Banco Mundial indican que en los últimos cincuenta años solo doce países han logrado traspasar exitosamente ese umbral, y ninguno entre los exitosos ha sido de América Latina.

Por otra parte, los avances de Chile en las tres últimas décadas, con todas sus imperfecciones y tareas pendientes, deberían constituir una base razonable para transitar con una buena probabilidad de éxito hacia un país que se integra competitivamente en el mundo global con mejores oportunidades para su población.

Para tener éxito frente a este desafío, hay que apelar nuevamente a esa impresionante capacidad que el país demostró para lograr los entendimientos fundamentales entre los más diversos actores políticos y sociales, que hicieron posible acordar e impulsar una agenda de cambios institucionales, de dictadura a democracia; del modelo neo-liberal al crecimiento con equidad; desde un país aislado en la comunidad internacional, a un país integrado y respetado. Estos cambios constituyen los elementos centrales de lo que podríamos llamar la «Primera Transición».

Lo que hoy se requiere es, ni más ni menos, que dar inicio a una «Segunda Transición», que nos permita escapar de la trampa de los países de ingreso medio y consolidarnos como una democracia avanzada. La experiencia personal, y de tantos otros chilenos que han aportado al desarrollo del país en las tres últimas décadas, fortalece la convicción en el posibi-

lismo, en que un acuerdo básico entre los principales actores del desarrollo y una aceptación del gradualismo en las metas y los procesos, daría pie al optimismo sobre los resultados.

Esta reflexión sobre una «Segunda Transición» posible y necesaria (y agregaría, urgente) surgió cuando nos reuníamos para celebrar los cuarenta años de Cieplan, un centro de pensamiento que fundamos con un grupo de académicos a mediados de los años setenta.

Nuestro equipo tuvo el privilegio de sostener una actividad académica constante en los tiempos difíciles. Luego, algunos de nosotros fuimos llamados a ejercer cargos públicos a partir del gobierno de Patricio Aylwin; otros optaron por formar parte del Parlamento, dedicarse a actividades netamente políticas o –por el contrario– volver a sus labores de investigación académica.

Tal vez lo más relevante es que –casi sin excepciones– en algún momento de su vida estos profesionales han regresado a Cieplan para compartir su experiencia y aportar ideas frente a los nuevos desafíos que enfrentará el país en el futuro.

Como parte de ese equipo, he tenido la oportunidad de transitar desde el mundo intelectual al político con el objetivo de contribuir a la formulación y aplicación de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de las personas. Políticas públicas que promuevan el crecimiento, la diversidad social en todos sus planos y la creación de una base de confianza entre los distintos actores para construir acuerdos. Cuando se sugirió que compartiéramos nuestra experiencia con un público más amplio, decidí aceptar el desafío. Conversando con varios amigos y colegas, se planteó que es posible obtener lecciones de esa experiencia. Aprendizajes para mirar hacia el futuro y no para quedarse recordando el pasado.

Tengo la impresión de que esta especie de recorrido histórico tiene sentido si permite iluminar posibles caminos y an-

ticipar algunos desafíos que enfrentamos como sociedad. La idea no es desempolvar un baúl de recuerdos, sino más bien reflexionar sobre qué hemos aprendido en estas décadas y cuánto de eso puede tener plena validez al pensar el futuro en el contexto de la «Segunda Transición» que urge poner en marcha en el Chile de hoy.

Este libro recoge conversaciones informales con dos destacadas periodistas que han puesto diversos temas sobre la mesa con el fin de abrir la discusión sobre los procesos de cambio en Chile en las últimas décadas.

Espero que esta publicación contribuya al debate sobre los aciertos y errores de las políticas públicas a partir de los años noventa y entregue algunos elementos para pensar de qué manera puede Chile enfrentar desafíos como avanzar hacia una democracia estable e inclusiva y hacia una economía que pase el umbral del ingreso medio, integrándose competitivamente al grupo de países más desarrollados.

¿Por qué este libro incluye algunas preguntas que nos remontan a los años sesenta? Fundamentalmente porque se cuentan algunas historias que nos permiten ilustrar cómo era el contexto social y político en el que me tocó desenvolverse antes de llegar al mundo académico y posteriormente al servicio público.

En ningún caso la intención ha sido personalizar experiencias como un registro biográfico. Se ha intentado compartir circunstancias que podrían ayudar a entender mejor por qué terminé siendo parte de esfuerzos colectivos por construir una mejor sociedad.

Agradezco a todos con quienes tuve el privilegio de compartir tareas, tanto en Cieplan como en las distintas etapas en el Ministerio de Hacienda, en Cancillería, en el Senado y como presidente de la Democracia Cristiana. Mi reconocimiento a María de la Luz Castillo, quien ha estado presente colaborando con nuestro trabajo desde los primeros días.

Un reconocimiento especial, también, a dos grandes amigos que nos han dejado: Edgardo Boeninger y Nicolás Flaño.

Cecilia Barría y Cony Stipicic se merecen un agradecimiento especial por su excelencia profesional y su paciencia casi sin límites para llevar a cabo las conversaciones que se incluyen en este libro. A Isabel Buzeta de Uqbar Editores por mostrarnos, una vez más, la alta calidad de su trabajo profesional.

A mi familia. A Gisela, por su constante compañía, y a mis hijos Alex y Susana. Todos ellos una muy querida familia, con quienes hemos compartido los buenos tiempos y también los no tan buenos, los que parecen inevitables durante una vida profesional y política intensa, con sus aciertos y errores, presiones, conflictos y, también, buenos aprendizajes compartidos. A nuestros nietos Florencia, Sebastián, Nicolás y Tomás, por su enorme cariño y nuestra admiración por lo que son como personas y como familia.

Cualquier error en mis respuestas a las preguntas y temas planteados por las periodistas que condujeron estas conversaciones son enteramente de mi responsabilidad. Solo espero, en el balance, poder compartir con los lectores las lecciones de la experiencia y una visión de futuro, que es lo que busco expresar en este libro, como contribución para quienes tienen y mantienen un interés por el Chile que se acerca a la «Segunda Transición».

Alejandro Foxley Rioseco

INTRODUCCIÓN

Este libro fue escrito a partir de una serie de conversaciones informales que ambas tuvimos en forma separada y en varias sesiones con Alejandro Foxley. No es una biografía. Es la mirada histórica y de futuro de un actor fundamental de los últimos treinta años, en momentos en los que Chile se debate en discusiones sobre modelos de país y los instrumentos para alcanzarlos, en un contexto cambiante, tan lleno de amenazas como de oportunidades.

En estas entrevistas, Foxley desclasifica archivos de reuniones privadas y el *backstage* de momentos claves de la historia nacional; reconoce –por primera vez– algunos errores de los gobiernos de la Concertación y proyecta su visión a la luz de su experiencia.

Confiesa detalles de encuentros cercanos con personajes como el Che Guevara y Condoleezza Rice; dónde estaba la no-

che del plebiscito; cómo fueron los momentos más difíciles de la transición; qué problemas internos tuvo en la DC; por qué no fue candidato a la presidencia; sus experiencias con Hugo Chávez y Fidel Castro; cómo fue realmente su paso por Hacienda y la Cancillería y qué aprendió trabajando en varios *think tank* en Estados Unidos.

Las historias familiares, las anécdotas y los antecedentes sobre sus inicios en la cuestión pública son un retrato de época, que da cuenta de los cambios que hemos experimentado como sociedad, pero también del afán de aquellos que se motivan por ser protagonistas e impulsores del cambio.

Cony Stipicic y Cecilia Barría
Agosto de 2017

CAPÍTULO I

*El inicio de un
recorrido inesperado*

Siete hermanos y un sueldo de padre marino retirado le hicieron imposible venirse desde Valparaíso a Santiago a estudiar Ingeniería. Escogió Civil Química en la Católica del puerto, la única especialidad que había, y al cuarto año empezó su aventura autodidacta como ayudante de Economía en la Escuela de Derecho. El «gallo de provincia», como recuerda, terminó becado en un doctorado en la Universidad de Wisconsin y después hizo parte de la tesis doctoral en Harvard. De ahí a la academia y luego a producir ideas durante la dictadura.

La que parte en Teatinos 120 en marzo de 1990 es su historia más conocida, como ministro de Hacienda durante el gobierno de Patricio Aylwin. Pero no es la única. Poca gente sabe que a los veinte años tuvo junto a un pequeño grupo de dirigentes universitarios una reunión privada con el Che Guevara en Cuba y que el presidente de Estados Unidos les contestó una carta para invitarlos a su país; que organizó un centro de investigación económica en la época de Allende; que criticó a

los Chicago Boys antes de la crisis del 82 junto a sus colegas de Cieplan y que poco antes del plebiscito de 1988 fue el primer economista en denunciar a través de la televisión que en Chile casi la mitad de gente vivía bajo la línea de la pobreza.

Luego vino la coordinación del programa económico y social del que sería el primer gobierno de la transición a la democracia, seguido por el desembarco en La Moneda y con él, veinte años de participación activa en el mundo político como ministro de Hacienda; presidente de la Democracia Cristiana; senador y canciller. Hasta que decidió volver a su eterno refugio, Cieplan, el centro de pensamiento que fundó con un grupo de investigadores hace cuatro décadas.

Han pasado ocho años desde que se retiró de todo cargo público y volvió a sumergirse en el mundo intelectual trabajando en Washington y Santiago en temas de desarrollo. Los cuarenta años de Cieplan sirvieron para convencerlo de contar sus experiencias.

¿Cómo era ser de clase media en los años cincuenta?

Crecí en una típica familia de clase media. Éramos siete hermanos. Mi padre fue un marino que se retiró a temprana edad. Entonces vivíamos de su pensión y algunos ingresos extra que generaba haciendo clases de inglés o construyendo casas. Alguna vez tuvo una pequeña tienda llamada «Chester», aunque sinceramente no recuerdo haber visto muchos clientes entrando al negocio. Vivíamos en una situación de estrechez.

¿A qué le llama estrechez?

Mi madre y mi padre, dos personas extraordinarias, hacían lo mejor posible para administrar la economía familiar, pero claro, como a la mayoría de las personas, nos tocaba a veces heredar la ropa de los hermanos mayores.

No éramos pobres ni tampoco éramos ricos. Éramos una familia que se las arreglaba con una vida austera y que le daba gran importancia al valor de la educación, al rigor, la perseverancia y también a la mirada social. En el fondo, a ponerle fuerza, ponerle el alma a las cosas que hace. Reconocer que nada es fácil en la vida. De repente eso es fuerte, porque parece no haber recreo. Pero con el tiempo se aprende que es una parte más de la vida.

Mucha gente que no lo conoce piensa que Alejandro Foxley Rioseco desciende de la aristocracia británica.

Nada más lejos de la realidad. Piensa que mi bisabuelo trabajaba en los astilleros construyendo barcos en Escocia. Era un joven ingeniero naval que, por esas cosas del destino, embarcado en un buque que la Armada Chilena había comprado a un astillero en Glasgow, zarpó rumbo a Chile. Decidió quedarse a vivir en este país, después de que la Marina le ofreció incorporarse como ingeniero naval en la Esmeralda, ocasión en que le tocó compartir cubierta con un guardiamarina de nombre Arturo Prat.

Entonces su bisabuelo escocés fue marino, su padre fue marino y usted hizo el servicio militar en la Marina. ¿No le dieron ganas de hacerse cadete o de tomar un timón?

Hice el servicio militar en la Marina siguiendo la tradición familiar. Mi jefe inmediato era el sargento Muñoz, creo que se llamaba así, y tuve la mala suerte de que él había trabajado bajo las órdenes de mi padre. Y mi padre era aparentemente muy estricto –no solo en la Marina, también en su casa (risas)– y el sargento Muñoz me dijo «ahora va a ver usted lo que es la vida aquí». Y entonces me trataba un poquito mal. Me castigaba bastante por falta de disciplina.

¿Cuál fue el peor castigo?

Una vez me dejó una hora en la noche, en el patio, con un remo muy grande en el hombro, muy pesado.

¿Y qué tipo de tareas le tocaba hacer en el día a día?

Lo que hace un marinero, lavar los platos, por ejemplo. A veces dormir en hamacas en el fondo de un buque y cuando uno se iba quedando dormido esta cosa empezaba a bajarse y terminábamos prácticamente en el suelo. Era todo muy precario. Desde luego a las seis de la mañana nos tocaba ducha de agua fría. Y gimnasia y clases. Nos trataban como reclutas, porque eso es lo que éramos, reclutas. No era mi mundo, desde luego, pero lo tomaba hasta con un poco de humor porque sabía que se trataba de un paréntesis. Siempre tuve claro que iba a continuar mis estudios de ingeniería en la universidad.

¿Y siempre tuvo claro que lo suyo era la Ingeniería Química? Porque después terminó siendo economista, ¿por qué?

Quería venir a Santiago a estudiar Ingeniería Civil pero no había recursos en mi familia para pagar eso. Entonces postulé a Ingeniería Química en la Católica de Valparaíso porque era la única ingeniería que se enseñaba en esa universidad. Y prefería la UCV a la Federico Santa María porque podía tener más posibilidades de interactuar con estudiantes de otras disciplinas. Al final, la carrera que elegí era súper exigente. Pasamos al segundo año solo dos alumnos nuevos, el resto eran repitentes. Imagínate la cantidad de horas estudiando matemáticas, física, termodinámica; y otras horas con delantal blanco metido en el laboratorio.

¿Cómo fue que llegó a militar en la Juventud Demócrata Cristiana?

En la universidad había grupos de reflexión en torno a temas que tenían que ver principalmente con filosofía política y temas sociales. Entonces había un interés en la escuela progresista del catolicismo en Europa, en el humanismo cristiano. Incluso desde antes, cuando estudiaba en los Padres Franceses en Viña, participaba en actividades de trabajo social y me sentía cercano al enfoque de la acción católica en ese sentido. Estaba la figura de Frei Montalva que terminó acercándome a la Democracia Cristiana, sin que estuviera yo interesado particularmente en la política o en el mundo de los partidos. Lo que pasa es que los discursos de Frei resonaban en muchos jóvenes, en mi caso, el tema de la pobreza me llegaba muy fuerte. Entonces, cuando pierde la campaña presidencial del 58, me inscribí en el partido como un gesto de respaldo a una persona por la que sentía gran admiración. Pero no era activo en política.

Usted dice que no estaba en una militancia activa, ¿por qué le ofrecieron entonces ser candidato a la presidencia de la federación de estudiantes?

¿Por qué me pidieron que presidiera la lista? No tengo idea. Cuando estaba en tercer año de Ingeniería se me acercó un grupo de dirigentes estudiantiles para pedirme que fuera candidato. Nunca se me había ocurrido algo así, no tenía ningún plan. Pero de repente dije «hay que estar abierto a lo que viene». Acepté y fui elegido sin tener ninguna conciencia, sin saber que eso traería grandes cambios en mi vida.

En ese cargo estuvo viajando casi dos meses por Cuba y Estados Unidos.

Como diría el gran economista Albert Hirschman: «*unexpected consequences*». Fue una consecuencia absolutamente inesperada de una carta que mandamos cuando empezaba la Guerra Fría. Resulta que otros presidentes de federaciones me invitaron a una reunión donde se conversaba sobre cómo hacer una diferencia en cuanto a marcar la agenda de temas que se estaban discutiendo. Justo en esos días se había anunciado que el presidente de Estados Unidos vendría a Chile en una visita oficial. Esto coincidía con el primer año de la revolución cubana en La Habana y el gobierno americano estaba tomando una posición dura frente a Cuba, aunque el gobierno de la isla todavía no se definía como comunista. Entonces, como dirigentes, se nos ocurrió enviarle una carta al presidente Eisenhower, defendiendo el derecho de Cuba a definir su propio camino, sin interferencia de otros gobiernos.

¡Una carta al presidente de Estados Unidos!

Imagínate. Éramos unos mocosos, ninguno de nosotros tenía más de veinte años y ninguno era un destacado político o algo parecido. Éramos seis jóvenes universitarios tratando de hacer algo en plena Guerra Fría. ¿Y sabes qué pasó? El Departamento de Estado nos contestó la carta y nos invitó a conocer Estados Unidos.

Insólito...

Así fue, en serio.

¿Pero qué interés podía tener el Departamento de Estado en ustedes?

No lo sé, quizás pensaron que podíamos ser futuros diri-

gentes políticos del país, quién sabe. La cosa es que nos llevaron a conocer cómo funcionaba el sistema universitario en su país. Que viéramos que el modelo educacional era en el fondo inclusivo, que le daba oportunidades a las personas y, al mismo tiempo, de excelencia académica. Yo quedé muy impresionado. Nos llevaron a pasear por varios *colleges* en zonas más periféricas y a visitar centros tecnológicos donde conversábamos con gente común, autoridades, minorías étnicas, con gente del mundo de la cultura. Yo trataba de absorber la mayor cantidad de conocimiento posible; observaba, leía, preguntaba, pensaba.

¿Y cómo terminaron en Cuba? ¿Quién compró los pasajes Nueva York–La Habana?

Es que cuando los cubanos se enteraron de que habíamos sido invitados a Estados Unidos, recibimos una carta del presidente de Cuba invitándonos a la isla para que viéramos con nuestros propios ojos cómo era la revolución. De hecho, la noche en que llegamos ocurrió algo sorprendente. Cuando nos bajamos del avión, nos recibieron con pancartas donde estaba escrito el nombre de cada uno de nosotros; entonces había un cartel que decía «Bienvenido Alejandro Foxley», de verdad. Era una cosa difícil de creer. Y desde el aeropuerto nos llevaron directamente a un canal de televisión para entrevistarnos y a la mañana siguiente nuestra foto estaba en la prensa local.

¿Conoció a Fidel Castro?

Lo conocimos. En mitad de la noche nos llevaron a una casa donde nos recibió Celia Sánchez, guerrillera de la revolución, una de las colaboradoras más cercanas de Castro. Ahí estuvimos esperando hasta como las dos de la mañana cuando llegó Fidel y se puso a hablar hasta como las seis.

De ahí tomamos un vuelo a Santiago de Cuba, donde nos estaba esperando el comandante Vallejos, otro líder de los revolucionarios. Vallejos era médico, igual que el Che Guevara, y le pasó algo muy similar al Che cuando llegó la hora de los nombramientos. Nos contó que estaban en una reunión, cuando de repente Fidel preguntó, «¿quién de ustedes es de Santiago de Cuba? Y Vallejos respondió que él era de esa ciudad. Entonces Castro sacó un lápiz y una billetera y le dijo: «tome, aquí tiene usted un cheque de cien mil pesos para que haga la reforma agraria en Santiago». Vallejos no tenía idea del tema y nos dijo que fue donde los guajiros a preguntarles ¿qué se puede cultivar aquí? A nosotros nos dejaban impactados todas esas historias. Por un lado parecía fascinante y por otro pensábamos ¿cómo estos gallos son tan improvisadores?

¿Es verdad que tuvieron una reunión privada con el Che Guevara en Cuba por más de una hora?

Es verdad. Un día nos pasaron a buscar al hotel Riviera – donde estábamos alojados– y nos llevaron al Banco Central de Cuba. Después de esperar un rato entramos a una oficina donde nos recibió afectuosamente un hombre de boina y bigote que nos invitó a sentarnos con él en la alfombra: era el Che Guevara. Ahí, de piernas cruzadas, conversamos distendidamente por más de una hora. Él era un personaje increíblemente carismático, alegre, súper sencillo, de mucha calidez. La conversación fue totalmente informal y nos contó la anécdota de cómo llegó a ser presidente del Banco Central. Dijo que un día Fidel le preguntó a cada uno de los dirigentes que venían bajando de la Sierra Maestra «¿qué saben hacer?», mientras designaba uno a uno los más altos cargos del nuevo gobierno. Estaba en eso, cuando de repente Fidel preguntó «¿hay algún economista en

el grupo?», y él levantó la mano inmediatamente porque escuchó que Fidel preguntaba si había algún comunista. «Yo», dijo el Che. «Entonces tú serás el nuevo presidente del Banco Central». Nos dio mucha risa, imaginarse la situación era divertido.

Lo raro es que los dirigentes se tomaran el tiempo de recibirlos cuando ustedes no tenían ningún peso político en Chile.

Yo creo que fue el momento nada más. Ellos estaban en un minuto en el que aún no se sentían consolidados internacionalmente. Estados Unidos estaba empezando a cuestionarlos, a encender las alarmas de que esta historia podía terminar en una revolución marxista. Yo supongo que era eso.

Había pasado casi un año desde el fin de la dictadura de Batista, ¿qué estaba pasando en Cuba en ese momento?

En ese momento la revolución todavía no tomaba la forma de dictadura del proletariado dependiente de la Unión Soviética. Era todavía, por así decirlo, un período de marcha blanca en que se discutía intensamente el rumbo que debía seguir el país. Se estaba gestando una pugna de poder interno muy grande y había visiones confrontadas sobre qué tenían que hacer.

¿Qué le quedó de ese viaje?

Una mezcla de cosas. Fascinación por estos personajes carismáticos, más bien por ellos que por su proyecto. Incluso durante ese viaje tuvimos la oportunidad de reunirnos con gente que tenía una visión crítica de lo que se estaba haciendo. Ya se instalaba la lógica del «estás con nosotros o estás contra nosotros». Y también estaba el contrapunto

de ver que en Estados Unidos estaban en la frontera del desarrollo tecnológico, de la innovación; era un país que funcionaba como reloj bajo un sistema democrático.

Cuando volvió a Chile estaba Jorge Alessandri en La Moneda, ¿siguió activo en política?

No. En realidad volví a terminar mi carrera de Ingeniería, que era muy absorbente. Volví con la convicción de que quería hacer un doctorado en Estados Unidos. Al final, me gané una beca y me fui a estudiar un doctorado en Economía a la Universidad de Wisconsin.

¿Se fue solo?

Nos fuimos con Gisela, mi esposa, en 1963, y aprendimos a subsistir con una beca estudiantil de ciento setenta y cinco dólares al mes más el pasaje. La vida no era fácil. Gisela al principio trabajaba, pero después tuvo que dejar de hacerlo porque llegó nuestro primer hijo, Alejandro. Fue una etapa extraordinaria. Aprender una nueva disciplina en una ciudad universitaria espectacular, formar una familia. Los bosques, los lagos, la vida cultural. Y después de dos años, cuando llegó el momento de empezar una tesis doctoral, me fui a Harvard como alumno especial de postgrado.

¿Por qué Harvard?

Básicamente porque había profesores especializados en temas de desarrollo y también en América Latina. Uno de ellos era Hollis Chenery y el otro, Albert Hirschman. Entonces se me hizo cada vez más claro que me gustaba la economía política, que mi tema eran las fases del desarrollo de los países. Por eso mi tesis fue sobre la aplicación de un modelo multisectorial de planificación para el desarrollo de

Chile. Estaba en eso cuando Eduardo García me llamó para que regresara a Chile a trabajar en el Ministerio de Planificación (ODEPLAN) y para hacer clases en Escolatina.

En pleno gobierno de Frei Montalva...

Sí. Acepté la invitación y regresé. Afortunadamente en ese tiempo se creó un convenio entre ODEPLAN y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Se vinieron a trabajar aquí por unos meses cinco profesores, entre ellos Richard Eckaus y Peter Clark, sobre temas de desarrollo. Eso me permitió aprender de los mejores maestros de MIT, trabajar en mi tesis doctoral en economía, y mirar qué se estaba haciendo en otros países.

¿Yugoslavia, por ejemplo?

Eso fue después, en 1970. Lo que pasa es que Gabriel Valdés, que era canciller, nos invitó a un grupo de personas justamente a ver en terreno qué se estaba haciendo en Yugoslavia. Fuimos a mirar con nuestros propios ojos cómo funcionaban las cooperativas de autogestión en un país que no quiso formar parte del Pacto de Varsovia y le dio la espalda a la Unión Soviética. Era un caso de estudio interesante y de hecho, un tiempo después, organizamos un seminario en Chile para analizar ésta y otras experiencias, pensando en buscar alternativas que pudiesen contribuir a los temas que nosotros estábamos debatiendo acá. Me quedé varios años trabajando en ODEPLAN y en 1970 me tocó ir a presentar la tesis doctoral a Wisconsin.

¿Todavía no había ganado las elecciones Salvador Allende?

No, fue antes de las elecciones presidenciales.

Entonces volvió a Wisconsin justo en medio de la revolución de los hippies y la guerra de Vietnam y todo eso.

Así es. Era el año de las protestas masivas contra la guerra de Vietnam. Yo estaba alojando en una calle a la salida del campus y en las noches pasaban mareas de estudiantes manifestándose, rompiendo vidrios, gritando consignas.

¿Y no le dieron ganas de sumarse a las protestas callejeras?

No, no tenía nada que hacer en eso. Lo veía con preocupación, me preguntaba ¿qué va a pasar con todo esto?

¿No se chasconeó un poco con la revolución de las flores?

La verdad es que no. En esa época muchos estábamos atraídos por la personalidad de John Kennedy y, desde el punto de vista cultural, era la época de grandes músicos como la Joan Báez, Bob Dylan, Pete Seeger. Mucha de esta música estaba vinculada justamente a protestas contra la guerra de Vietnam. *Blowing in the wind*, mi canción número uno. La tengo interpretada como por cinco cantantes distintos.

¿Guardó los vinilos?

Sí, pero se los regalé a Susana, mi hija.

Muchos de lo que fueron jóvenes en esa época recuerdan que había una mística, un sentido compartido de pensar en la sociedad como un proyecto colectivo.

Bueno, Wisconsin era progresista y particularmente Madison también. Había una tradición política anterior. La gente era muy liberal en el sentido cultural. Eso era atractivo porque había mucha expresividad de los estudiantes, no solo desde el punto de vista político, sino también cultural. Era

una cultura muy auténtica, muy cálida y muy involucrada en los desafíos y problemas de su país. Y linda música además. Los músicos eran extraordinarios y cada vez que había un concierto en la universidad se llenaba el auditorio.

¿Fumó alguna vez marihuana?

No, yo era un gallo muy ordenado. La verdad es que en ese tiempo no tuve nunca un grupo de referencia relacionado. Es que yo estaba haciendo estudios de postgrado y los estudiantes de doctorado tienen que dedicarse mucho a lo que están haciendo. Pero los universitarios en sus primeros años andaban enfiestados todos los días, yo solo los veía pasar.

Presentada la tesis volvió a Chile, en el auge de la campaña presidencial. Perdió su candidato, Radomiro Tomić, y ganó Salvador Allende. ¿Cuál fue su reacción?

Allende había comenzado a nombrar gente en su gobierno y nosotros enviamos una señal de que queríamos ser útiles en el sentido de aportar desde un ámbito académico a un modelo de desarrollo de socialismo con democracia; el recado era que queríamos ayudar, pero no recibimos respuesta.

¿De qué manera mandaban los recados? ¿A través de Sergio Bitar?

De distintas maneras, pero sí, una de las vías era Sergio Bitar.

Hubo una intensa discusión interna en la DC que decantó en la creación de la Izquierda Cristiana, ¿no consideró irse a la IC?

En algún minuto lo pensé, pero decidí quedarme en la DC.

Cuando comenzaba el gobierno de Allende se fue a trabajar a la Universidad Católica, ¿por qué tomó esa decisión?

Porque el rector, Fernando Castillo Velasco, estaba poniendo en marcha su programa de reforma universitaria. Uno de sus componentes era la creación de tres institutos de investigación aplicada: el Centro de Estudios de la Realidad Nacional (CEREN); otro, el Centro de Estudios Agrarios (CEA) y el Centro de Estudios de Planificación Nacional (Ceplan). Entonces, Castillo Velasco y el vicerrector académico Fernando Molina me propusieron que iniciara la creación de este centro.

Varias personas se embarcaron en este proyecto: Ricardo Ffrench-Davis y Óscar Muñoz primero; luego se sumaron paulatinamente Nicolás Flaño, Crisóstomo Pizarro, Eduardo Aninat, Ramón Downey, Mario Livingstone, Dagmar Raczynski, Ernesto Tironi, José Pablo Arellano, René Cortázar. Partimos provisoriamente en una casa en la calle Las Urbinas y después nos cambiamos al «submarino amarillo» en el Campus Oriente.

¿Por qué el submarino amarillo?

Era un agregado al edificio principal; largo, angosto y de color amarillo. No sé a quién se le ocurrió pintarlo de ese color. Cosas que pasan.

Cuando se hizo evidente que ustedes no iban a formar parte del nuevo proyecto socialista, ¿cuál fue la decisión estratégica?, ¿hacia dónde se enfocaron?

Una de las primeras cosas que nos planteamos fue hacer alguna contribución al debate que había en ese momento sobre lo que se llamaba «la transición al socialismo». Nos

pusimos en contacto con profesores especialistas en socialismo y democracia para que vinieran a un seminario en Chile. Me tocó viajar a la Universidad de Glasgow y ahí invité al profesor Alec Nove, que era un muy connotado especialista en el área, y al profesor yugoslavo Branko Horvat. Y en ese seminario invitamos a personas de distintos sectores, incluyendo algunas que habían sido nombradas para ocupar altos cargos en el gobierno de Allende, y otros actores relevantes como, por ejemplo, el presidente de la CUT. La idea era tener una discusión profunda sobre el tema. Pensábamos que era un momento clave para que no se cometieran errores.

El punto es que Salvador Allende también planteaba que se podía hacer un socialismo democrático. ¿En qué minuto comenzaron las divergencias de fondo?

Es que al inicio no sabíamos claramente cuál era el plan del nuevo gobierno, pero sí sabíamos que había gente que estaba en las posiciones mucho más duras. Algunos planteaban la necesidad de implementar expropiaciones masivas de industrias, en fin, un socialismo al estilo de la Unión Soviética y del Este de Europa. Eso nos preocupaba enormemente. Entonces dijimos, bueno, abramos un espacio para discutir qué tipo de socialismo queremos. Por eso organizamos el seminario «Socialismo y democracia» y ahí se hicieron explícitas las diferencias. Luego, con las presentaciones del seminario, surgió el primer libro de Ceplan*: *Chile, búsqueda de un nuevo socialismo*, que recogía justamente ese debate. La conclusión principal era que el socialismo sin plena democracia vaticinaba un tremendo fracaso para el país.

* El nombre original, mientras estábamos en la PUC, era Centro de Estudios de Planificación Nacional, Ceplan. Cuando nos fuimos de la PUC, le agregamos una «i» por independiente, pero también cambió el nombre a Centro de Estudios de América Latina.

Cuando se despejaron las dudas sobre el proyecto de Allende, me imagino que ustedes quedaron prontamente situados en la oposición.

Nos preocupaba enormemente el camino que estaba tomando «la vía chilena al socialismo» y cuando nos dimos cuenta de que en realidad nuestra voz no estaba teniendo eco, tomamos la decisión estratégica de dedicarnos a investigar nuestros temas sin confrontar al gobierno. No quisimos sumarnos a la oposición contra Allende y eso era una definición bastante clara. De hecho, cuando comenzaron los paros en la universidad, dijimos «no vamos a participar», y llegábamos todos los días a trabajar a las nueve de la mañana al submarino amarillo, aunque fuéramos los únicos. Lo que nos interesaba era lograr el máximo rigor técnico, más allá de las divisiones ideológicas y de las pasiones políticas. No era nada fácil, pero era nuestro empeño.

¿En qué temas trabajaban?

En la elaboración de propuestas técnicas alternativas a las políticas del gobierno para controlar la inflación, mejorar la distribución del ingreso, mejorar el crecimiento, promover el desarrollo productivo, la industrialización, reducir la pobreza y la extrema pobreza. Queríamos proponer políticas económicas que fueran más graduales, de largo plazo. Publicamos al menos siete libros y más de cuarenta estudios. Veíamos que la situación del país estaba muy complicada y la idea era avanzar en propuestas para una estrategia global de desarrollo económico.

¿Y había diferencias entre ustedes? Porque terminaron siendo como un club de amigos.

Es curioso. Había una mística de trabajo y colaboración que nos permitía escuchar de verdad a los otros. Incluso en posiciones distantes lográbamos acercarnos hacia puntos de vista o planteamientos de políticas públicas muy similares. Aprendimos a ser dialogantes y eso nos sirvió para los desafíos que venían después.

Pero en el mundo de los partidos y en las calles era otra la dinámica. Las cosas se dividían entre aliados y enemigos, blanco y negro, partidarios y opositores. Y usted estaba dentro de la Democracia Cristiana.

Yo militaba en la Democracia Cristiana, pero honestamente en esos años no participé en absoluto. La verdad es que estaba en desacuerdo con lo que había sido el enfoque más confrontacional de la DC en buena parte del gobierno de Allende.

¿Con qué no estaba de acuerdo?

Siempre pensé que la polarización que se observaba en la política iba a hacer mucho daño y nadie iba salir ganando, y no me sentía cómodo con un enfoque de confrontación. La Democracia Cristiana tuvo durante esos años una actitud de oposición bastante dura. Bueno, la verdad es que obviamente la contraparte, la Unidad Popular y su gobierno, era aún más dura. Desde el primer día ese gobierno fue muy descalificador de los que pensaban distinto, entonces al final era un juego de suma negativa, en que todos estaban perdiendo, y nosotros en Ceplan no queríamos ser parte de eso. No queríamos en el futuro mirar para atrás y decir «qué manera de equivocarnos» en ese momento histórico

tan importante. Así que la actitud fue distanciarse de la política cotidiana y darse el tiempo para pensar las ideas alternativas que podrían eventualmente resolver esa polarización.

¿Qué pasó con ustedes y *El ladrillo*, el libro que sentó las bases del sistema que adoptaría el régimen de Pinochet? En él participaron connotados militantes DC.

Nunca participamos en eso, ni siquiera supimos de la existencia de ese grupo de economistas que escribía *El ladrillo*. En Ceplan no habríamos participado en eso bajo ninguna circunstancia.

CAPÍTULO II

*Chile en crisis: La
experiencia de Cieplan*

¿Dónde estaba el 11 de septiembre de 1973?

Estaba como profesor invitado pasando un semestre en la Universidad de Sussex, Inglaterra. El día del golpe participaba en un seminario internacional organizado por el Instituto de Estudios del Desarrollo de esa universidad y el Banco Mundial. Me acuerdo que en medio de una reunión alguien dijo que había un golpe de Estado en Chile. Pusieron un televisor en la sala y empezamos a ver en la BBC escenas de violencia; había militares quemando libros en las calles y eso me marcó profundamente. Lo primero que se me vino a la cabeza fue «esto es un atentado contra la libertad de pensar... nosotros trabajamos en un centro de pensamiento, voy a volver a Chile», a luchar desde Ceplan en la Universidad Católica por la libertad académica. Un poco después de esa reunión en Sussex vi muy afectado a Aníbal Pinto de la Cepal, alguien a quien yo admiro y

respeto muchísimo y que también estaba participando en el seminario. Fuimos a almorzar y lo que más me impresionó fue que me dijo: «Salvador era un amigo mío muy querido». Y le corrieron las lágrimas. Ahí entendí que para mucha gente esto iba a ser una herida muy profunda. Me emociona contarte esto, me da una profunda tristeza.

¿Qué hizo al volver a Chile?

Cuando llegué tenía la idea clarísima de que iba a ser extremadamente difícil convivir en la Universidad Católica. Las universidades ya habían sido intervenidas y de alguna manera había que acoger a personas que habían apoyado al gobierno de Allende. Bueno, efectivamente nombraron en la universidad a un almirante como rector.

A los pocos días, a dos investigadores de Ceplan, José Pablo Arellano y René Cortázar, les prohibieron hacer clases en el Instituto de Economía de la universidad. El nuevo rector nos citó a una reunión del consejo superior donde estaban todos los decanos y directores de escuelas e institutos. Ahí anunció que la universidad estaba en una situación económica muy difícil y que el Ministerio de Hacienda les había indicado que tenían que hacer un recorte de presupuesto y reducir la planta de académicos. Se hablaba de algo así como más de cien profesores que tenían que dejar la universidad.

¿Cómo reaccionaron?

Nos pusimos en contacto con un conocido que trabajaba en el Ministerio de Hacienda, en la Dirección de presupuesto. Le pedimos que por favor nos ayudara averiguando si era efectivo lo del recorte presupuestario. El tipo arriesgó su cargo, nos dijo que la información no era efectiva y nos

mandó los números por debajo de la mesa. Entonces, en una segunda reunión, el rector anunció que los despidos seguirían adelante. Yo levanté el dedo y le dije «rector, yo entiendo su preocupación por la situación presupuestaria, pero tengo que informarle que el Ministerio de Hacienda no va a hacer ese recorte. Por lo tanto, no es necesario que usted despida a todos estos académicos». Él quedó perplejo, me dijo algunas cosas muy duras y levantó la sesión.

¿Le llegó alguna amenaza?

Unos días después, alguien cercano a la rectoría, en el pasillo, me dijo que el rector me había mandado un mensaje. Y el mensaje era «dígame a este señor que me vino a poner una bomba en el consejo superior, que la bomba le va a explotar en la cara». Entonces estaba claro que no sería factible quedarse en la universidad y que la libertad académica estaba comprometida. Ahí fue cuando nos pusimos a buscar recursos internacionales con un sentido de urgencia para crear un centro de estudios independiente.

¿Cómo se financiaron?

Tuve que viajar mucho. Empezamos con la Fundación Ford en Nueva York; también el PNUD, donde estaba Gabriel Valdés que nos dio una gran acogida; en Suecia con el SAREC, donde me encontré con un gran ser humano, Enrique Ganuza; también IDRC en Canadá, con Ivan Head y así muchas otras instituciones. Entre medio se produjo otro hecho, alguien me avisó que el rector me pediría la renuncia. Me reuní con él y me planteó numerosas quejas que confirmaban que me iba a pedir la renuncia. Unos días antes yo había recibido una invitación del presidente del Banco Mundial, Robert McNamara, para formar parte de un consejo asesor para lanzar un programa global de lu-

cha contra la pobreza. Entonces, cuando el rector estaba a punto de despedirme, me metí la mano al bolsillo y le dije «rector, esta noche tengo que tomar un avión a Washington porque el presidente del Banco Mundial me ha pedido que vaya con urgencia, mire, aquí está la carta, perdóname, pero me tengo que ir a hacer las maletas». Él se quedó confundido, no supo cómo reaccionar y abruptamente se acabó la conversación. No alcanzó a despedirme. Entonces, unos meses después, en cuanto recibimos los primeros recursos, nos fuimos. Ahí fue cuando a Ceplan le agregamos la letra «i» de independiente y nos convertimos en Cieplan.

¿Cuál fue el camino que se trazaron cuando ya estaba instalada la dictadura?

Fue un proceso gradual. Se nos hizo cada vez más claro que como no había ningún espacio para los políticos de oposición, nosotros teníamos una ventaja, que éramos tecnócratas de oposición. Prácticamente todos los investigadores *senior* de Cieplan, eran doctorados en Estados Unidos o en Inglaterra. En esa época los *Chicago Boys* tenían el dominio completo de los medios de comunicación y no parecían tener ningún contrapeso intelectual. Entonces nos dimos cuenta que nuestra fortaleza era analizar en detalle sus planes económicos y determinar si eran soluciones adecuadas o no. Y ahí empezó a surgir rápidamente una visión crítica sobre las políticas económicas que estaban implementando. Al principio publicamos un par de libros en inglés. En 1976, recién creado Cieplan, lanzamos *Income Distribution in Latin America* y en el 79, *Redistributive Effects of Government Programs*.

¿Y cuáles eran las diferencias de fondo con los Chicago Boys?

Teníamos diferencias en varios planos. Uno era el tema macroeconómico, en hacer ajustes bruscos pegándole un frenazo brutal a la economía. Nosotros estábamos en desacuerdo con eso por dos razones. La primera era el impacto social de sus medidas, porque provocaban un fuerte incremento en la tasa de desempleo y un aumento significativo de la pobreza. En el primer frenazo, la cesantía en la economía chilena subió cerca de 25 por ciento, y eso a la gente que estaba en el gobierno parecía no importarle. No veían la necesidad de conciliar ajustes económicos con políticas de crecimiento económico e inclusión social. Entonces, a medida que pasaba el tiempo, fuimos reafirmando la idea de que había que levantar un enfoque económico alternativo: el de crecimiento con equidad, con una meta prioritaria de reducir la pobreza e igualar oportunidades.

¿Tuvo algún contacto con los que estaban a cargo de la economía en ese tiempo, como Cauas, De Castro, Barahona?

No. Yo creo que ellos nos miraban con una cierta soberbia tecnocrática, ya que nosotros éramos como economistas de segunda línea, éramos economistas *soft*.

Desde el mundo de los economistas, eso no era visto así. Ustedes eran los doctores, casi gurúes... Los Chicago eran masters.

Pero para quienes participaban del gobierno de Pinochet nosotros éramos «segundones» en la profesión.

Sergio De Castro ha argumentado que haber hecho los ajustes graduales hubiera sido peor.

¿Peor para quién? ¿Para los que gobernaban? No, peor para la gente que tuvo que agregar al *shock* cotidiano de vivir en dictadura, un *shock* económico que significó un aumento explosivo en la pobreza y en el desempleo, además de una drástica caída en los salarios.

¿El gobierno les mandaba mensajes?

Recuerdo que dos investigadores de Cieplan, René Cortázar y Jorge Marshall, hicieron un estudio muy riguroso que demostraba que el IPC había sido manipulado por el gobierno con el objetivo de mostrar que el duro ajuste económico implementado había permitido reducir la inflación. El estudio de Cieplan concluía lo contrario. Entonces, alguna vez, alguien en la calle me dijo: «Mira, si ustedes publican esto, los autores van a terminar presos». Por supuesto que lo publicamos y nadie terminó preso.

¿Los censuraron?

En 1980 censuraron el libro *Las desigualdades económicas y la acción del Estado*. Lo que hicimos entonces fue desarmar ese libro en capítulos y distribuirlos por separado como documentos de trabajo. Después, en 1982, publicamos el libro *Trayectoria de una crítica*, que también fue censurado. Pero en este caso no sé cómo nos las arreglamos para hacerlo circular como libro completo. Alcanzamos a verlo en librerías, pero al segundo día lo requisaron. Entonces no era fácil mantener el ánimo, las ganas y la fuerza. Algunas veces yo les llamé «los años inútiles», porque era muy restringida la difusión de nuestros estudios. Tuvimos que aprender el valor de la persistencia.

***Trayectoria de una crítica* era una recopilación de artículos publicados en revistas, o sea que, de todos modos, algo de lo que hacían se difundía.**

Sí, publicábamos en la revista *Ercilla* –que después se transformó en la *Hoy*– y también en la revista *Mensaje*. Me acuerdo que yo estaba en el consejo editorial de esa revista. Publicábamos columnas con crítica económica dura contra el enfoque de los *Chicago Boys*. También escribíamos sobre temas de pobreza y desigualdad. Claudia Serrano y Dagmar Raczinski publicaron un excelente libro sobre este tema. Y Ricardo Ffrench-Davis, que además había estudiado en la Universidad de Chicago, era muy duro al criticar el enfoque del ajuste económico con todas las consecuencias que iba a tener.

¿Usted diría que esos estudios anticiparon o advirtieron la gran crisis que llegaría el año 82?

Absolutamente, en nuestras columnas, artículos y documentos advertimos que desde un punto de vista técnico, el enfoque económico estaba equivocado. Hubo otro elemento no menos importante. Nos dimos cuenta de que podíamos hacer crítica económica en un contexto en que los políticos no podían hablar. De alguna manera entendimos que teníamos que jugar un rol subsidiario respecto de los que no podían hacer política, de los que no podían hablar, y eso –entre paréntesis– fue súper valioso para nosotros, porque a partir de ahí empezó un reconocimiento hacia nuestro trabajo. Empezaron a llegar los mejores egresados de las universidades y el equipo comenzó a crecer.

Y ese año, además, la gente empezó a perder el miedo y se produjeron las primeras protestas callejeras masivas y los cacerolazos.

Se vivían tiempos muy difíciles en nuestro país. El ajuste elevó la pobreza a límites impensados: en algún momento uno de cada dos chilenos vivía bajo la línea de pobreza. Efectivamente, las protestas en las calles aumentaban y en Cieplan seguíamos adelante en nuestro esfuerzo por aportar ideas que ayudaran a mirar «el Chile posible», un Chile democrático y más justo.

En esa época ustedes pasaban algunas temporadas en el extranjero. Eso era una ventaja que pocos tenían, entrar y salir libremente de Chile.

En medio de este clima nacional de enorme pesimismo, ocurrían hechos inesperados que nos ayudaban a sentir que el esfuerzo que hacíamos en el día a día, comenzaba a ser reconocido internacionalmente. Un ejemplo es que en ese mismo año, en forma muy inesperada, recibí una propuesta de parte de la Universidad de Notre Dame, en Estados Unidos, para que participa en la creación de un Instituto de Estudios Internacionales en esa universidad. Fuimos invitados a asumir la tarea tres personas: un destacado profesor del departamento de Economía de esa universidad, Ernest Bartell; el cientista político Guillermo O'Donnell, que dirigía un centro en Argentina equivalente a Cieplan, y el que habla. Recuerdo que nos invitó Bartell a juntarnos en Río de Janeiro. Y frente a la playa de Copacabana, nos sorprendió con la propuesta de que O'Donnell y yo fuéramos nombrados profesores titulares de las cátedras «Helen Kellogg Professor of International Development». Además nos sorprendió diciéndonos que nuestra tarea, aparte de hacer clases, sería que organizáramos el Kellogg Institute of International Studies.

Entonces siguió trabajando en Cieplan y al mismo tiempo en Notre Dame.

Claro, yo seguía en Cieplan y pasaba algunas semanas cada semestre en Notre Dame. Fue una experiencia extraordinaria. Nos dieron un espacio de creatividad intelectual y organizacional sin ninguna restricción o exigencia. Hoy día, cuando han pasado casi treinta y cinco años, el Kellogg Institute es reconocido en EE. UU. como uno de los mejores en el área de los estudios internacionales.

Tener esa oportunidad, estar ahí, era muy estimulante porque nos llenaba de ideas respecto de qué proponer en el plano económico-social para una transición exitosa a la democracia. Además, el «aire fresco» que se respiraba nos ayudaba a mantener el ánimo alto en momentos muy difíciles en Chile y mirando nuevas realidades en el plano internacional. Y esas oportunidades se mantuvieron en el tiempo. De hecho, en los años siguientes también fui invitado como profesor visitante en varias universidades, donde pasábamos algunos meses refrescando la mente, dando charlas y escribiendo. Estuve en las universidades de Oxford y Sussex, en Inglaterra, en la Universidad de California en Berkeley y en San Diego y también en el MIT, en Cambridge.

¿Su familia se quedaba en Chile cuando partía a investigar afuera?

No, viajaba con mi familia, con Gisela, Alex y Susana. Para todos fue una experiencia imborrable que nos abrió horizontes y que nos permitió vivir a fondo unos «paréntesis» positivos, muy estimulantes, en contraste con lo que estaba pasando en Chile durante la dictadura de Pinochet.

¿Y con las personas que volvían del exilio, hubo alguna vinculación?

Había personas que volvían del exilio y que ni siquiera tenían dónde encontrarse, como Sergio Bitar, por mencionar un nombre entre muchos, que encontraron en Cieplan un espacio para dialogar y pensar el futuro.

Alguien les puso el apodo de «los monjes de Cieplan», ¿era porque estaban un poco aislados de lo que estaba ocurriendo más allá de los muros de la casona de Colón donde trabajaban?

No, era porque se podía respirar un poco de tranquilidad, las personas se podían encontrar, había un fuerte sentido de equipo, de una tarea compartida, de solidaridad con los que sufrían el rigor de un régimen político represivo.

¿Cómo reaccionaron ustedes cuando se produjo la ola de privatizaciones y el escándalo del rescate de los bancos?

Publicamos algunos escritos al respecto. También editamos el libro *Reconstrucción para la democracia* en medio de las primeras protestas masivas de 1982.

A mediados de los ochenta en Cieplan hicieron el proyecto Diálogos con la Comunidad, donde los investigadores iban a terreno. ¿Había algo de activismo político? ¿Estaban coordinados con la Democracia Cristiana, dado que la mayoría de ustedes militaba ahí?

No, para nada. En ese momento ni siquiera funcionaban los partidos, eran ilegales. Yo me pasaba todo el día trabajando en Cieplan. Y lo que nos ocurrió fue justamente eso, dijimos bueno, hemos estado estudiando todos estos años, pero no hemos salido a terreno a hablar con la gen-

te. Pensamos que había que tener un gesto mínimo de humildad, un gesto amable, para tratar de entender qué le estaba pasando a las personas desde su propia realidad; entender cómo era su vida cotidiana en esos años muy difíciles.

¿Con quiénes se reunían?

Viajamos a regiones y buscamos grupos, organizaciones que nos invitaran simplemente a conversar. Me acuerdo haber ido a Valdivia a reunirme con estudiantes universitarios. Fui a la universidad caminando, estaba lloviendo, y cuando llegué a la puerta había unos carabineros o militares, ya no me acuerdo, que me dijeron «señor, usted no entra». Entonces nos juntamos en una parroquia y empezaron a llegar pobladores, gente joven y al final se llenó la sala de la iglesia. La gente necesitaba hablar, compartir experiencias, y nosotros queríamos escuchar en qué estaban. También visitamos algunas empresas pequeñas y predios agrícolas para compartir con campesinos y pequeños agricultores. Fue muy bonito. Recuerdo especialmente una vez que estuvimos en el medio de un potrero, donde pusieron una mesa larga y conversamos mucho rato con ellos. Me gustaba mucho escuchar las historias de su vida, historias de sobrevivencia, de dificultades, de empeño, de trabajo.

Es difícil imaginar que no hubiera una agenda política detrás de eso.

Cero. Yo creo que los partidos ni sabían lo que estábamos haciendo. El país estaba muy fragmentado, se vivía, como alguien dijo por ahí, como en tribus separadas. Entonces nosotros, sin darnos cuenta, sin que nos lo hubiéramos propuesto, empezamos a generar conversaciones entre personas que no tenían contacto. Estuvimos como tres años ha-

ciendo eso sin tener ningún resultado específico, ninguno. Yo pensaba «algún día esto va a importar». Para mí era una experiencia muy enriquecedora, y ojalá haya hecho alguna diferencia para los que participaban de los diálogos. En esos años había desconfianza, la gente no conversaba, y lo que pasó con los diálogos es que poco a poco las personas se iban soltando, como que sentían confianza y contaban historias, como, por ejemplo, que habían detenido al vecino.

¿Y qué hacían cuando la gente les contaba historias como esas?

Escuchábamos y cuando volvíamos a Santiago nos relacionábamos con la gente cercana al cardenal Silva, con el que tuvimos una relación muy positiva.

¿Cómo enfrentaban vivir en un país donde se violaban los derechos humanos?

Nos provocaba indignación y un sentido de impotencia. También nos reafirmaba que el objetivo de recuperar la democracia era esencial.

En el año 86 ustedes trajeron a Chile al expresidente español Adolfo Suárez y organizaron actividades abiertas al público con el cardenal Silva Henríquez. De alguna manera Cieplan, pero usted en particular, empezó a perfilarse directamente en el mundo político.

¿Por qué trajimos a Adolfo Suárez? Porque lideró la transición en España y nosotros queríamos aprender cómo lo habían hecho. Él era un tipo que logró una cosa que parecía imposible: sentar en una mesa a todos los sectores políticos y construir un gran acuerdo nacional que se llamó el Pacto de la Moncloa. Y el cardenal Silva, bueno, él era clave en el tema

de los derechos humanos; hablaba con una pasión increíble, nos emocionaba a todos. Lo que teníamos claro, desde un punto de vista político, es que había que construir acuerdos entre todos los sectores que estábamos en la oposición.

Varios grupos políticos estaban por la lucha armada y otros acusaban a la DC de complicidad con el golpe, ¿cómo se logra generar un acuerdo nacional entre sectores con visiones tan disímiles?

Debe haber salido de varios lados. Nosotros en Cieplan tratamos de traducirlo al campo de un acuerdo económico-social. Y entre los dirigentes políticos surgió muy prontamente la idea de unir las distintas visiones. Habría que preguntarle a Ricardo Lagos, que jugó un papel decisivo en la transición; o en su momento haberle preguntado a Patricio Aylwin o a Gabriel Valdés, que también jugó un rol clave en eso. Gabriel era una persona extremadamente abierta al entendimiento con la izquierda y entre varios dirigentes se empezó a conceptualizar un enfoque convocante. Se trataba de encontrar un terreno común sobre lo que íbamos a hacer si ganábamos el plebiscito del 88. Y en eso había grandes discusiones. Estaba Clodomiro Almeyda, gente del Partido Socialista, del Radical, de la Izquierda Cristiana, en fin, todo tipo de tendencias. No era fácil lograr un acuerdo nacional. Muchos querían confrontar abiertamente al régimen, salir a las calles, escalar las protestas.

¿Dónde estaba el día del plebiscito del 88?

Estábamos monitoreando el conteo de votos y los resultados con un grupo de personas en el centro de Santiago. Pasamos momentos muy serios, muy difíciles. De pronto el centro se empezó a vaciar de gente, a quedar vacío y empezaron a llegar militares. Decían que Pinochet estaba a punto de

declarar que había ganado el plebiscito; eso era lo que se había filtrado. Hasta que cerca de la medianoche el general Matthei dijo una frase muy corta: «Hemos perdido el plebiscito». No me voy a olvidar. Entonces me fui caminando lleno de alegría hasta la *Radio Chilena* en la Plaza de Armas, donde yo participaba como panelista del programa «Improvisando». Ahí estaban todos los demás panelistas, entre ellos Ricardo Lagos. Me acuerdo que le di un abrazo a Ricardo, fue un momento súper emotivo, fue como decir «pucha... ¡valió la pena!». Fue muy bonito, yo todavía me emociono al recordar ese momento...

¿Qué pasó a la mañana siguiente? ¿Cuál fue la prioridad en su agenda?

Me habían pedido que coordinara un equipo para proponer un enfoque económico-social del nuevo gobierno democrático. Esa era la máxima prioridad. Muchas de las ideas decantaron finalmente en algunos conceptos centrales del gobierno de Aylwin, como crecimiento con equidad, democracia con protección de los derechos humanos y respeto a las libertades, continuidad y cambio en lo económico, es decir, continuidad en la apertura al exterior y cambio en la lucha contra la pobreza y la desigualdad.

Me acuerdo que en esa época denuncié en televisión que en Chile había más de cinco millones de pobres, cerca del 40 por ciento de la población. Por eso era urgente hacer algo. Afortunadamente, muchas personas confiaban en la calidad del trabajo que Cieplan había hecho. Había dirigentes que nos pedían opiniones sobre cómo conectar el trabajo político que ellos hacían con lo que nosotros planteábamos en el terreno económico y social. Estaba la necesidad de transmitir las ideas con un lenguaje más cercano a la gente, menos tecnocrático.

De ahí viene lo de ser un *technopol*, una palabra en inglés para referirse a una persona que es tecnócrata y político al mismo tiempo.

Yo empecé bien temprano en Cieplan a ser un *technopol*. Siempre había ahí unas antenas políticas desplegadas, pero no era un político de oficio. Trataba de entender lo que estaba ocurriendo y conversaba con políticos obviamente. Aprendí que siempre hay un subóptimo técnico que es mejor que el óptimo técnico, cuando es el resultado de varios puntos de vista que convergen en un terreno común y se alcanza un acuerdo. Cómo se hace ese proceso es tanto más importante que el objetivo final. Entonces, cuando llega la hora de implementar proyectos o políticas públicas, la gente se suma y el resultado es mejor, más rápido y más eficaz.

***Technopol* también tiene una carga negativa...**

Sí, el nombre a lo mejor no es muy afortunado, pero eso es. Un *technopol* es un político que utiliza una lógica más científica o, por el otro lado, un tecnócrata que quiere ampliar su campo de influencia hacia el mundo político. Porque, al final, si uno quiere hablarle a los políticos y a los que influyen en la política, tiene que aprender el oficio político.

Hoy se critica mucho una cierta supremacía de los técnicos en definiciones de política pública. En aquel tiempo parece que había un «relato» que se traspasaba a ustedes.

Había un relato compartido entre políticos y técnicos. Es lo que le dio coherencia y fuerza a esa primera transición.

¿Nunca viste un conflicto entre ser investigador y ser militante?

No, en absoluto, lo que importa es el estándar de calidad en lo que se propone y también en la eficacia con que se implementa.

¿Por qué se da en Cieplan que la mayoría son militantes DC?

No sé cómo contestar eso, probablemente porque en el origen estábamos en la Universidad Católica y la gente de izquierda se integró al gobierno de Allende. En los debates diarios, que a veces eran discusiones súper duras, nos dimos cuenta de que teníamos muchos más puntos en común que diferencias. Después, en el gobierno militar, aparecieron más personas de izquierda. Pero eso es. En estos cuarenta años se ha forjado un sentido de equipo que tiende a sostenerse en el tiempo.

Algunas voces críticas dicen que es como un refugio a la espera de algún cargo público, una especie de puer-ta giratoria.

Eso es no entender lo que hace un *think tank*. Eso es no querer ver la cantidad de estudios, seminarios y libros que estamos haciendo. Eso es pensar en negro y blanco, mercado o Estado, académico o político. Por algo existe el concepto de *technopol*. Economistas que circulan desde el sector público al *think tank* y viceversa. Es como transitar de la economía teórica a la economía política sin avergonzarse por ello. Aquí se está pensando en generar ideas que puedan tener influencia y que eventualmente se tenga el privilegio de poder ayudar a implementarlas. Si a eso se le llama una silla giratoria, en este caso es una muy buena

silla giratoria porque el tecnócrata es cada vez menos tecnócrata y el político es cada vez menos político puro. En definitiva, se transforma en un político con más sentido de los límites de lo posible en una acción pública inmediata.

¿No siente que Cieplan ha perdido protagonismo al hacer investigaciones que no están directamente relacionadas con temas de coyuntura?

No, porque está en la esencia de un *think tank* trabajar temas de futuro, anticiparse a los temas que pueden venir y analizar los procesos con una visión más global. Y lo otro es la independencia de los investigadores. Cada uno decide los temas que quiere investigar y en eso aquí hay un profundo respeto. Por otro lado hay *think tanks* que tienen claramente una línea política. En Estados Unidos encuentras de todo. Hay *think tanks* liberales, conservadores; piensa, por ejemplo, en el Cato Institute. Y hay otros más cercanos al partido demócrata como Brookings Institution. Y el Carnegie yo diría que está entre medio, aunque más cerca de Brookings que de otros. Y de hecho una importante cantidad de gente de Brookings estuvo en el gobierno de Obama. Lo mismo ocurre en Chile.

CAPÍTULO III

*El desafío de un
gobierno en democracia*

Cuando empiezan a armar el equipo a cargo del programa económico social, ¿cómo se canalizan las vanidades, las expectativas, las ideas?

Aylwin, Boeninger y Correa jugaron un papel muy clave en eso. Ellos me pidieron que coordinara ese grupo y había gente del Partido Socialista que tenía posturas más duras. En un momento tuvimos un *impasse* porque estábamos redactando un primer documento y ellos pusieron ciertas exigencias que a mí me parecieron inadecuadas.

Pero eso es un reflejo del minuto que se estaba viviendo...

Interrumpimos el diálogo. Después de unos días, ellos volvieron a la mesa y, finalmente, llegamos a un acuerdo. Entonces sacamos un programa que a mí me parecía muy razonable y adecuado para la transición, aunque había gente en el gobierno de Pinochet que pensaba que nosotros éra-

mos probablemente ignorantes y que íbamos a hacer puras tonteras. Al punto que publicamos una inserción en *El Mercurio*, como Cieplan, con propuestas, todas súper sensatas, pero especialmente reivindicando que lo que había que hacer en la etapa que venía eran acuerdos, acuerdos, acuerdos... Que nadie tenía toda la verdad, que debíamos trabajar sobre continuidad y cambio, que había que mantener, fundamentalmente, lo que se había hecho en materia de globalización, pero con una política social muy activa, con menos desigualdades y más inclusión social.

¿Cuáles eran las diferencias fundamentales con el ala más a la izquierda de la Concertación en ese entonces?

Ellos creían mucho más en volver a una presencia muy activa del Estado en el área productiva y eso tenía distintas expresiones.

¿Y usted estaba absolutamente convencido de que eso no era funcional o le preocupaba llegar y romper con todo?

No, yo estaba convencido. No era lo adecuado. Lo que teníamos que hacer era rebalancear lo que se había hecho en una economía que iba demasiado en la dirección del libre mercado, que había dejado de lado la regulación y que no había hecho política social. Pero yo creía en la globalización, creía que teníamos que competir en el mundo y que había que hacerle un espacio amplio al sector privado. Lo importante fue que en ese momento en el Comando del NO hubo un respaldo absoluto a la línea que estábamos trabajando. Después yo logré un entendimiento muy bueno con la gente del Partido Socialista y del PPD, que se sumó a esto, y trabajamos muy bien. Con Carlos Ominami tuve diferencias al comienzo, pero finalmente acordamos

el marco en el cual íbamos a movernos y, de hecho, llegó a ser el ministro de Economía cuando yo fui de Hacienda.

Se instaló la idea de que a medida que se abría la sociedad y el sistema político, los surfistas que podían navegar con ideas nuevas estaban en Cieplan y en otros centros de estudios vinculados a la Concertación. Nosotros éramos un grupo que se había legitimado mucho, por ser independientes y por tener credibilidad en el mundo de la oposición, porque fuimos siempre muy solidarios. Desde el gobierno de Pinochet trataron muchas veces de limitarnos, nos cuestionaban permanentemente y nuestra defensa era técnica. Podíamos mostrar ideas y una decena de economistas *top*, todos con doctorados en las mejores universidades afuera. No era fácil cuestionarnos.

¿Recibió amenazas?

Mucha vigilancia en el lugar donde estábamos. En la casa me dejaron amenazas, me llenaron de recortes de prensa donde aparecía la palabra «muerte» no sé cuántas veces. Pusieron una pala encima de mi escritorio y dejaron lleno de esos recortes en los estantes de libros y en el dormitorio.

¿Nunca se asustó como para decir «mejor no sigo en esto»?

Bueno, no era muy tranquilizador, pero tenía un sentido de tarea compartida en tiempos difíciles. En esa época aprendí algo que más tarde le escuché en una entrevista a la presidenta del MIT, una bioquímica espectacular. Ella dedicó toda su vida a hacer pequeñísimos experimentos sobre el funcionamiento del cerebro, siempre en el laboratorio con un delantal blanco. Estuvo en eso veinte años y el periodista le preguntó cómo aguantaba, qué es lo que

hacía tantas horas en lo mismo, porque lo que se sabe del funcionamiento del cerebro es menos de un cinco por ciento y lo que ella hacía en un día era un 0,0001..., ¿para qué seguir haciéndolo? Y ella le dice: «porque en las tardes nos juntábamos todos los que estábamos con delantal blanco, nos poníamos alrededor de una mesa y cada uno contaba lo que había hecho ese día, los problemas que había tenido, las frustraciones y de toda esa discusión diaria, ese 0,0001 se convertía tal vez en 0,5. Y entendí, decía ella, que el aprendizaje es colectivo, es cooperativo; que las ideas no son de uno, porque uno no es un genio. Las ideas se comparten y en la medida que eso ocurre se entusiasma la gente y se pone más creativa». Ella terminó de presidenta de MIT, después de veinte años con el delantal blanco. Nosotros éramos un poco eso, todos con el delantal blanco, nadie nos leía, pero todos los días intercambiábamos ideas, hablábamos y hablábamos de temas académicos y de políticas públicas.

¿Y no se cansaban de estar con el delantal blanco? ¿No pensaron alguna vez en cerrar Cieplan?

Todos le echaron para adelante, impresionante. Y además con mucha serenidad, nadie andaba sobrecalentado. Otra imagen que después me calzó con esa forma de trabajar, fue la explicación que me dieron en Nueva Zelanda sobre por qué el campo estaba permanentemente verde. Pregunté cómo se mantiene esto todo el año así y me explicaron que allá todo el año hay una lluvia fina que, al principio, no se nota, hasta que de repente empieza a salir el verde. Bueno, lo que hicimos por casi quince años fue una lluvia fina, estaba la tierra seca, no salía nada de nada y no sé por qué pensábamos que algún día iba a pasar algo. Eso a la larga te da confianza en lo que haces. Yo creo que por

eso logramos mucha influencia en la transición y para qué decir en el primer gobierno. Terminó casi todo Cieplan ahí.

¿Cómo se fijan las prioridades, pensando en el impacto político pero también en las expectativas?

Eso lo aprendimos en el trabajo que hicimos durante la dictadura, encerrados en un centro de estudios sin que nadie nos prestara atención. En esa época nos preguntamos qué pasaba con la gente en lo cotidiano y por eso decidimos salir a terreno.

¿Y qué esperaba la gente?

La gente sentía que había vivido años muy difíciles, con un desajuste muy fundamental en sus expectativas, pero, al mismo tiempo, era mucho más sensata de lo que se creía desde el mundo tecnocrático. La gente sabe que las cosas cuestan, que los logros tienen que ser graduales, que lo que importa es que se les dé estabilidad para que puedan planificar su vida a futuro y sentir que pueden avanzar, sobre todo, pensando en abrirles un camino mejor a sus hijos. Hoy, eso puede parecer obvio, pero entonces no lo era.

Y cuando cruza eso con lo político, ¿cómo se fijan las prioridades?

Nosotros entendimos que lo que hiciéramos como estrategia económica tenía que tomar en cuenta esta idea de que lo que se propusiera fuera algo bien explicado a la gente. Y que así como dialogamos con las personas por tres años, desde Cieplan, desde el primer día en el gobierno teníamos que iniciar una conversación con los principales actores que iban a definir la vida en democracia. Los políticos, de gobierno y oposición, pero también el mundo sindical

y el mundo de la empresa. Y eso lo comenzamos a hacer incluso antes de que asumiera Aylwin, cuando él ya me había dado la tarea de encabezar el equipo económico. Ahí aprendimos que el nuestro debería ser un proceso de decisiones en materia de política económica que marcara una diferencia fundamental con el gobierno de Pinochet pero que, al mismo tiempo, tuviera elementos de continuidad, particularmente, en lo que se refería a la globalización de la economía. Entendimos que se iba a necesitar tiempo para persuadir a los distintos actores, y ese fue un elemento central del trabajo de Hacienda.

En todo caso, el factor fundamental que explica el éxito de este enfoque se debe a la excelencia profesional y personal de todo el equipo de economistas que trabajamos juntos en los cuatro años de gobierno de Patricio Aylwin.

Cuando se comienza a configurar el gobierno, ¿qué definición se hace sobre lo que es intransable y lo que es susceptible de acuerdos?

Intransable era, primero, el funcionamiento de las instituciones. Y tuvimos que dar muestra de eso incluso antes de asumir. Por ejemplo, el gobierno militar había decretado la autonomía del Banco Central, sin mucha legitimidad porque lo habían decidido ellos, pero nosotros resolvimos que lo respetaríamos. Cuando nos llamó Carlos Cáceres, negociamos, y yo le dije sí, el Banco Central tiene que ser autónomo; conversemos los nombres, pero nosotros no vamos a tratar de imponernos, pese a que habíamos ganado la elección. Y llegamos a un acuerdo, con gente muy capaz y con Andrés Bianchi como presidente, que no estaba en ningún sector.

¿Cuál es la consigna para llegar a acuerdos?

El marco es primero hacerse creíble. ¿En qué? En que uno asume que lo principal es que un país se construye escuchando a todos los sectores y buscando un terreno común. Y en eso hay que demostrar que oyes a los dos lados. Era una economía de mercado abierta, queríamos una política social muy activa, una lucha frontal contra la pobreza. En democracia había que respetar la independencia de los poderes, no usar el poder político en forma abusiva. Jugar en la cancha de las reglas de la democracia.

Recuerdo que cuando se supo que sería ministro de Hacienda, me invitaron a la reunión anual de Enade. De nosotros se decía de todo; algunos sostenían que éramos unos primitivos que nos íbamos a bajar de los árboles a hacer quién sabe qué tontera, puras políticas populistas, en fin. Fui al encuentro y la mía era la intervención principal. Estaba repleto, más de mil personas, e hice un planteamiento de lo que yo creía, y que era lo que Aylwin estimaba que teníamos que hacer; que era el camino del medio, en el sentido de continuidad y cambio. Hablé mucho de las reglas que se iban a respetar en el plano económico y del funcionamiento del sector privado y la globalización. Hablé de las políticas sociales y de la lucha contra la pobreza. Sobre todo hice un llamado a que nos midieran en cada minuto de la gestión por nuestra capacidad o incapacidad de dar un buen gobierno. Terminé esta perorata y ofrecieron la palabra. Un tipo atrás, al final de la sala, un ejecutivo joven, levanta el dedo y dice: «Señor Foxley, yo lo he escuchado con mucha atención a usted, pero quiero decirle con mucha franqueza que no le creo nada de lo que ha dicho hoy». Y se produjo algo muy incómodo, fue súper raro, un silencio. No sé qué le dijo el presidente de Icare, pero ofreció la palabra inmediatamente a otro y la cosa siguió. Eso te

indica el punto de partida. El grado de desconfianza que había era tremendo.

Mientras, en el mundo sindical había grandes expectativas respecto de lo que se podría lograr con el nuevo gobierno.

Con ellos teníamos puntos a favor, pero sí, con altísimas expectativas. Era gente que se había probado en la experiencia dura. Todos estuvieron presos un buen tiempo en distintos lugares, pero nosotros desde Cieplan habíamos hecho lazos. Manuel Bustos, presidente de la CUT en esos años, era un tipo espectacular, que terminó siendo uno de mis mejores amigos. Cuando estuvo preso siempre lo fui a ver. Una vez lo mandaron a Parral, estaba relegado y nos fuimos en una micro una noche entera a hacerle clases con otros colegas de Cieplan y con dirigentes sindicales. Ellos nos hacían planteamientos muy duros sobre cómo reivindicar la brecha de los trabajadores. Establecimos una relación de mucha franqueza y cordialidad, ya había confianza en nosotros. El día que Aylwin asumió y recorrió el Estadio Nacional, yo hablé con René Cortázar, que estaba nombrado ministro del Trabajo, y con Carlos Ominami, ministro de Economía, y les dije: «Gallos, tenemos que sacar una autorización de Aylwin hoy día».

Para una reforma laboral...

No, para políticas de los acuerdos en el plano económico-social, para que él nos autorizara a empezar a conversar y, eventualmente, negociar con los sindicatos y con el sector privado. Hablamos con Aylwin y nos dio el pase. Al día siguiente hablamos con Manuel Bustos y Manuel Feliú, presidente de la CPC, y les dijimos que queríamos llegar a acuerdos en los temas principales con ambos y que les

demostraríamos que era de verdad. Resumen: nos empezamos a reunir por separado muy frecuentemente. Teníamos conversaciones muy fuertes con Manuel Bustos, que era un tipo con un sentido de Estado impresionante, pero también un dirigente sindical duro. De repente, él se paraba, se iba de la sesión, salía haciendo unas declaraciones terribles y en la noche me llamaba y me decía: «Alejandro, tenemos que conversar, esto no puede seguir así». Lo invitaba a mi casa y se producía una interacción en que me decía que yo debía entender que a él lo colgaban si ofrecía menos de tanto. Me pedía que le garantizara lo máximo a lo que podía llegar. Y así negociábamos. Yo le daba el dato y a cambio él me prometía no echármelo en cara a la mañana siguiente. Al otro día, nos sentábamos, empezábamos a pelear y después de mucha discusión Manuel me decía: «Oiga, ministro, yo le quiero decir que si usted quiere que sigamos conversando, nosotros tenemos un piso que se debe garantizar para seguir en la mesa de negociación». Y me tiraba la cifra que yo le había dado. Al final, siempre, siempre llegamos a acuerdo.

¿Cuánto hubo de colaboración y cuánto de complicidad, y con quiénes?

Hubo mucho de ambos con los dirigentes sindicales. Había una confianza recíproca bastante fuerte. Con los empresarios era distinto, ellos realmente desconfiaban de nosotros.

¿Cuándo empezaron a ceder?

Es difícil señalar un momento. Creo que durante el primer año de gestión se desarrolló un conjunto de políticas que tenían en su sustancia elementos que parecían adecuados para lo que esperaban tanto trabajadores como empresarios. Hubo que pasar varios tests difíciles, la re-

forma tributaria fue el primero, pero logramos acuerdo con todos con un apoyo fuerte y rápido de Renovación Nacional. Para la Guerra del Golfo, también, y unos meses después, cuando se apreció fuertemente el tipo de cambio por la entrada masiva de capitales externos por el cambio positivo en las expectativas económicas, y los exportadores estaban con muchos problemas por el valor muy bajo del dólar. Las medidas las conversamos con ambos sectores y de nuevo tuvimos consenso.

Si en algo se distingue el período de Aylwin es por el impresionante éxito en instalar esto que ahora algunos miran despectivamente: la política de acuerdos amplios, de consensos, donde cada sector era escuchado y cedía en aspectos importantes de lo que quería, pero, al mismo tiempo, aceptaba algo que no estaba en su agenda. Y eso dio una tremenda estabilidad y respaldo.

**Enfrentado a una decisión que sabe que perjudica a uno de los dos lados, ¿hacia dónde se inclinaba la balanza? ¿Hacia los empresarios, apelando a la compli-
cidad con los trabajadores, que podrían comprender que era necesario el guiño, o a congraciarse con los trabajadores que eran la base de apoyo?**

El sector con el que mejor hubo entendimiento fue el de los trabajadores. Muy al comienzo del proceso, Manuel Bustos me explicó que él sería un dirigente sindical muy duro, pero también me dijo que los que estaban dirigiendo el mundo sindical querían ser parte de la construcción de la democracia en Chile, querían ser actores importantes, y eso fue una definición muy clave. Segundo, porque esta cercanía venía de que eran los que más habían sufrido en los diecisiete años de Pinochet. Caída de salarios, pobreza del 45 por ciento el año 87: ¡Una de cada dos familias bajo

la línea de la pobreza! Teníamos que mostrar un compromiso muy claro con ellos.

Pero era más fácil, ahí había más comprensión.

Sin duda. Con los empresarios partimos en un cuadro de desconfianza total. Lo de la Enade fue un episodio, pero había dirigentes de la Sofofa de la vieja guardia, cercanos a Pinochet, que en los primeros meses hicieron declaraciones muy duras. Cuando tomamos medidas por la Guerra del Golfo para frenar la inflación, la reacción de ellos fue que estábamos haciendo política para agradar a los organismos internacionales. Había un ambiente de mucha desconfianza. No creían que íbamos a ser capaces...

Lo que obligaba a veces a apretar los dientes y estar dispuesto a conceder ciertas cosas.

No recuerdo, de las cosas que implementamos, ninguna que haya sido una concesión forzada, tal vez porque teníamos un respaldo político muy amplio y una cierta capacidad de anticipar asuntos que sabíamos que a ellos les iban a importar, como mantener abierta la economía, ser capaces de reducir la inflación, aumentar la eficiencia y la productividad de la economía.

¿Hubo alguien que fuera especialmente colaborador en construir esos puentes con el mundo empresarial?

Manuel Feliú fue muy colaborador, pero él no necesariamente representaba el punto de vista de todos los empresarios. Y, como digo, la gente de la Sofofa tenía una posición más dura. Él se la jugó para establecer el diálogo como rutina permanente. Y después, José Antonio Guzmán, que lo siguió en la Confederación. Nosotros dimos garantía de

que habría diálogo porque establecimos una rutina anual en que nos reuníamos con la CUT y los empresarios dos veces al año, en abril y noviembre, y poníamos sobre la mesa un amplio rango de temas que buscábamos concordar. Además, desde el Ministerio del Trabajo había un diálogo especial en lo laboral. De ahí salió la reforma laboral, que también tuvo el respaldo de los dos sectores. No había mejor argumento que ir mostrando los resultados. Para los que no creen en la colaboración y la cooperación entre los distintos actores económicos y sociales, en el período de Patricio Aylwin, la economía creció 7,3 por ciento en promedio al año, la pobreza bajó de cuarenta a veintiocho por ciento, los salarios reales aumentaron 4,5 por ciento al año, el salario mínimo más de cinco por ciento real al año. La tasa de inversión llegó a veintiocho por ciento del PIB... ¡Qué mejor argumento que mostrar los resultados! Hubo muy poco conflicto social laboral, mínimo.

En el mundo sindical también tenían razones que iban más allá de sus demandas laborales para llegar a acuerdos.

Sin duda. O sea, con Manuel Bustos y la CUT llegábamos a acuerdos porque ellos estaban convencidos de que el tema de construir una buena democracia nos importaba a todos. Y ellos tenían que jugar dos roles: el de dirigentes duros para legitimarse con sus bases y, a la vez, ser miembros de la clase dirigente del país, de la clase dirigente que construye un país. En el sector privado ocurría algo parecido. Después de lo que pasó en Icare me empecé a juntar con ellos y me encontré con el gran dirigente que era Manuel Feliú. Él estaba completamente de acuerdo con que teníamos que encontrar un terreno común, que éramos una clase dirigente que tenía una responsabilidad gigantesca

para hacer un buen país y una buena democracia y estaba dispuesto a ser flexible. Les decíamos, a ellos y también a los sindicatos, que había ciertos puntos que nosotros no podíamos transar y en todo lo demás éramos flexibles. Les pedíamos que pusieran sus temas y que les demostraríamos que nos jugaríamos por incorporarlos. Les decíamos a los dos lo mismo. Y ése era un ejercicio. Al principio, a lo mejor no tenía mucho mérito porque era un momento estelar de la recuperación de la democracia. Pero lo hicimos durante los cuatro años, dos veces al año, sistemáticamente, con unos y con otros y con los dos juntos, y con toda la prensa afuera. Y nunca nos falló. Nunca dejamos de lograr un acuerdo, con temas súper difíciles como la reforma tributaria, la laboral. Conseguimos que todo RN nos apoyara, y ahí Sebastián Piñera jugó un rol clave, pero también Sergio Onofre Jarpa y senadores que parecían ser más duros.

¿Todos entendían que había un frágil equilibrio que cuidar?

Creo que todos aprendimos en esa etapa que estábamos ante un equilibrio inestable. Una situación especial, extraordinaria, que había que cuidar. Todos sabían que era frágil.

¿Se pasaban mucho pisando huevos?

Costó disipar el temor de que nosotros haríamos políticas públicas irracionales, como soltar el presupuesto y gastar como locos, o que la gente iba a salir a las calles en un paro general permanente, o que los empresarios se llevarían toda la plata para afuera. Todo el mundo andaba asustado, entonces nosotros tratábamos de hacer una cosa serena, tranquila, abierta a todo el mundo, pero siempre dando tranquilidad. Y la conversación que se generó nos hizo aprender que en política económica y, sobre todo, para un

ministro de Hacienda, el proceso es más importante que los objetivos. O sea, cómo tú llegas a un determinado resultado y cómo tú involucras a los distintos actores en el proceso te lleva a un mejor resultado desde el punto de vista de la aceptación general, a lo mejor no es el óptimo técnico, no es lo que un economista puro te diría que es lo que hay que hacer. Tú transas pero salvas lo más importante y llegas a algo que es aceptado por todo el mundo y, por lo tanto, es más perdurable. Subir impuestos era impopular al principio y al final todo el mundo apoyó y ahí se quedó, nadie lo cambió.

Otro ejemplo surgió a poco andar la crisis por la guerra del Golfo. El alza del precio del petróleo llevó el IPC al cinco por ciento mensual. Decidimos sincerar el alza de precios, contradiciendo a algunos que sugerían que sacáramos el precio del petróleo del IPC. Creamos el Fondo de Estabilización del Petróleo. Apoyamos al Banco Central en un alza de tasas de interés que sería solo transitoria hasta absorber el *shock*. Y en el sector laboral también teníamos que hacer un ajuste, convencer que el aumento de remuneraciones no podía ser como la inflación del año anterior, porque heredamos una inflación del treinta por ciento, sino que debíamos apostar por la inflación esperada, que sería más baja. Ellos nos decían que por ningún motivo perderían el salario real, entonces nos comprometimos a disminuir el gasto público en cinco por ciento, incluyendo el gasto en Defensa, a pesar de la norma legal aprobada por la Junta Militar de que éste no se podía tocar. Se lo planteé personalmente a Bustos a cambio de que él se la jugara porque los trabajadores aceptaran un reajuste menor que la inflación pasada. Y ese fue el acuerdo que hicimos. Y ellos cumplieron. Ahora, lo que pasó fue que el ajuste fue tan exitoso, que la inflación bajó muy rápido y después de

doce meses, la inflación efectiva fue mucho más baja que la del año anterior y los trabajadores terminaron ganando en el salario real. Manejar todo eso es lo que llamo proceso, y eso bien llevado produce mejores resultados que imponer una solución óptima mal llevada.

¿Tenía conciencia del peso político de la gestión de Hacienda?

Sí, absolutamente. Lo que percibíamos era que de alguna manera la credibilidad en el gobierno democrático se jugaba en nuestra capacidad de dar buen gobierno y eso significaba, en primer lugar, que éramos capaces de manejar la economía con un sentido de estabilidad, con unas políticas que equilibraran crecimiento con equidad y que cualquier fuerza política que pensara que podía llegar al poder después del presidente Aylwin, sintiera que, en lo grueso, esas políticas debían permanecer para reforzar la idea de que había que generar una estrategia de desarrollo ampliamente compartida, pese a las críticas específicas que hubiese. Esta visión de estabilidad en el largo plazo más un acuerdo de mayor equidad y reducción de desigualdades, nos parecía que se debían instalar en el breve plazo, aunque hubiera muchos sectores que creyeran que no tendríamos la capacidad de lograrlo. Después de un período de tanta ruptura, había un test de la blancura que pasar.

Estábamos conscientes, además, de que si hacíamos las cosas mal, había un costo político inmenso, porque partíamos con un amplio sector que o no creía en la democracia o no creía que podríamos hacer una buena gestión. En una sociedad libre, donde todos expresaban sus deseos y aspiraciones, si no lo hacíamos bien, el costo lo pagaría el presidente de la República y toda la clase política. Había que mostrar buen gobierno. En todo eso ayudó enormemente la excelen-

te sintonía que teníamos con los ministros que estaban en La Moneda, principalmente Edgardo Boeninger y Enrique Correa. Con Boeninger era impresionante la sintonía que tuvimos durante todos esos años, y él nos ayudó mucho a trabajar el lado más político de las políticas económico sociales.

¿Cómo se veía desde Hacienda la tensión que generaba Pinochet instalado en la Comandancia en Jefe del Ejército? ¿Sintió con los ejercicios de enlace o el boinazo que todo podía volver a cero?

Teníamos tanta confianza en la capacidad política de Aylwin y de todo su equipo, que en ningún momento sentimos que lo que se hacía desde Hacienda u otros ministerios pudiera revertirse por presiones de Pinochet.

¿Cómo trabajaba ese equipo? Generalmente se los pone como ejemplo de capacidad de trabajo, de gobernabilidad. ¿Cuánto hay de mito y de realidad?

Hay mucho de realidad, no hay mitos. Yo diría que la sintonía se empezó antes de llegar al gobierno. Cuando yo coordinaba el programa económico social de la Concertación y Edgardo era el asesor más directo del candidato, al igual que Enrique, entonces tuvimos, en la campaña, muchas ocasiones de ir afinando el enfoque de lo que se propondría. Había una práctica de conversación permanente. Ya durante el gobierno, yo cruzaba a La Moneda casi todos los días. Me iba directo a la oficina de Edgardo, le pedía su opinión, y cuando él recibía gente que tenía desacuerdos o problemas, me llamaba inmediatamente. Y Correa fue un excelente socio. Él era un gran comunicador, pero además entendió, desde el primer día, el tema de la gobernabilidad y que nosotros teníamos que tener como equipo económico un respaldo sin vacilaciones del equipo político. Es impresionante decir que

en los cuatro años, nunca tuvimos una discrepancia, nunca, con ninguno de los dos. Jugábamos de memoria, y como había mucha confianza recíproca, nos dábamos espacios para ir rectificando. Si uno se equivocaba, no es que el otro llegara a recriminar, jamás. Esa es una práctica que después seguimos con Edgardo en el Senado. Pero hay que gastar tiempo, mucho tiempo, en construir confianzas. La confianza es un tema muy central en la democracia.

¿Le costó construirla con alguien?

Había un sector en el PS que tenía posiciones más tradicionales del socialismo, estatismo como enfoque, y nosotros creíamos que debíamos apuntar a una economía mixta.

¿Nosotros son usted y Edgardo o el presidente Aylwin también?

El presidente también, aunque en algunos temas él creía más en el Estado. Pero eso se conversaba. En ese tiempo salió la frase de Aylwin: «el mercado es cruel»...

Yo contesté esa frase diciendo «la política es más cruel», y él se rió. Porque es verdad. Es cosa de leer los diarios.

¿Qué hace el Ministerio de Hacienda cuando su presidente se manda esa frase?

Fue difícil, porque justo en esos días le llegó una invitación para inaugurar el *mall* Alto Las Condes, y avisó que no iba a ir, que nunca había entrado a un *mall* y que no pensaba hacerlo. Me avisaron y dijeron que tendría que ir yo. Por ahí hay una placa con mi nombre. Eso te da una idea de ese punto de vista algo más visceral que él tenía, que venía de una tradición republicana más cercana al Estado.

¿Cómo se resolvían esas diferencias a la hora de las decisiones?

Ahí el tema central es cómo fuimos generando confianzas del presidente hacia nosotros. Y ahí fueron fundamentales Enrique y Edgardo. Yo casi no conocía al presidente Aylwin hasta entonces. Nos convidó a mí y a Ominami a Europa, cuando era candidato, a una gira para buscar cooperación. Fue interesante como experiencia. Él hacía la introducción y nosotros los planteamientos de la economía chilena y las propuestas de integración y de cooperación con la Unión Europea. Al final de esa gira, en Madrid, él se estaba subiendo al avión y me miró a los ojos y me dijo: «Hasta luego, ministro». Ya se había generado la base.

Los llevó para probarlos y ver si compatibilizaban...

Viendo *a posteriori*, imagino que fue así. Y con Carlos Ominami ya habíamos logrado una buena sintonía.

¿Hubo alguna diferencia importante con el presidente?

Recuerdo momentos en que tuvo dudas de lo que estábamos haciendo. Tal vez el más complejo fue cuando se disparó la inflación por la crisis del petróleo, cuando la inflación subió casi cinco por ciento al mes durante dos meses. Andábamos en gira internacional con el presidente y aquí había gran agitación, había crítica a la política económica, que el gobierno no tomaba decisiones. Y cuando volvimos había que armar un paquete de medidas y en algún momento el presidente nos manifestó la duda de por qué no actuábamos a tiempo; pero estábamos construyendo un acuerdo que funcionó extraordinariamente bien. De septiembre a diciembre la inflación bajó de cinco por ciento a 0,5 por ciento al mes. Cuando estábamos en esa gira, no

pocos dijeron, incluso dentro del gobierno, que por qué no sacábamos el precio del petróleo de la canasta, dado que sería transitorio. Cuando llegamos, dijimos que no habría alteración del índice de precios, que no era manera de atacar el problema. Creamos un fondo de estabilización de precios del petróleo y establecimos una política de ingresos que hubo que concordarla con los distintos sectores. Fue aquella que consistió en que como la inflación estaba alta, había que reducir gasto público, lo que no era simple porque se esperaba que el gobierno satisficiera expectativas de la gente, y lo segundo, negociar con los sindicatos por el reajuste.

¿Qué hubo que ceder?

Reducir el gasto público, incluyendo la baja en Defensa, y lograr un acuerdo de reajuste de salarios más bajo que la inflación con el mundo sindical. Esa fue una señal bien importante. No solo respecto de la opinión pública. Fue una señal política importante. Imagino que para el presidente fue una demostración de que el equipo económico tenía una capacidad política y que era capaz de producir buenos resultados no solo económicos, sino que políticos. Siempre construimos acuerdos. Y de los sectores políticos, el único que mantuvo discrepancia en los distintos temas fue la UDI.

¿Quién estableció y cómo se fijó el límite de la profundidad de los cambios?

Contesto preguntando: ¿qué otro gobierno ha tenido la capacidad de hacer crecer la economía más de un siete por ciento promedio al año, bajar la pobreza en un treinta por ciento y que todo se lograra en un clima de estabilidad, con escasos conflictos sociales? Que se pudo haber hecho mejor, siempre se puede hacer las cosas mejor. Nosotros

teníamos la profunda convicción de que además del diálogo y el consenso, era indispensable que se aceptara la gradualidad en los cambios como un principio esencial para la estabilidad de la democracia y para que el país viera compromisos de largo plazo sin caer en populismos de soluciones rápidas. Había problemas que ni siquiera emergieron entonces.

¿Hay algo que le gustaría hacer de nuevo, visto con la perspectiva del tiempo y de todo lo sucedido en casi treinta años?

Mirando hacia atrás, hay un tema en el cual no actuamos con suficiente decisión, probablemente porque no teníamos la experiencia: la regulación de mercados donde no quedaba bien protegida la libre competencia. No nos dimos cuenta de que no bastaba abrir la economía y globalizarla solo con el argumento tradicional de que eso generaba libre competencia entre empresas nacionales y, eventualmente, los competidores de afuera. Lo que no procesamos bien es que ésta era una economía muy chica y con pocas empresas dominantes en determinados mercados y que, por lo tanto, podía haber una tendencia en algunas de ellas a tratar de extraer rentas fijando precios mayores por sus bienes. Eso vale para las empresas grandes dominantes, pero también para sectores que habían sido privatizados en el gobierno de Pinochet. Por ejemplo, si uno ve las utilidades de las isapres, de las AFP, incluso de los bancos, algunas parecen excesivas. Hoy en día, en éstas y otras áreas, se ha ido acumulando una percepción de que la libre competencia no funcionaba adecuadamente, y que a veces hubo colusión o cobro de tarifas excesivas. Y la gente empieza a sentir que es abusada por estas empresas.

¿Esa incapacidad de ver el problema la atribuye a la inexperiencia o también a un cierto temor de meterse con sectores que habían estado muy cercanos al régimen de Pinochet? ¿No pudo darse cierta aprensión de actuar por las implicancias políticas?

No, la verdad es que no. Pensábamos que poniendo personal competente en las instancias correspondientes se iba a avanzar en mayor competitividad en los mercados. Creo que ahí hubo dificultad para ver un problema, que es un problema general en las economías de mercado en el mundo. No fuimos capaces de anticipar correctamente que el no actuar más a fondo tendría consecuencias posteriores, como la desconfianza que se generaba en la opinión pública respecto del funcionamiento de los mercados en una economía abierta.

¿En qué momento se dio cuenta de que faltó hacer algo?

Lo vi muy claramente en el Senado, cuando con otro senador intentamos regular las tarjetas de crédito del sector comercial no bancario, e incluso procuramos que se hiciera la consolidación de la información del endeudamiento de las personas. Eso servía de alerta respecto de quienes terminaban haciendo un negocio financiero por parte de empresas que estaban destinadas a otros fines, como una casa comercial, que ni siquiera alertaba a las personas respecto de su endeudamiento excesivo y les renegociaban automáticamente las deudas, sobrecobrando más allá de lo que debía ser la tasa de interés adecuada. No tuvimos éxito en nuestra iniciativa.

¿La reforma tributaria fue lo grande que debió ser?

Fue lo que había que hacer, y se demostró porque la pobreza bajó de cuarenta por ciento a doce por ciento en estos años de democracia, y de crecimiento con equidad.

¿Y la laboral?

Creo que tal vez llegamos a un muy buen acuerdo en el gobierno de Aylwin con la CUT y eso permitió trabajar con la gente del mundo sindical muy bien durante mucho tiempo. Yo creo que tal vez quedó pendiente una tarea, que fue la de flexibilizar más el mercado laboral.

¿Cuál fue el momento más difícil en esos cuatro años?

Hubo momentos complicados, como el que te relaté de la inflación disparada durante la Guerra del Golfo. Hubo gente que empezó a pedir mi renuncia, entre ellos mi buen amigo Sebastián Piñera. Eso lo recuerdo siempre, y nos reímos. No fue fácil convencer a todo el mundo, incluyendo al presidente de la República, que era una cosa transitoria si se reaccionaba oportuna y adecuadamente.

¿Y el presidente pensó que su renuncia era un tema factible dada la coyuntura?

Habría que habérselo preguntado a él.

¿De sus conversaciones con él?

Yo nunca tuve esa sensación, pero los medios instalaron eso de «este tipo inexperto» que llegó a ministro de Hacienda. Porque era bien al comienzo del gobierno y el *shock* petrolero en ese minuto fue súper fuerte. Andrés Velasco estaba a cargo de la parte internacional y él tuvo que

negociar afuera para tomar un seguro por si el precio del petróleo seguía alto.

¿Ese fue el momento más difícil porque sentía que perdía apoyo, porque era externo y no tenía suficientes herramientas, por la incomprensión?

Era el primer *shock* externo que nos tocaba vivir en democracia, y no me había probado todavía como ministro de Hacienda, yo venía de un mundo más bien académico. Había esta desconfianza hacia el equipo económico de la Concertación. ¿Iba a tener el coraje de hacer lo que había que hacer? O iba a caer en cosas populistas como sacar el precio del petróleo del índice. Decidimos afrontar y usar el mismo lenguaje que usaría cualquier economista: aquí el gobierno baja los gastos y todo el mundo hace sacrificios. Un lenguaje que para todo el mundo era igualmente duro, yo creo que así se fue creando confianza y credibilidad.

CAPÍTULO IV

*El ajedrez político:
dirigente, candidato y
senador*

¿Se engolosinó un poco con la política?

Definitivamente me atrajo. Ahora, más que la política, lo que me pareció fascinante fue hacer el ejercicio –que se puede llamar «hacer política»– de involucrarse con los actores que van a participar en tal o cual aspecto del desarrollo, tratar de entenderlos, buscar los puntos de acuerdo y, finalmente, sumar fuerzas para tener un resultado tangible. Te confieso que llegué a Hacienda siendo obviamente un tecnócrata, pero me salió muy fluido.

Se sintió con habilidades para la política.

Sí, pero para la política en ese sentido.

En esa definición de la política.

Habilidad en la política, en la otra dimensión tradicional, no tengo particularmente. No en la política de los grupos

de interés, de los conflictos por aferrarse al poder. Pero el paso por el ministerio de Hacienda implicó desarrollar una capacidad que en el fondo es política, que es saber concertar voluntades, saber confrontar cuando corresponde. Es un poco pretencioso decirlo, pero hablo de esa política que está por encima de la coyuntura, que tiene una cierta visión de mediano y largo plazo, la que te permite ir marcando algunos hitos que ayuden a moverse en esa dirección. Eso me fascinó.

¿Y le fascinó al punto que se pensó como presidente de la República?

No hay ningún ministro de Hacienda a quien alguien, en algún momento, no se le haya acercado con la idea de una candidatura, si es que ha tenido buenos resultados. Y a mí también me ocurrió. De hecho hubo un grupo de personas que de repente lo dijo públicamente. Pero lo que sentí en ese momento era que si uno quería continuar vigente, saliendo ya del ministerio de Hacienda, había que aprender el oficio de la política de verdad, o sea, no solo de la gran política, sino de la política del día a día. Y legitimarse como un actor válido en lo cotidiano. Y ahí me fueron a ofrecer, cuando aún estaba en Hacienda, que fuera candidato a presidente de la DC. Me insistieron bastante y me consiguieron un apoyo amplio. Finalmente, yo dije que sí y fui candidato contra Rafael Moreno y Ricardo Hormazábal, en un momento en que la campaña era un militante un voto. O sea, había que recorrer todo el país buscando votos, cosa que no había hecho nunca. Lo más parecido habían sido los «Diálogos con la comunidad», que llevamos adelante en Cieplan en tiempos de la dictadura, pero eso era escuchar gente; esto era ir a ganar votos. Fue una etapa de aprendizaje bien distinto.

¿Le gustó?

La parte de la campaña me encantó, y tengo vivas las imágenes de estar sentado alrededor de un brasero con unas señoras, en un día de lluvia, en un pequeño pueblo cerca de Puerto Montt. Hice la campaña en todo el país. Ricardo Hormazábal era senador, Rafael Moreno venía llegando de ser subdirector de la FAO y terminé ganándoles con casi el sesenta por ciento de los votos. Y me dediqué a eso dos años. Una experiencia súper interesante. La parte que más me gustó, que ha sido una constante para mí, fue aprender a entender de verdad situaciones humanas. A partir de que la gente te cuente una experiencia, tratar de inducir algo que haya que hacer. Uno se siente útil. Tuve que estar todo el tiempo recorriendo el país y haciendo las cosas que hay que hacer desde el punto de vista de tareas nacionales. Entre medio hubo una campaña municipal, así que tuvimos que armarla. Recuerdo que nos criticaron tanto porque la DC había bajado en la votación del veintiocho por ciento al 26,5 por ciento, y hoy día está entre doce y trece por ciento.

¿Y lo malo?, porque lo hubo.

En esa experiencia, el aspecto menos atractivo era el de las luchas internas de poder.

¿Cómo fue esa experiencia?

Fue interesante conocerlo.

Recuerdo que en una entrevista en ese entonces habló de la «brigada de demolición interna» de la DC.

Esa era una expresión demasiado fuerte.

Sí, pero daba cuenta de lo duro que estaba siendo el momento para usted.

Fue duro por eso. Había dos motivos. Uno, la lucha permanente por el poder dentro de la DC de distintas facciones. Y, en segundo lugar, el hecho que algunos de los líderes de estas facciones me veían como un potencial o eventual candidato a presidente. Y eso era una amenaza... Como yo no era del mundo de ellos, sino que venía de afuera, un economista, etc.

Que nunca le ha pedido un voto a nadie y ahora se las da de presidenciable...

Que nunca le ha pedido un voto a nadie y que no les debía nada. Algunos creen que soy porfiado, otros dicen que soy muy independiente, y creo que esa es la pura verdad: soy muy independiente. Dicen que mi padre era igual. Entonces no me gusta que me metan en máquinas, que me manden, y ese mundo me costó mucho aceptarlo, pero era el mundo cotidiano en la DC. La vida de los partidos es muy difícil, no tienen recursos, hay mucha gente que está en torno a ellos buscando trabajo, gente que se siente desplazada, etc. La actividad de la lucha intrapartidaria es muy fuerte, y eso no era lo mío, yo sentía que perdía tiempo y energía.

Uno se quedó con la sensación de que se la ganaron.

No, y te puedo decir por qué no, porque trataron de ganármela. Se armó un cierto grupo que justamente después de la elección municipal dijo que esto era el fin del mundo, y querían llamar a una junta nacional. Llegaron con unas firmas y yo fui al consejo nacional del partido, puse ese documento encima de la mesa y les dije: «hay esta petición, quiero saber qué es lo que ustedes opinan». Les di mi impresión del resultado municipal, que no era malo y que yo pedía un

respaldo, y que si no lo había, yo simplemente me iba. Y el consejo nacional aprobó prácticamente por unanimidad un respaldo a la directiva; no recuerdo ningún voto en contra, a lo mejor hubo dos o tres que no fueron a la sesión. Y así se cerró el episodio. Lo que sí hubo fue un gran despliegue en la prensa con la noticia de que había este *challenge* contra la mesa, y lo que quedó destacado fue que nos habían logrado ganar. Pero no fue así, porque el consejo nos respaldó, y nosotros terminamos el período en orden.

Terminó el período normalmente, pero no fue candidato presidencial.

No, pero nunca estuvo en mi agenda... No, no, de frentón. Son de esas cosas que si te las dicen tú no vas a decir no... Si ocurren, bueno, ocurrirán, yo nunca estuve activo en eso. Nunca, pero ni un minuto.

¿No caló hondo jamás la idea?

Si revisas mi trayectoria, te vas a dar cuenta de que yo nunca he tenido un plan, eso de saber lo que harás en la etapa siguiente. Cabro de provincia, estudiante de universidad de provincia, con muchos hermanos, mucha precariedad, me acostumbré desde chico a vivir cada día y a tratar de hacer las cosas bien. Nada más. Sin un plan.

¿De quién salió la idea de poner su nombre sobre la mesa?

Edgardo Boeninger fue uno de los que me sugirió que pusiera mi nombre a disposición. Yo dije que no estaba en mi radar, él me insistió y finalmente le dije que si quería probar qué pasaba con mi nombre, lo hiciera, pero que no era lo que yo estaba pensando. Él habló con un grupo de gente, y ellos me indicaron que les gustaría que yo estuviera.

¿Quiénes?

Gente del gobierno y también de base. Pero es una cosa que en realidad era irreal, porque yo no estaba en el oficio político en ese momento, excepto como ministro, de hecho el candidato era Eduardo Frei, que venía mostrándose como candidato desde hacía tiempo y era obvio que él sería en definitiva.

¿Y si las cosas hubieran terminado de otra forma tras presidir la DC, podría haber resurgido su nombre con más fuerza?

No, yo no estaba pensando en una cosa así, inmediata. O sea, uno nunca sabe lo que va a pasar más adelante. Lo único que sabía es que la DC era una etapa necesaria para validarme en la política, entendida como la política cotidiana.

¿Con qué objetivo?

Para aprender ese oficio.

¿Para hacer qué después?

No lo tenía claro. Sí sabía que la opción más segura que tenía, que era irme a un organismo internacional, no era lo que quería hacer en ese momento.

¿Quería quedarse haciendo política acá?

Claro, tratando de ser efectivo. Equivalente a lo que hice en el ministerio de Hacienda, pero en el campo de la política.

Cuesta imaginarse un lugar distinto de la Presidencia de la República para hacer eso.

El Senado.

¿Cuándo llegó esa claridad?

Se me planteó también cuando estaba llegando al final de Hacienda. Lo encontré interesante pero, la verdad, no quise salir antes del ministerio. Y dije que no. Mi agenda estaba completamente abierta, lo único que tenía claro era que me quería quedar en Chile. Me hicieron una oferta importante en un organismo internacional y dije que no. ¿Qué hice entonces? Imagínate a donde me fui: a Cieplan, con la idea de que si no había otra cosa más concreta, me quedaba donde siempre me he sentido bien. Estuvimos ahí con René Cortázar varios meses. Allí se me acercaron dirigentes de la DC pidiéndome que fuera candidato a senador por Santiago.

Se puso en campaña.

Claro y empecé a hacer contactos y me fue bien, así que me metí en eso.

Cuando llegó al Senado, ¿no se sintió poco efectivo?

Para alguien que viene de afuera, el Congreso, en general, da una primera impresión de desorden y cuesta entrar en esa lógica. Cada uno en su actividad, demasiadas opiniones sobre cada tema, también bastantes conflictos. Al principio uno se pregunta cómo va a ser posible sacar de aquí decisiones, era más fácil estar en un ministerio. Ahora, lo que me permitió rebalancear esa visión fue que me eligieron presidente de la comisión de Hacienda durante cinco de los ocho años que estuve en el Senado, y eso era un mundo completamente distinto, una comisión pequeña pero con gente muy talentosa de todos los sectores, con los cuales realmente se podía hacer un trabajo serio, a fondo, discutiendo no solo la letra de los artículos sino que el

fondo de los temas y, de nuevo, volver al ejercicio anterior que hacía en Hacienda: invitar a todos los sectores que podrían dar opiniones útiles sobre una materia y escuchar con mucha paciencia. A veces era un poco tedioso, pero había que hacerlo. Durante mi período como senador discutimos y aprobamos más de doscientos setenta proyectos de ley, en los temas más variados.

¿Se pierde algo del sentido de realidad desde el escritorio de Hacienda? Le pregunto porque recuerdo un debate para la senatorial de 1997 donde le preguntaron cuánto costaba el kilo de tomates y no supo.

Jajaja, si me preguntas hoy, tampoco lo sé.

¿Debería saberlo un político?

Es absurdo, es demagogia, de eso se intenta deducir que uno está distanciado de la gente, pero no es así. Esa campaña al Senado fue para mí súper valiosa, hice precampaña un año, todo en terreno, en las poblaciones, las tomas, y aprendí enormemente lo que pasaba con la gente. Y si uno ve lo que hicimos en la comisión de Hacienda del Senado fue justamente tratar de manifestar esa conexión con la gente. Recorrí cuanta feria libre había en la Región Metropolitana, mucho más que otros candidatos, y me conecté, escuché, nunca pensé preguntar el precio de algún producto específico. Cuando uno hablaba con el feriante era para saber qué pasaba con su vida. Saber o no el precio no es indicador de cercanía o de comprensión.

Esa campaña fue una experiencia muy enriquecedora. Seguramente, no se hizo todo como debió hacerse, se cometieron errores que ahora parecen absurdos, como decidir no pintar con mi nombre ninguna pared en la circunscrip-

ción, por respeto al medio ambiente, en circunstancias que los otros candidatos tenían todo rayado. Efecto: mi nombre no existía en la calle. También me decían que eso nos distanciaba de la gente.

¿Se sintió cómodo con la calidad de la política en el Senado?

La percepción de que se trabaja poco va cambiando. El Senado descansa mucho en el trabajo de las comisiones y yo tuve el privilegio de encabezar la de Hacienda. Ahí uno revaloriza la función y valoriza a las personas que están involucradas. Una cosa extremadamente valiosa para mí fue el trabajo en terreno junto con mi esposa Gisela. Ella creó una organización llamada Fundación TAVIRA. Desde ahí, ella y su equipo ayudaron a todo tipo de organizaciones vecinales a elaborar proyectos sociales durante el período que fui senador. El objetivo era postular a proyectos y mejorar la calidad de vida en sus barrios. Yo también participaba y eso fue una experiencia muy motivante.

¿Quiénes lo desafiaban?

Es curioso, porque había una buena onda, a pesar de discrepancias con algunos senadores de la derecha, pero no había un antagonismo. En ámbitos más políticos sí los había. Fue un buen Senado en el que estuve. Si uno recuerda los nombres, yo no podría decirte que alguno de ellos no haya estado a la altura de los desafíos y las discusiones.

Le tocó compartir la sala con Pinochet.

En algún momento, cuando él llegó como senador designado el 98. Pero él iba muy poco, estaba muy ausente. Cuando iba se instalaba en la última fila de los designados y no

recuerdo que conversara prácticamente con nadie. No lo vi nunca involucrado en ningún tema ni participando en algún debate. Eso fortaleció la idea de que los designados eran una cosa anacrónica...

¡Salvo Boeninger! Jajaja...

O sea, ¡yo a él lo habría dejado de vitalicio! Jajaja. Pero no era una fórmula. Y Pinochet nunca tuvo ninguna influencia, buscó algo simbólico, no sé si necesitaba el sueldo...

Sin la comisión de Hacienda, tal vez no hubiera aguantado los ocho años.

El Senado me hizo rebalancear mi opinión de qué es el Congreso. Para una persona que ha estado antes en cosas ejecutivas, obviamente que estar escuchando discursos en la sala, por lo menos dos días casi enteros a la semana... Ahí no me sentía útil, me sentía malgastando el tiempo, pero hay gente para la que ese es su oficio, y yo lo respeto mucho. Qué se yo, Hernán Larraín, Ricardo Núñez, Soledad Alvear, José Antonio Viera Gallo, son personas que tienen el oficio, son abogados algunos, les gusta eso y hacían una gran tarea como senadores. Y también están los políticos que van un ratito a la sala y después se van a hacer sus juegos políticos con la clientela. O están los que se dedican al terreno, que se dedican básicamente a sus distritos y participan poco en las comisiones. Yo me concentré en la comisión de Hacienda, y ahí sentí que era útil. Pero al final, te confieso que después de unos seis años ya estaba pensando que era suficiente, aunque no tuviera un plan. Como que ya aprendí lo que había que aprender y, en fin, contribuí de alguna manera a lo que había que contribuir. Cuando eso ocurre opto por cortar. Sin saber exactamente qué voy a hacer en el paso siguiente. Cuando corté el Senado mi plan era de nuevo Cieplan.

El eterno refugio...

Claro, porque da tiempo de nuevo para decantar la experiencia, rehacerse, escribir, vivir una vida más tranquila. Entonces ahí, de repente, a uno se le aclara la película de qué quiere hacer en la etapa siguiente, siempre con libertad, que para mí es algo muy valioso. En el balance, se trata de expresarse, de hacer, de dejar una marca; eso es lo que a mí me gusta, dejar una huella.

¿Cuál diría que es la huella que deja?

Es un poco pretencioso que lo diga uno, eso lo tiene que decir otro.

No son pocos los ex parlamentarios que han vuelto a sus actividades privadas o académicas que sienten lo que se llama «el pago de Chile». ¿Le pasa?

Es que hay una cuestión de cómo es uno. A mí me importa muchísimo más estar tranquilo conmigo mismo, eso me es mucho más relevante que el reconocimiento externo. O puesto de otra manera, si no estoy cómodo haciendo algo o no lo hago bien, me siento realmente mal, y ando mal.

¿Se siente reconocido por su contribución?

Te voy a decir la verdad, no se me ha planteado como una pregunta así explícita o específica. Me siento tranquilo con lo que he hecho, obviamente con todas las limitaciones que he tenido, que son las que tiene cualquier persona. De los errores que se cometen, uno podría hacer una lista, de los aciertos y los errores. Por lo tanto, tengo una actitud realista. He tratado al menos de dejar una huella. Creo que soy una persona particularmente sensible a lo que le pasa a la gente y he tratado de traducir eso en algunas acciones

concretas en políticas públicas. Me importa muchísimo trabajar en equipo y eso significa dejarle mucho espacio a todos los que están a tu alrededor y compartir. No soy una persona que anda buscando el poder por el poder. No me interesa, de verdad no me interesa, y creo que lo he demostrado. Y también creo que en Hacienda se hicieron cosas importantes y es cuestión de ver las cifras y cómo se creó confianza y credibilidad. Ese es un capital que quedó ahí, a lo mejor no se apreció, todavía no se ha apreciado lo suficiente. Eso era completamente anómalo respecto de la historia anterior de Chile y creo que provocó un cambio de enfoque en muchos, incluyendo la clase política. No digo que lo hice yo, yo fui una parte. Y ese sello lo trabajé en el Senado y luego en la Cancillería.

CAPÍTULO V

Hacia un Chile global

La Cancillería fue su último paso por lo público.

Fue una experiencia extremadamente interesante, porque el tema internacional siempre me importó. Lo miraba al comienzo, principalmente, desde el lado económico. En Hacienda hicimos un trabajo muy fuerte, por ejemplo, todas las redes de tratados de libre comercio, el impulso inicial se dio en el gobierno de Aylwin y, junto a Ominami, nos hicimos cargo de eso. A mí me interesaba, me entusiasmaba y, de nuevo, en una visión de largo plazo del país, me parecía que la globalización requería que el ministerio de Hacienda tomara un rol muy activo. Y en todos los viajes que debía hacer entendí que Chile, al final del mundo, con cordillera, océano, estaba en una situación muy parecida a la de Nueva Zelanda y que debíamos hacer una labor muy activa en profundizar nuestra inserción en el mundo. Suena un poquito grande, pero mi interés en Relaciones Exteriores esta-

ba vinculado principalmente a eso. Obviamente, no era diplomático de carrera; bueno, algunos dicen que no soy muy diplomático en algunas cosas, porque soy muy directo.

¿Cómo llegó a Relaciones Exteriores?

Estaba terminando en el Senado y, de nuevo, estaba armando proyectos para Cieplan y pasó una cosa fantástica con mi hija, no la voy a olvidar nunca. Tenía que tomar la decisión de si seguía o no. Racionalmente, o mejor dicho al revés, visceralmente, yo sentía que había hecho lo que podía y que quería cambiar. Estaba en una situación de poder, de prestigio como senador, un buen ingreso y tenía garantizados ocho años más. Mandé a hacer unas encuestas y duplicaba a cualquiera de los candidatos posibles en la circunscripción, y la gente me decía que era obvio que tenía que seguir. En la guata lo tenía claro, pero en la cabeza la tentación era quedarse. No había ningún colega mío que no quisiera seguir, ninguno. Y en algún momento llegó mi hija Susana a mi casa a tomarse un trago. Tenemos con ella una relación muy buena y de repente le dije, oye Susana, chuta, estoy en el siguiente dilema: me inclino a cortar y dejar todo, pero a lo mejor no es lo más lógico, lo más racional. Dime tú qué crees que tengo que hacer. Y ella me dijo: «mira, lo que tú tienes que hacer es dejarlo, tienes que soltar porque cuando uno suelta hay un desgarró, hay un momento de cierta angustia, se te va a venir de vuelta una cosa que te va a decir metí la pata, tomé la decisión equivocada, por qué dejé esto... y cuando menos te lo pienses, hay algunas cosas que se van a empezar a devolver y que son cosas de las que tú quieres hacer». Al día siguiente dije me voy. Entonces, no tenía nada. Era fines del 2005. Así que volví a Cieplan, antes de saber nada sobre qué iba a pasar con la elección presidencial.

Michelle Bachelet ya era candidata de la Concertación.

Sí, y la Concertación no le había planteado todavía ninguna idea de programa, hasta que el Partido Socialista levantó la voz y dijo que había que armar una plataforma programática. Se juntó un grupo y de repente la gente del PS me llama, Jaime Gazmuri primero y después Camilo Escalona, para preguntarme si yo estaría disponible para coordinar ese equipo y producir algún tipo de documento. Me tomó absolutamente de sorpresa. Fui a un par de reuniones para ver qué pasaba.

Que pensarán en usted, ¿lo interpretó como un símbolo de algo?

Sí y sobre todo porque fue el PS el que me invita.

Recurrir a uno de los nombres que dio garantías de gobernabilidad en el inicio de la transición...

Algo así tiene que haber habido. La primera señal la tuve estando en Washington, en la casa de mi hijo Alex. Una llamada de Gazmuri que me dice: «oye, tenemos esta idea en el PS, dime si tú la rechazas de golpe, dime ahora, porque si no... ». Yo le digo no, conversemos cuando vuelva a Chile y después Camilo me lo planteó formalmente. Entonces ahí fui a otra reunión, quise mantener un perfil muy bajo. Creo que fue Camilo el que me pidió que me hiciera cargo de redactar todo lo que había escuchado, casi como secretario de acta. Lo hice. Me encerré y escribí una cosa muy larga, de quince páginas.

Que terminaron siendo los ejes programáticos.

Claro, y se los pasé a los presidentes de partidos, les gustó y pidieron una reunión con la candidata antes de hacer-

lo público. Me pidieron hacer la presentación, que fue en un acto formal en la Biblioteca Nacional, con todos los dirigentes de los partidos y Michelle. Ella me escuchó, fue muy buena onda y punto. Yo dije, bueno se acabó mi pega. Había gente que estaba trabajando con ella en la campaña y que estaba elaborando las ideas programáticas. Pienso en Pancho Díaz, Andrés Velasco y otra gente, como Ricardo Solari. Ellos ya estaban, pero yo entré como la persona que los partidos de la Concertación pusieron para instalar la base programática que se le entregaría a la candidata. Ella se mostró de acuerdo y eso fue una señal de integración para los partidos que se insertaban en la campaña. Tiempo después fue la misma Bachelet la que me llamó y me planteó que necesitaba un coordinador de todo el programa y que a ella le había gustado mucho lo que yo había presentado, y que quería ver si yo estaba disponible para coordinar la elaboración del programa.

A lo que usted dijo sí.

A lo que yo dije sí. Bueno, y ahí estaba, todo después de que Gazmuri y Escalona pensaran en mí y de lo que me había dicho mi hija Susana.

Se le devolvió la huella que dejó en Hacienda.

Sí.

¿Tenía algún tipo de prejuicio respecto de Michelle Bachelet?

No. Prácticamente no la conocía. En alguna ocasión siendo senador nos encontramos en actos en algunas de las comunas de mi circunscripción, pero nada más. De verdad no la conocía. Pero sí era cercano a muchos de los que

estaban a su alrededor, como Solari o Velasco, que fue mi jefe de gabinete en Hacienda. Ellos habían avanzado trabajo, no es que yo me tuviera que poner a inventar la rueda. Me dediqué al tema, sin ponerle la pata encima a nadie, ni pretender que yo llegaba con la gran visión, sino más bien quise recoger lo que la gente estaba haciendo, articularlo, hacer que cada uno sintiera que tenía su espacio.

En algún momento sentí que debía ser cuidadoso porque un exministro de Hacienda invitado a hacer ese trabajo podía poner «nerviosos» a los que legítimamente querían ser ministros. Así que convidé a mi casa a comer a Andrés Velasco, Jorge Marshall y Mario Marcel y les dije que quería que tuviéramos la mejor relación y que trabajáramos juntos, pero antes de pensar, de hablar cuáles eran los temas, les quería dejar en claro que, bajo ninguna circunstancia, aunque se diera la posibilidad y se me ofreciera, yo no sería ministro de Hacienda de nuevo, ni tomaría ningún cargo en el área económica, porque ya lo había hecho y porque que era el momento de otros.

¿Tenía claro que si había posibilidad de tomar algún cargo le hubiera gustado la Cancillería?

Sí, y ningún otro en realidad.

¿Y dio señales de eso?

No le dije nada a Michelle Bachelet, por supuesto, como tampoco le dije que pensaba que era candidato al gabinete. Pero algunos de los que estaban en el programa deben haber olfateado mi interés en el tema internacional y cuando se empezó a armar el naípe de quiénes en qué cargo, alguno debe haber sugerido mi nombre para Relaciones Exteriores. Y me llamó una noche la presidenta electa y me ofreció ser canciller.

¿Qué es lo que uno representa cuando es canciller de un país como Chile? Especialmente en ese momento de la historia: con una mujer socialista asumiendo el gobierno, hija de un general que sufrió torturas, que estuvo detenida... ¿Todo eso tiene que haber pesado en la imagen?

Cuando llegué pensé que el trabajo se centraría en temas como la globalización y esas cosas, pero me resultó impresionante, en los primeros meses como canciller, recorrer el mundo con la presidenta de la República y ver la imagen del país en su conjunto, pero ya no asociada solamente a su éxito económico, sino asociada a un país que tenía la grandeza de reconocer a una persona que había pasado por lo que ella pasó y que además era mujer que venía de un sector de la Concertación más de izquierda. En estos viajes que hacíamos en la comitiva presidencial iba gente de todos los sectores, de todos los partidos, empresarios y dirigentes sindicales. Y yo sentía, de verdad, mucho orgullo, lo confieso. Alguna vez, te lo reconozco a ti, se me salían las lágrimas.

Es que debe haber sido emocionante.

Muy emocionante. En Guatemala le dieron a la presidenta un «*doctor honoris causa*». En el acto hablaba un sociólogo que yo había conocido en los tiempos difíciles de Cieplan y que había sido perseguido en su país; un gran académico, un intelectual de primera que hizo un discurso conmovedor, vinculándola a ella con los procesos en América Latina de libertad, de derechos humanos. Yo tuve que sacar el pañuelo, se me caían las lágrimas, orgulloso de ser parte de todo eso y de este país.

O sea, en mi primer año en la Cancillería lo más gratificante fue entender lo que Chile había acumulado como capital

social frente al mundo. Había afuera un reconocimiento a una obra colectiva, encarnado todo en una persona que en otros tiempos hubiera sido impensado que llegara hasta ahí. No me voy a olvidar nunca de haber tenido el privilegio de participar de eso.

¿Con el tiempo fueron asomando diferencias? ¿Cuba fue una, o no?

No hablo de eso. La política exterior la hace el presidente o la presidenta de la República, y creo que fui leal hasta el último minuto. Se habló del tema de Cuba y yo estuve como canciller en la isla acompañando a la presidenta y creo que hicimos nuestra tarea cabalmente. Entendí que era un viaje que había que hacer, cooperé lealmente en cada minuto con lo que ella necesitaba. En lo personal, aprendí, me puse al día con lo que estaba pasando en Cuba. No había estado ahí desde el año sesenta, cuando fui a los veinte años. Fue súper interesante tener la foto cincuenta años después, así que absorbí todo lo que vi con extremo interés.

¿No hubiera sido mejor no haber ido?

No me arrepiento un minuto, tengo muy claro lo que pienso con respecto a Cuba y muchos otros países de América Latina, pero eso no tiene que ver con diferencias con la presidenta Bachelet, sino con cómo yo veo procesos. Lo que en ese entonces hacían los países del ALBA, los del llamado «socialismo del siglo XXI», no me ha gustado nunca, no es para eso que hemos luchamos durante veinte años. Nosotros queremos una democracia en forma, que acepte la diversidad plenamente, que respete a todo el mundo, que escuche a todo el mundo, donde las instituciones valgan en sí mismas. Siempre me ha entusiasmado la idea de que toda América Latina se dejara guiar por eso. Si hay

países que escogieron otra cosa, desde Relaciones Exteriores en Chile, uno tiene que respetarlo. Si uno dice que respeta la diversidad interna en el país, incluyendo etnia, diversidad de género, de sexo, lo que sea, tiene que decirlo respecto de los sistemas políticos en la región. Pero eso no quiere decir que uno esté de acuerdo con lo que ocurre en cada país. Y el límite de aceptación está el que se respeten rigurosamente los derechos humanos básicos de todos los ciudadanos y las reglas de la democracia.

En algún momento, en su caso se notó.

Se notó. En un par de ocasiones tuve que decir ciertas expresiones bastante críticas particularmente del gobierno de Venezuela, de Hugo Chávez, y eso me costó a lo mejor después algunos malos ratos. En dos o tres ocasiones hice planteamientos públicos que no los habría hecho un diplomático de carrera, pero reflejaban mis convicciones y yo no sirvo para ser acomodaticio.

Si hubiera sido diplomático de carrera, tal vez habría terminado su período como canciller.

No me parece. Ahí se acumuló un tema de veinte años en la cosa pública. Los tres años que estuve de canciller anduve arriba del avión uno de cada tres días y eso, simplemente, es agotador; sobre todo cuando la mitad de esos viajes son a zonas donde tienes de siete hasta catorce horas de diferencia, y el viaje es por un día o dos. Además, el oficio diplomático tiene un elemento muy cansador, por lo menos para una persona como yo. La cantidad de «cumbres», muchas solo acompañando al presidente pero también «cumbres» de cancilleres; el número de reuniones bilaterales, muchas poco productivas... En América Latina cada vez que tienes un problema y no lo puedes resolver se crea

otra instancia. Entonces tú partes con Aladi, Mercosur, con la CAN, después pasas a Unasur, después pasas a Celac, entre medio tienes el Grupo de Río, etc. Entonces, al final, es un «*spaghetti bowl*», como dicen los americanos. O sea, gastas mucho tiempo y la pregunta es cuánto de eso efectivamente se implementa. Y se implementaba relativamente poco. Eso también te desgasta, te cansa.

¿Qué pasó con la integración en América Latina durante su período como canciller?

Esta era la primera prioridad de la política exterior, contribuir a un avance significativo en los procesos de integración. Lo que constatamos rápidamente fue que había una gran distancia entre los acuerdos súper estructurales –que se expresaban en la firma de innumerables tratados de integración– y los resultados prácticos, que eran escasos. También ocurrió que en esos años surgió con fuerza, entre algunos países, una tendencia a convertir la integración en un instrumento político-ideológico. Quienes mejor expresaban esa tendencia eran los países del ALBA, liderados por Hugo Chávez. El contraste venía inicialmente de Brasil, que proponía una integración más pragmática en América del Sur, que se llamaba la Comunidad Sud Americana de Naciones (CASA). Brasil incluso ofreció una sede en Río de Janeiro, que visitamos en su oportunidad.

Pero, en alguna cumbre, Chávez dijo: «Aquí lo que hay que hacer es un acuerdo de los países del Sur, de Sud América para confrontar al Norte», al que llamaba «el Imperio». Recuerdo que ilustró diciendo: «Tenemos que integrarnos en el sector de Defensa, necesitamos una universidad del sur, un sistema de salud del sur, un parlamento del sur, un banco del sur, etc.». Quería instituciones del Sur para confrontar al Norte.

A pesar de nuestras diferencias con ese enfoque, al final nos sumamos todos los países a UNASUR. Yo pensaba que lo que a Chile le convenía era estar presente en todos los sistemas regionales de integración, pero si queríamos resultados y avances significativos teníamos que empujar convergencias con países con los cuales compartíamos democracias en forma y economías que querían abrirse e integrarse al mundo. Así nació la idea del Arco del Pacífico, con Perú, Colombia, México y Chile. Quisimos simbolizar que éste era un acuerdo abierto a toda la región, incluyendo a los países del Atlántico, invitando al canciller de Brasil Celso Amorim a que diera la conferencia inaugural del Arco del Pacífico en Santiago. En ese mismo sentido, pusimos en marcha el primer tratado de integración en el Asia Pacífico, llamado el P-4, que incluía a Singapur, Brunei, Nueva Zelanda y Chile. En 2008 conseguimos que se sumaran Perú, Estados Unidos, Japón, Vietnam, Australia y Canadá. Ese proceso continuó hasta que se transformó en las bases del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP), hoy día cuestionado por Trump.

¿Por dónde debería ir hoy el camino hacia una integración efectiva?

Creo que el único camino efectivo es mostrar resultados, aunque sean acuerdos de dos o tres países. Si nosotros logramos en este momento, con Perú y con Colombia, avanzar en algunos aspectos, como en la Alianza del Pacífico, sería un logro. América del Sur tiene que aprender a mirar el mapa del mundo y entender que nuestro futuro personal, familiar, colectivo, si quiere ser exitoso y generar bienestar, tiene que mirar al Asia Pacífico. En Australia y Nueva Zelanda hace treinta años miraron el mapa y dijeron somos «Australasia», somos el sur de Asia.

¿Qué pasará con la controvertida salida de Chile del Pacto Andino?

El Pacto Andino hoy, en la práctica, no existe. La Alianza del Pacífico ha demostrado ser la mejor respuesta: integración de verdad en el Pacífico, y proyectándose al Asia y al resto del mundo. Ese proyecto se complementará al ponerse en marcha el Acuerdo Transpacífico (TPP), aun sin EE.UU.

Hablemos de nuestros vecinos. Con todos los conflictos abiertos, ¿es posible una agenda de integración con Perú y Bolivia? Las señales no son muy promisorias.

Con Perú ya hay un paso importante, es que el Arco del Pacífico se convirtió en la Alianza del Pacífico, donde Chile y Perú están trabajando muy al unísono con una misma sintonía. Por ejemplo, esta idea de la convergencia con el Mercosur, la proyección vía TTP hacia el Asia Pacífico, todas esas son iniciativas que muestran que era posible lo que transmitíamos de forma, a lo mejor, reiterativa cuando era canciller: que mirando al siglo XXI, no había otra mejor alternativa que asociarse como países, como naciones, como gobiernos, como instituciones, y que eso era un juego de suma positiva. Con Perú se ha avanzado bastante en este terreno. Con Bolivia realmente es lamentable el retroceso en años recientes. Ahora, más allá de los conflictos bilaterales, hay una agenda de integración latinoamericana que sigue siendo esencial.

¿Qué fenómenos regionales son los que más le preocupan?

Me preocupa cuando no somos capaces de resolver a tiempo los problemas internos de nuestros países en América Latina, porque ahí viene la tentación del atajo. El atajo es

decir «bueno, no hemos logrado hacer crecer la economía, no hemos logrado disminuir la pobreza o las desigualdades o competir mejor en el mundo, entonces vamos a cerrar nuestra economía y vamos a demostrar que todo ello es consecuencia de que somos víctimas de países imperialistas que nos explotan». Eso que suena como muy anticuado sigue apareciendo en Venezuela, en Bolivia, en Cuba, en Nicaragua.

¿Se sentía cómodo en la diplomacia?

El oficio diplomático en Chile es muy especializado y de calidad. Pero se desenvuelve en moldes muy tradicionales. Se gasta mucho tiempo en buscar buenas relaciones formales. A mí me parecía que una diplomacia del siglo XXI para un país pequeño, distante de los centros de poder, requería transformar la política exterior hasta convertirla en un instrumento para empujar al país a recorrer la mitad del camino que falta para convertirse en país desarrollado. Para eso, había que aprovechar mejor los espacios y oportunidades que ofrecía el mundo globalizado. Procuramos instalar «antenas» para anticipar los cambios a partir de las experiencias de los países afines exitosos.

Una acción que recuerdo especialmente fue el lanzamiento del programa «Becas Bicentenario», que después se llamaría «Becas Chile». Conseguimos el apoyo de Hacienda y de la presidenta para que del Fondo Soberano se traspasaran seis mil millones de dólares a un nuevo fondo, cuya rentabilidad –de unos doscientos millones de dólares anuales– se usaría para financiar becas en el exterior. Lamentablemente, ese fondo nunca se creó. El número de Becas Chile ha aumentado pero su financiamiento está sujeto a la disponibilidad de recursos presupuestarios anuales, según la ley de Presupuesto. La idea original era el establecimiento

de un fondo con recursos garantizados permanentemente por el capital inicial de seis mil millones de dólares, transferido desde el Fondo Soberano.

También llegó a un acuerdo con Condoleezza Rice en el tema de las becas, ¿cómo fue ese encuentro personal con la secretaria de Estado?

Fue inolvidable. Nos reunimos en su oficina y le dije, «mire, yo tengo una iniciativa que es realmente la que más me importa». Y le expliqué la idea de hacer unas becas especiales para hijos de padres que no terminaron la secundaria, que no hablan inglés, que son de provincia. Le expliqué que nosotros poníamos los recursos y que lo único que le pedíamos era un acceso preferencial para los becados chilenos a universidades estadounidenses de excelencia. Y nosotros garantizábamos que las becas serían otorgadas solo a estudiantes desfavorecidos por sus condiciones de origen.

De pronto ella me dice: «Alejandro, yo le voy a contar la historia de mi vida». Y empieza a contarme que su bisabuelo era un esclavo que cultivaba algodón. Su abuelo también trabajó en las plantaciones y lo mismo hizo su padre, hasta el día en que decidió estudiar. Y como no podía financiar su carrera, en una universidad evangélica de Alabama le dijeron que si se convertía en un pastor protestante, le pagarían sus estudios. Y eso hizo, porque para él lo más importante en la vida era la educación. Entonces Condoleezza Rice me dice: «mire donde estoy yo ahora; cómo no voy a valorar lo que usted está proponiendo; esta misma tarde recibirá una llamada y lo implementaremos». Así nació el Programa de Becas Igualdad de Oportunidades, Becas BIO, que hasta el día de hoy administra la Fundación Fullbright. Yo diría que esa fue una de las tareas más gratificantes en los años de Cancillería, por su valor efectivo. Ya retornan

al país decenas de esos estudiantes con doctorados en las mejores universidades de Estados Unidos, y también por su significado simbólico: la igualdad de oportunidades en nuestro país puede construirse desde los más variados ámbitos, incluyendo el Ministerio de Relaciones Exteriores.

¿Y por qué decide irse de ahí?

Tres años ya eran suficientes. Y, además, cuando le expliqué a la presidenta por qué quería cambiar, le dije cuál era mi plan alternativo y es lo que hice: pasar unos meses al año en algún *think tank* en Estados Unidos –alguno de los mejores que ellos tienen– y estar en Cieplan rearmando y relanzando para producir ideas pensando en el futuro, en el mediano y largo plazo. Le dije que quería hacer eso y que le pedía que me diera la posibilidad de quedar libre para hacerlo.

Me fui en marzo de 2009, en abril ya estaba en Washington en el Carnegie Endowment, me puse a escribir. Disfruté intensamente y me leí todo lo que no había podido leer. Volví en septiembre a Carnegie, estuve de nuevo dos meses y eso hice por varios años. Te fijas que un perro viejo no aprende tretas nuevas.

¿Qué hizo con la adrenalina del cargo?

Yo venía del mundo de las ideas, y ese mundo me motiva. Pensé que era necesario hacer una pausa y reflexionar sobre toda esa experiencia de dos décadas en política. Hay una calle en Washington que se llama Massachusetts Avenue, y en una sola cuadra hay cinco *think tank* que son de los mejores del mundo, como Brookings Institution, Carnegie Endowment for International Peace y el Peterson Institute for International Economics. Si tú ves los *ran-*

kings de centros de pensamiento en el mundo que hace la Universidad de Pensilvania, dos de esos están siempre disputándose el lugar número uno. Este tipo de *think tank* tiene una cultura interior de incorporar y rotar a la gente desde cargos públicos. Te dicen «mire, instálese usted aquí, póngase a leer, a pensar y escriba lo que quiera». Y esa fue mi experiencia.

¿Cómo llegó a trabajar al Carnegie?

Un día, cuando estaba en Cancillería, Jessica Mathews, presidenta del *think tank*, se puso en contacto conmigo. Nos reunimos y ella me explicó que tenía mucho interés en formar un pequeño grupo de gente que se pusiera a pensar a partir de los cambios que estaban ocurriendo en el mundo, no solo en el tema económico, sino también en otras dimensiones como innovación, conocimiento, estudios comparativos de experiencias de desarrollo. La propuesta era muy interesante, pero yo quería mantener mi vínculo con Cieplan en Chile. Entonces acordamos que me iría dos meses por semestre a Carnegie a pensar y a escribir, con plena libertad. Estando ahí, caminando por la cuadra que te decía, era como estar en un supermercado de las ideas. Lleno de gente con experiencia en políticas públicas, en altos cargos de distintos países, destacados personajes del mundo intelectual. Me encantó esa época.

¿Qué otras redes hizo en Washington?

Hicimos varios proyectos de investigación de Cieplan con otros *think tanks*, como el Center for Global Development, el Korea Development Institute y con algunas universidades como, por ejemplo, American University, sobre temas como innovación, desarrollo, inclusión y el *link* entre Asia y Latinoamérica.

CAPÍTULO VI

Chile en la trampa

Me imagino que cuando uno se instala como observador, después de veinte años haciendo cosas, debe dar un poco de síndrome de abstinencia. ¿Cómo se canaliza eso entre cuatro paredes?

En parte eso es efectivo, pero al mismo tiempo hemos estado en lo de siempre: escribiendo, poniendo encima de la mesa los temas, los dilemas, los problemas que se enfrentaron, y mirando al futuro también. Tenemos cinco o seis libros de Cieplan que me tocó coordinar en el período desde que dejé el gobierno. Cuando estuve en Washington, escribí cinco publicaciones en inglés que se distribuyeron muy ampliamente sobre un estudio comparativo de los países de ingreso medio de América Latina con los del Este de Europa y el Este de Asia. Y después publiqué el libro *La trampa de los países de ingreso medio*.

Ese libro es de 2012 y muchas de las cosas que advertía ahí han estado ocurriendo, como si hubieran quedado solo en el papel o en el velador de intelectuales y académicos, no en el de algún tomador de decisiones. Anticipaba que se estaban abriendo determinados escenarios y que Chile podía empezar a caer en la trampa.

Este es un dilema que en nuestros países se vive permanentemente. Estamos en presencia de prácticamente todos los síntomas de un país que está a punto de caer en la trampa de los países de ingreso medio; en que pareciera que un conjunto de cosas que hay que hacer, no se están haciendo bien y que hay problemas más complejos que requieren una manera distinta de mirar la solución. Es un poco frustrante estar desde fuera y no poder influir. Ahora, en mi caso, también hay un elemento más objetivo. Yo fui parte de los gobiernos de la Concertación y me autoimpuse una cierta, no sé si llamarle restricción, pero tal vez por un sentido de lealtad preferí no entrar en la disputa cotidiana de la política. Trabajé, además, con la presidenta Bachelet en su gobierno anterior y me pareció que tenía que tener el cuidado de no involucrarme, a pesar de que he tenido diferencias con determinadas políticas públicas. Es muy difícil cuando gente que tú conoces está en el gobierno y viene alguien y empieza a disparar desde afuera... No me nace eso, no lo hago.

¿Pero no se pone en riesgo el legado al preferir callar?

No es que hayamos callado. Es que expresamos nuestros puntos de vista a través de asesorías legislativas, y conversaciones con quien quiera escucharnos en el ámbito del Ejecutivo. Como un ejemplo, puedo mencionar que he sido por años un miembro activo del Consejo de excancilleres que se reúne frecuentemente con el ministro de Relacio-

nes Exteriores para prestar asesoría en temas de la política exterior del gobierno.

Más allá del gobierno de turno, existen problemas de fondo que son más estructurales como, por ejemplo, el descontento de la clase media emergente.

De hecho se ha generado estos años una frustración de variados actores sociales y comienza a surgir el descontento en la clase media; de pronto los políticos se pierden en la polvareda y no ven claro hacia dónde ir. En los noventa concentramos todo el esfuerzo en los más pobres y hay que seguir haciéndolo; pero ahora hay que sacar del agobio, del descontento, a la clase media con políticas que apunten a asegurar mejores condiciones de vida y oportunidades al mediano y largo plazo.

Aunque los gobiernos necesitan ganar elecciones y mostrar resultados en el presente.

Se requiere cambiar la visión e ir más allá del corto plazo. Es fundamental, por ejemplo, invertir en educación con el énfasis puesto en los primeros cinco años de vida. Eso no va a mostrar resultados inmediatos, pero es una condición imprescindible para dar el salto al desarrollo. Y una buena educación incentiva la creatividad y la capacidad de innovación. Estamos hablando de un cambio económico, social y cultural, pero que al final se debiera traducir en un crecimiento más cercano al cinco o seis por ciento, en lugar del dos por ciento de los últimos años. Con ese escenario de mayor crecimiento vas a tener un país más estable, mejores empleos y personas con una mejor formación saliendo de los liceos o universidades o escuelas técnicas, con caminos más abiertos y mejores expectativas de vida.

¿Cómo se concilia esa visión con las prioridades de la clase dirigente?

Hay que convencer a la mayor cantidad de actores de que conviene la gradualidad, de que conviene mirar más allá del corto plazo y concordar una visión compartida del país que queremos. Y, al mismo tiempo, hay que mostrar resultados en cosas muy específicas que afectan la vida cotidiana de la gente, como por ejemplo, el transporte público, el acceso a buena educación y salud, la seguridad en el barrio y la calidad del empleo. Se requiere que la gente vea que hay soluciones que se implementan todos los días. Es, sin embargo, un proceso gradual, que toma tiempo, no se puede hacer de una sola vez.

Antes dijo que a principios de los noventa hubo cierta incapacidad de anticipar algunas cosas, especialmente en áreas de regulación de mercados y otras que terminaron estallando años después. Pero los gobiernos posteriores tampoco priorizaron esos temas que la calle sigue hoy reclamando. ¿Cómo ve el proceso que hemos vivido en materia económica, social y política?

Pongámoslo primero en positivo. Si bien pareciera que estamos cayendo en la trampa de ingresos medios, lo positivo es que estamos también a las puertas de lo que llamo la «Segunda Transición». Aquí hubo un ciclo largo, en el que se lograron resultados bastante notables en el plano económico y social. La economía creció como al 5,5 por ciento durante más de veinticinco años, la pobreza bajó de cuarenta a doce por ciento y cualquier indicador que uno observe muestra avances muy importantes. Ha sido una experiencia, en lo grueso, exitosa. Ahora, creo que uno de los riesgos de tener una trayectoria de ese tipo, es caer víctimas del propio éxito. Qué quiere decir eso: que no anticipamos a tiempo problemas que hoy están encima de la mesa.

El primero es el deterioro en la calidad de la política. Estamos observando una incapacidad por parte de muchos políticos de mirar más allá de los intereses de corto plazo; el parlamentario tiende hoy a decir lo que la gente quiere oír, a hacer noticia confrontando a quien se ponga al frente, escribiendo el *tweet* que golpee a los medios. Muchos hoy no tienen particular motivación, como sí la tuvieron en los primeros veinticinco años, de construir acuerdos. Perdieron una visión más permanente en el tiempo, que es lo que el país necesita para seguir construyendo un mejor futuro para todos. Un país que crece, más estable y que le da más oportunidades a la gente. La visión extrema del deterioro de la política se grafica en una tesis como la de la retroexcavadora, que es como decir: de los veinticinco años anteriores borre todo, borre todas las buenas noticias porque aquí hay que partir desde cero. Creo que es una visión muy equivocada.

Habiendo sido protagonista de lo «borrable», ¿cómo se recibe la tesis de la retroexcavadora: duele, da rabia, da pena?

Lo encuentro una torpeza, verbal por lo menos. Y como tema de fondo, una observación absolutamente irreal de lo que ha vivido la gente estos últimos veinticinco o treinta años. Porque han tenido una mejora en sus condiciones de vida, en general, con una ampliación de las oportunidades. Hay que entender que la gente es mucho más sabia y tiene más sentido común que algún ideólogo que inventa una frase como la de la retroexcavadora. Quién lo va a creer si lo que ve es que en este país, que pese a que «vive la tiranía de la distancia», como dicen los australianos respecto de su país, ha logrado ser el que avanzó más en América Latina en cualquier indicador económico o social. En el año no-

venta éramos el sexto en América Latina, hoy somos el primero, a pesar del freno en la economía de los últimos años.

Pero no hemos mejorado demasiado en desigualdad. Si bien la brecha ha disminuido, sigue generando descontento.

Bueno, es que siempre se trata de mirar el vaso medio lleno o medio vacío. Miremos lo que pasó. Los primeros gobiernos concentraron sus fuerzas en el crecimiento y en políticas sociales enfocadas en la reducción de pobreza, ampliar coberturas y que los sectores medios comenzaran a tener acceso a servicios de mayor calidad. Eso es un avance muy grande. Ahora, la brecha de la desigualdad ha disminuido. El coeficiente de Gini bajó de cincuenta y dos a cuarenta y siete entre 1990 y 2015. La diferencia de ingresos entre el veinte por ciento más rico y el veinte por ciento más pobre bajó de quince veces a diez veces, en ese mismo período. Pero es insuficiente, de eso no cabe duda. Una de las grandes preguntas que tenemos que hacernos hacia el futuro es cómo lograr que esa brecha se ajuste más rápidamente. Pero con la misma fuerza hay que decir que es equivocado el enfoque de poner el freno a la economía y dedicarse solo redistribuir lo que hay. Quitémosle a los ricos y a la clase media, y démosle a los que reciben menos ingresos. Eso es vaticinar un desastre no solo económico, sino que también político y social.

Es muy simple, si una economía no crece, no crecen los ingresos de la gente y no crecen los empleos, y lo primero que necesita cualquier persona es tener un empleo y que esos ingresos aumenten, que no disminuyan. Mejorar la distribución es algo que en ninguna parte se logra en el corto plazo, y con eso volvemos al tema de fondo.

La dictadura pudo, por ser dictadura, hacer cosas impopulares. Con la perspectiva del tiempo, sin perjuicio de matices, ¿cómo ve hoy esas medidas que significaron desempleo, pobreza y mayor desigualdad, pero que abrieron el camino hacia una modernización que ustedes buscaron consolidar y perfeccionar?

Fue una modernización capitalista un poco salvaje, como diría un intelectual de izquierda. Eso es lo que los gobiernos democráticos han procurado modificar y superar a través del crecimiento con equidad, tal como lo definió el presidente Aylwin al asumir su gobierno.

Lo anterior lo planteo pensando en el tema que apunta sobre la visión cortoplacista con la que el mundo político enfrenta los problemas...

Exactamente, porque para pasar de la etapa exitosa del crecimiento con equidad, que hemos vivido desde 1990, a la otra más difícil, se requiere que la clase política, o por lo menos que los dirigentes más importantes, sean capaces de articular una visión de largo plazo y admitir que ellos no pueden prometer que van a lograr todos los resultados deseados en el corto plazo. Segundo, este enfoque obliga a una gradualidad en los avances y, tercero, a asumir un rol más educativo. Porque si bien la gente sabe que cuesta mucho avanzar en mejorar las condiciones de vida, es necesario explicarle por qué no todo es posible en una semana, un mes o un año. Y para que te escuchen de verdad hay que saber explicar y tener credibilidad, generar confianza.

Hoy día la gente le cree poco a los políticos...

Bueno, ese es el punto y es un tema de fondo, porque este país necesita, más que nunca, de una visión de mediano y

largo plazo y no quedarse en la trampa de todos los días. Sin embargo, a quienes se les encarga el liderazgo en una sociedad es a los políticos y si ellos no son creíbles para una masa importante de gente, estamos en una trampa.

¿Qué rol juega la transparencia en ese desgaste de la política?

El primer tema que surge ahí es el financiamiento de la política. De nuevo, no tuvimos la capacidad de anticiparnos a lo que después apareció tan nítidamente. La relación, sin regulaciones, entre política y dinero, por demasiado tiempo, ha afectado la confianza. Aunque, y probablemente no es muy popular decirlo, yo creo que hay un buen número de esos políticos que ahora son parlamentarios y que no son corruptos, que ni siquiera pensaron que estaban traspasando ciertos límites. No era un tema que estuviera en la agenda, nunca había sido un *issue*, como dicen los americanos. Pero esto se agrava cuando va acompañado por síntomas efectivos de corrupción, como los que comienzan a aflorar en relación a ciertas instituciones.

Y eso aumenta la rabia de la gente, por el aprovechamiento del poder.

Exactamente, por eso muchas veces trato de no ver las noticias por televisión, porque son una suma de hechos negativos y que a la gente la van llenando de un cierto resentimiento. Es lo que pasó con el tema de los abusos, que llegó de golpe con las farmacias, La Polar, los pollos, etc. El problema es que a partir de esos casos, las soluciones que se plantean caen en el absurdo de querer desarmarlo todo, y un país no se desarrolla cuando se quiere siempre partir de cero.

¿Cómo se construye el equilibrio para arreglar sin desarmar?

De nuevo, un proyecto de futuro para un país como éste requiere cooperación y colaboración. Nadie puede resolver estos problemas solo. Es decir, si los empresarios no entienden que tienen que desarrollar una verdadera ética empresarial, perderán toda credibilidad en la gente, y después se van a quejar de que hay una vuelta hacia el estatismo o a recetas viejas que no resultaron hace cuarenta o cincuenta años. Les conviene ser extremadamente rigurosos en la ética, en lo que hacen y en lo que no deben hacer. Y cuando alguien de su sector incurre en faltas, debe ser sancionado por ellos mismos.

Y en el sector público hay que hacerse también la autocrítica. La impresión que yo tengo es que aunque hemos tenido gente profesionalmente muy competente en distintos sectores e instituciones, y de distintos colores políticos, veo que, en algunos casos, no han ejercido su rol adecuadamente. Claro, puede haber fallas en la legislación, porque tampoco hemos llegado a tiempo con los cambios para empoderar más al regulador. Pero también se ha dado una cierta tendencia a estar demasiado cerca del sector al cual se regula y un cierto temor a plantear un conflicto, aunque como siempre hay excepciones.

Todo esto tiene que ver con una crítica al modelo que empezó con los Chicago. Cualquier texto de economía va a decir que si usted abre su economía de verdad, va a instalar libre competencia; porque si no tiene competencia interna vendrá una empresa extranjera que obligará a bajar los precios o bien vamos a importar. Lo que no se indicó ahí es que cuando tienes un país con un mercado muy pequeño, muy distante de los países desarrollados, tienes un conjun-

to de actividades, principalmente, de los sectores de servicios regulados y no regulados, incluyendo el *retail*, que empiezan a tener mucho éxito, a comprar a los otros y terminas en que mercados muy importantes son dominados por dos o tres empresas y éstas o se ponen de acuerdo entre sí y suben los precios o, simplemente, hay uno que sube los precios y los demás lo hacen de inmediato.

Y la libre competencia termina siendo menos libre.

Exactamente. De nuevo, la retroexcavadora sería decir «terminamos con la libre competencia y entramos a la regulación absoluta de las empresas y el que no quiera se va». Tampoco es la solución, éste es un proceso de aprendizaje, con aciertos y errores y correcciones oportunas a lo que no funciona bien. Los países que hoy son desarrollados seguro que, en algún momento del tiempo, cayeron en estas trampas.

¿En qué punto estamos como país, cuántos ejemplos hay de países que han vivido un tránsito equivalente al nuestro que nos permita ver cuál es el paso siguiente, o estamos llegando tarde?

Mira, cada país es resultado de su trayectoria. Los países no se inventan de nuevo y yo no lo pondría como que estamos llegando tarde. Estamos en una etapa característica de los países de ingresos medios, que se enfrentan más o menos a los mismos dilemas desde distintos ángulos. En algunos países lo que ha ocurrido ha sido al revés, que teniendo –por ejemplo– los servicios sociales principalmente en manos del Estado, han abierto la puerta al sector privado en educación, salud y en pensiones, como ocurre hoy en Europa. Y también hay otros que enfatizaron mucho más, en una primera fase, que esos servicios sociales fueran provistos por los privados y que ahora están reequili-

brando el sistema. Creo que, al final, todo esto apunta a lo que se llama una economía mixta, con una provisión mixta de servicios.

Hay un estudio que hizo Osvaldo Larrañaga del PNUD, donde hacía un comparativo de distintos países en América Latina y observaba lo que pasaba con los grupos medios y sus preferencias respecto de provisión pública o privada de servicios. Vio que en veinte años se daba lo que llamó una fuga hacia la provisión privada de servicios. ¿Por qué? Porque la gente de clase media no se contentaba con tener acceso a un servicio público si era de mala calidad. Estaba dispuesta a pagar más en vez de soportar larguísimas colas de espera en salud, o tener que asumir que sus hijos estaban condenados a un muy bajo desempeño educacional porque estaban en una escuela pública que no cumplía con los estándares mínimos de calidad.

Eso explica la reacción de muchos en Chile ante el término del copago en la educación particular subvencionada.

Exactamente. Entonces no es tan simple como decir «retroexcavadora y volvamos todo para atrás». La gente quiere mejores servicios, quiere más oportunidades y si el Estado, en su momento, no fue capaz de hacerlo y ahora lo están haciendo los privados, lo que hay que hacer es mejorar ambos sistemas. Hay que tener una visión constructiva y si queremos competencia, bueno, digámosle al Estado que compita con los privados y los privados con el Estado, a ver quién es capaz de suministrar el servicio a un costo más bajo y de mejor calidad.

Una cosa es no anticiparse y otra es dejar que las cosas pasen por el lado hasta que simplemente revienten. ¿Cómo se llega a eso?

No tengo una respuesta clara, excepto que habría que mirar las agendas de cada gobierno en estos años y ver cuáles fueron los temas prioritarios. Porque una parte de la explicación es que se le dio mayor prioridad a otras reformas que se veían como más urgentes. Una segunda interpretación, menos benévola, es que se constituyeron grupos de interés que presionaron –particularmente en el Congreso– para que cambios que había que hacer, no se hicieran. De nuevo, el tema de la transparencia en el financiamiento de la política es clave. Haber prohibido que empresas den recursos a los políticos es un avance grande. Los países tienen capacidad de reaccionar, ésta no es una mala democracia, tiene todas estas dificultades y carencias, pero todavía hay una capacidad de reacción.

¿Cómo reconcilia a la política con las personas, especialmente en un mundo donde las redes van creando realidades y la gente cada vez más estrecha sus círculos?

Eso no se rompe de un día para otro. Leí un libro de Thomas Friedman, que entrevista a los innovadores principales del mundo y observa los procesos sociales alrededor de ellos. Una conclusión que saca es que efectivamente hay una aceleración tecnológica permanente que hace que cada cinco años la plataforma que usamos quede obsoleta, sin que la gente haya aprendido a emplearla bien, porque ese proceso toma diez o doce años; entonces no alcanzas a usar bien una cuando aparece otra. Se da la paradoja de seres humanos, –muchos niños– inmersos en dispositivos digitales, que se van quedando cada vez más solos y aislados. El mismo autor se pregunta cómo salir de esto

y cuenta que decidió volver a su pueblo natal, en Minnesota, con un clima adverso, con industrias que estaban en decadencia. Recordaba que cuando era niño, como consecuencia de la precariedad en que se vivía, la gente ahí se juntaba mucho, discutía, colaboraba. Las dificultades de la vida cotidiana se enfrentaban con un esfuerzo compartido hacia la colaboración. A través de la cooperación, se pusieron de acuerdo para impulsar proyectos que mejoraran la calidad de vida de las personas y para atraer nuevas empresas, muchas de ellas consideradas de alta tecnología, que empezaron a generar buenos y muchos empleos.

Entonces, él concluye que las transformaciones tecnológicas más exitosas no las hace una sola persona, sino que se aprende más rápido cuando se colabora. Mientras más cooperación y trabajo en equipo, más rápido se resuelven los problemas.

Ahora, ¿qué tiene que ver eso con la política? Dos cosas diría yo. Uno, hay que abrir la puerta ancha para que estas nuevas generaciones empiecen a ocupar espacios de liderazgo en la política, en una política democrática, no en una política de gente joven que cree que tiene toda la verdad. Y, segundo, hay que tratar de inducir donde quiera que uno se encuentre, lugar de trabajo o estudio, algo respecto de lo cual en Chile tenemos una carencia muy grande: la capacidad de compartir y cooperar con otros. Es impresionante en nuestro país, uno tiende a aislarse incluso en su propio barrio, y eso se multiplica en toda la sociedad. Así es muy difícil converger después en tareas comunes. Esto es un proceso en que cada uno de nosotros tiene que ayudar a crear climas de confianza recíproca, escuchar al que piensa distinto, respetarlo, asumir ideas de otros, caminar juntos. Es una cuestión cultural de fondo.

¿Podría uno simbolizar todos estos cambios en la salida de la carrera presidencial de Ricardo Lagos?

Ricardo Lagos fue un excelente presidente de Chile, es lo primero que quiero decir. Yo seguí de cerca el proceso de la nueva candidatura de Lagos, entre otras cosas, porque con motivo de los cuarenta años de Cieplan conversé bastante con él, y no tengo una respuesta clara para las causas de su falta de apoyo dentro del Partido Socialista. Me dejó tan perplejo como a la gente que estuvo en su campaña. Él no tenía nada que ganar en lo personal. Es una persona con gran estatus internacional y se tiene una muy buena percepción de su gestión de gobierno. Dio el paso porque estaba viendo más allá, porque estaba mirando el futuro de este país en el largo plazo. Tanto Lagos como yo leemos siempre un libro de Aníbal Pinto que se llama *Chile, un caso de desarrollo frustrado*, y una vez los dos coincidimos en decir que lo que sí tenemos que evitar es que se publique un nuevo libro que se llame *Chile, un segundo caso de desarrollo frustrado*. Vi el trabajo programático que hicieron en la campaña de Lagos y era muy bueno, porque hace el ejercicio de pensar en el país de mediano y largo plazo, con ideas sensatas, creíbles, entendibles y, además, no ideológicas.

¿No habla su caso de un fin de ciclo político, de preferencias, de una ciudadanía que mira las cosas de otra forma, que tiene otro tipo de demandas?

Yo no creo que sea un fin de ciclo. Desde el punto de vista generacional, es obvio que éste es un momento para una nueva generación, pero eso no es una explicación suficiente. Yo tengo la impresión de que hay un problema más sistémico entre nosotros, y que tiene que ver con lo que hablábamos antes. La gente hoy día se informa a través de

los medios que están cada vez más enfocados solo en el cortísimo plazo, en que la «posverdad» va cambiando cada veinte minutos. Y cuando uno está en ese frenesí, no tiene capacidad de tomar distancia y preguntarse cómo veo más allá de lo que está pasando. Porque lo que sucede no está más allá de los próximos treinta minutos. Hay aquí un desafío enorme para los liderazgos y supone un esfuerzo de comunicación que se logre adaptar a este clima de extrema preocupación por el último *tweet* y mostrar capacidad de instalar los temas de fondo que permitirán a este buen país convertirse en una economía avanzada y una democracia estable y madura.

Las socialdemocracias europeas están en un momento crítico. Lagos es de ese mundo, entonces no parece un fenómeno aislado.

La pregunta ahí es por qué esos países llegaron a polarizarse como lo han hecho. Un tema común es que las economías más avanzadas entraron en crisis y en Europa, particularmente, ésta ha significado una década con desempleo sobre el diez por ciento, con unos déficits de balance de pagos enormes y con muchas presiones inflacionarias. Ellos tienen que hacerse la autocrítica, porque la Unión Europea tiene un sistema de reglas que provoca enorme rigidez a los procesos de ajustes, pues si bien tienen el euro como moneda común, no tienen una política fiscal común y, por lo tanto, deben apretar todo por la vía de la política monetaria, o sea, subiendo tasas de interés. Y cuando quieres reactivar, tienes que esperar que los mercados respondan bajando las tasas, y ese es un proceso muy lento. Eso ha generado un descontento muy grande en Europa y ha tenido dos expresiones políticas: la polarización y el fortalecimiento de los grupos nacionalistas y populistas.

Pero hay una cosa que cruza todo: una cierta incapacidad del mundo político de leer la profundidad de los cambios sociales y económicos, y los desequilibrios que ha traído, por ejemplo, la globalización. Eso explica el triunfo de Donald Trump en Estados Unidos, el del Brexit en el Reino Unido y, en general, los avances de los partidos nacionalistas en Europa.

Eso está pasando en Chile también.

La aceleración creciente de los cambios tecnológicos tiene implicancias también para Chile, en la naturaleza de los empleos, de los ingresos, de las respuestas que hay que dar a los desajustes de la economía, de las reglas comunes que hay que concordar cuando se trata de comunidades de países... Es un proceso absolutamente nuevo que a la vez genera oportunidades increíbles.

Aparentemente, la gente siente que los políticos tradicionales no tienen una respuesta a eso.

Una paradoja en el caso de Lagos, porque su respuesta a todos estos desafíos no es nada tradicional. Si uno ve el programa hay una muy inteligente visión de futuro.

Pero la gente no lee los programas.

No, pero ese es otro problema. Es muy fácil dar esos argumentos y no es tan fácil contrarrestarlos, a menos que uno esté –y lo digo como ironía– en *Twitter* todos los días, como el presidente Trump. Todos tenemos que aprender a comunicarnos mejor con la gente que está en el minuto a minuto. Con qué mensaje llegas ahí para que te den el tiempo de explicar lo que, de verdad, son las tareas de futuro que debemos resolver si queremos que Chile sea un mejor país.

Entonces, sí estamos ante el fin de un ciclo...

Lo que yo digo es que estamos acercándonos al fin de un ciclo propio de un país en desarrollo, de ingresos bajos, que más que triplicó el ingreso de las personas en veinte años y que llegó a un momento en el cual se requieren políticas mucho más complejas y sofisticadas para dar el salto de ingreso medio a una economía avanzada y a una democracia madura. Eso es lo que yo llamaría la «Segunda Transición», porque la primera fue de dictadura a democracia, en el caso de Chile. Esa etapa nos llevó a todos a comprender que para que esa transición fuera exitosa teníamos que dejar de pensar en que éramos dueños de la verdad. Ese ejercicio de escucharse es el primer paso para renovar el lenguaje y comunicarse mejor con la gente, y empezar así a hacer planteamientos que encuentren un eco positivo en un plazo relativamente breve. No hay sustitución para eso.

Cuando la Nueva Mayoría se instaló en el gobierno, se cuestionó mucho la política de los consensos.

Siempre estuve en desacuerdo con esa crítica. Fue un gran error porque el camino que había seguido Chile y su éxito se explicaban, en gran medida, por esta capacidad de escuchar al que piensa distinto, de colaborar y encontrar soluciones que bien podían no ser las óptimas, pero es evidente que lo que importaba era el proceso.

La lectura era que al final todo terminaba en una transacción.

Bueno, eso es no entender nada del proceso de desarrollo de una buena democracia o de una economía para avanzar, a menos que uno quiera una dictadura. Ahí uno impone lo

que quiere imponer y se acabó. Le irá bien, le irá mal, pero esa gente no tiene que rendir cuentas. Si uno quiere una democracia de verdad, estable, madura, sólida, lo primero es empezar a respetar la vida del otro. Ahora, la dosis de cuánto de acuerdo o consenso y cuánto insistir en tus puntos de vista cuando se está en el poder, es lo que define un buen liderazgo.

¿Le parece que se ha reivindicado la política de los acuerdos o falta aún para retomar esa forma de hacer política?

A mí me encantaría instalar la idea de que tenemos la oportunidad de iniciar una «Segunda Transición», tan relevante, tan importante y tan exigente como la primera, y que va a requerir un cambio de actitud y de enfoque por lo menos equivalente a la primera, tomando en cuenta que los problemas y las soluciones son más complejos.

Y la gente es más educada, entiende más, pregunta más y exige más. Además, ha mejorado su estándar de vida y alega si ve que puede perderlo.

Hay que escuchar más, hay que aprender más, hay que estar al día con los cambios tecnológicos para sintonizar con estas nuevas generaciones, pero es inevitable que hay que instalar la noción de que ningún país en una fase equivalente de desarrollo ha logrado dar el salto sin este fundamento básico de acuerdo, no en todos los temas, pero sí en aquellos que te permiten convivir mejor y crecer más rápido y con menos desigualdad.

La globalización es uno de los grandes temas en el debate internacional. Ha planteado que Chile debe hacer todos los esfuerzos para competir mejor y entrar a las grandes ligas, pero resulta que la globalización tam-

bién ha generado altos costos. La peor cara quedó en evidencia con la crisis de 2008, que golpeó a Europa de una manera brutal.

¿Y por qué fue tan brutal la crisis en Europa? Porque ellos tenían una concepción de la integración que se ha mostrado era parcial y, por lo tanto, inducía a caer en crisis. Encontraron que era estupendo decir «miren, nosotros tenemos una moneda en conjunto... el euro».

Pero la política fiscal era individual...

Claro, en la política fiscal, cada país por su cuenta. Además fijaron un techo: que nadie puede tener un déficit mayor que el tres por ciento del PIB, regla que no se respetó. En algún momento se produjo una sobreexpansión, un *boom* artificial, del sector vivienda, construcción, infraestructura, que fue financiado con deuda en países como Irlanda, España, Portugal, Grecia. Eso aumentó la inflación y varios países comenzaron a caer en recesión. Esto ocurrió porque no había una coordinación entre política fiscal y monetaria. Usaron solo la política monetaria para enfrentar la crisis y ésta produce recesión, porque no se puede aumentar el gasto público para compensar las altas tasas de interés. El ajuste monetario es muy lento porque es un ajuste de mercado y los mercados, si no creen en tu ajuste, no hacen nada. Eso explica diez años de desempleo alto y fuerte caída del crecimiento.

Y contribuye a la pérdida de legitimidad de la globalización, especialmente entre las personas que pagaron los costos.

Absolutamente. Eso hace surgir todos los nacionalismos y populismos. Alemania se libró de esto porque tenía y tiene

un sector productivo mucho más eficiente que el resto de la región y, por lo tanto, pudo mantener su capacidad de exportar a todo el resto del mundo. Es decir, en vez del gasto público, ellos usaron exportaciones como mecanismo para mantener el crecimiento.

¿Chile debería tomar más resguardos para no quedar tan expuesto frente a futuras crisis globales? Es un componente adicional cuando se plantea la necesidad de mayor integración.

Sí, y la respuesta de corto plazo es tener una política macroeconómica capaz de resistir los embates de los *shocks* externos. En eso Chile, Perú, Colombia, son países que en esta crisis han experimentado una desaceleración, pero no han caído en recesión o en una crisis económica, y eso es por una buena política macroeconómica. Pero también hay variables más estructurales, por ejemplo, diversificar más la estructura productiva, para no ser tan dependientes del precio de los *commodities*. En Chile se ha avanzado poco y en esto hay un gran desafío. Tenemos que crecer hacia los sectores de más alta productividad. Hay oportunidades y se están haciendo cosas, por ejemplo, en el sector de alimentos o de las empresas que le prestan servicios a la minería. Son cambios importantes, pero aún son insuficientes.

Esos avances se dan en el contexto de los profundos cambios que está imponiendo la revolución digital, ya se habla de la cuarta revolución industrial a partir de ella. Hay millones de personas que sienten amenazados sus trabajos.

Ese es el gran desafío, no solo para nosotros, sino también para los países más desarrollados. Lo que hay que hacer es instalar sistémicamente, en todo el sistema privado y en el

público, un proceso de capacitación constante, permanente, ininterrumpido. Y esa capacitación tiene que darse en el lugar de trabajo porque la plataforma tecnológica cambia cada cinco años. Las empresas que no lo hagan van a perder, van a tener que salirse del mercado, y eso ya está ocurriendo.

Lo otro es que hay que crear territorios inteligentes a lo largo del país. Generar espacios de desarrollo para los nuevos talentos, apoyar los emprendimientos, las ideas nuevas, las soluciones para hacer mejor las cosas en cada localidad, en cada municipio, ojalá en cada barrio. Que la gente sienta que hay incentivos para hacer mejor las cosas, para aprender de otros y para colaborar con los vecinos.

¿Cómo se hace cargo el mundo político de esa transformación?

No hay ninguna respuesta milagrosa. Como dicen los gringos «no hay una bala de plata», porque esto es un cambio social, un cambio en la manera de mirar la vida, de mirar el mundo, de mirar el futuro. En la política se han dado fenómenos como la elección de Emmanuel Macron en Francia. Él acaba de elegir trescientos diputados y prácticamente ningún partido político tiene más de cien. Ahí hay un fenómeno distinto.

¿Cómo lee su irrupción?

La gente en Francia le creyó a Macron porque tuvo el coraje de proponer una transformación económica con visión de largo plazo y en la forma de hacer política; atraer hacia ella a talentos jóvenes y mujeres, independiente de sus posiciones políticas. Y entusiasmó a los franceses con un rol de liderazgo en la Unión Europea, como la respuesta a los

nacionalismos populistas de Le Pen, y sus equivalentes en Holanda, Polonia, Hungría, y también Gran Bretaña.

Muchos de los que están con Macron vienen de mundos distintos de la política.

Es que el «oficio político tradicional» se reproduce a sí mismo. Es un oficio que se define a menudo por una relación clientelista con los votantes y eso es contrario a la idea de innovar y de buscar soluciones a largo plazo.

¿Qué influye en eso: lo corto de los procesos, la falta de partidos fuertes?

La falta de liderazgo creíble, con visión de largo plazo, y dispuestos a asumir el costo de decir que no a las propuestas populistas.

En el debate político en Chile hay muchos temas ausentes. Pocos hablan, por ejemplo, de los cambios que necesita el sistema educativo para enseñar las habilidades necesarias para el mundo laboral en el futuro.

Así es y lo que he observado en los países donde están estos temas en la agenda, es que se dan dos elementos. Uno, se crean instancias de diálogo de verdad, diálogos donde no solo participan políticos profesionales sino también las personas, que se preguntan qué tenemos que hacer para que el sistema educativo en el país funcione mejor, para que la economía sea más creativa. Entonces, cuando esos diálogos se hacen de verdad creativos, los políticos profesionales empiezan a pedir que los inviten. Son diálogos organizados principalmente por organizaciones cívicas, por centros de pensamiento, por los que pueden orientar el sistema educativo, y no solo por los que están en instan-

cias de poder. Cuando eso ocurre, se comienza a producir una renovación de la elite política. La elite política tiene que renovarse cada cierto tiempo.

Chile parece que se bate entre la política de cúpulas o una oferta de participación más bien asambleísta. ¿Cuál es la alternativa entre esos extremos?

Se requiere un proceso de cambio de toda la sociedad. Primero, hay que poner límite al período en que pueden ejercer senadores, diputados, presidentes de la República, alcaldes, concejales un cargo de elección popular. Los que se perpetúan, voluntaria o involuntariamente, caen en el clientelismo y éste termina en captura, de recursos, de puestos, de personas.

¿Qué es lo que define lo ciudadano? Hoy día todos prometen eso.

Lo que pasa es que cuando un político se siente cuestionado por la opinión pública porque se le acusa de clientelista, cupular y que trabaja para un grupo relativamente pequeño de personas, suele ese político irse al otro extremo y proponer asambleas populares, nueva constitución, plebiscito, referéndum revocatorio, como si eso automáticamente fuera a transformar a la sociedad convirtiéndola en una sociedad más democrática, más inclusiva, más innovadora. La pregunta es de qué tipo de participación estamos hablando. Este es un fenómeno también mundial y, en gran medida, refleja la dificultad de instalar en la agenda nacional el cambio permanente pero gradual, para generar trabajos de mejor calidad, con personas capacitadas con nuevas habilidades, con mayor transparencia, con cambio en las elites. Al rotar las elites, automáticamente se abren espacios para la gente joven

con talento, en la medida en que la política no sea un oficio tan desprestigiado.

Suena muy bien como enunciado, pero ¿cómo se llevan esas ideas a la práctica?

Estos días me puse a releer algunos libros y encontré uno que me hizo mucho sentido: *The Creative Class* de Richard Florida. Es un autor americano muy conocido que toca justamente este tipo de temas. Plantea que en todos los segmentos de una sociedad hay gente, de cualquier edad, que tiene una creatividad a la que no se le ha dado cauce y que, en la medida que las sociedades descubran cómo hacerlo, se genera un proceso contagioso que tiene impacto en productividad, eficiencia, calidad de vida, etc. Él hace un estudio comparativo y descubre que donde hay más creatividad es en las ciudades y, particularmente, en las ciudades que tienen una composición de población más diversa. Dice que la diversidad obliga a la gente a tratar de entenderse mejor con el que piensa y es distinto. De allí surgen ideas más creativas.

Un poco lo que decía Ricardo Hausman sobre Chile y los inmigrantes. Él sostiene que a nuestro país le sobran chilenos y le faltan inmigrantes.

La afirmación de Hausman es provocadora, como casi todo lo que él escribe. Pero refuerza el punto sobre la diversidad que estábamos haciendo. Si tú vas a San Francisco, por ejemplo, es impresionante ver cómo personas que son muy diferentes empiezan a aprender del otro y se genera un proceso interactivo en que al final terminan trabajando juntos. O está la historia que leí en un libro de alguien recién llegado a Silicon Valley, que le daba vueltas y vueltas a una idea innovadora en su cabeza, hasta que

un amigo le dijo «ándate a un *pub* a las seis de la tarde todos los días y verás cómo terminas conversando con otros jóvenes y compartiendo ideas». Suele pasar que cada uno piensa que se le ocurrió la idea más brillante, pero al conversar, resulta que su idea brillante la tenían seis o siete personas más. Entonces, cambian el foco y empiezan a colaborar en el sentido de cómo darle forma a un proyecto que incorpore esa innovación en la práctica. No es que desaparezca la competencia, pero nacen niveles importantes de colaboración.

No es la lógica preponderante en este país que es muy competitivo.

Es que la disputa, la competencia, se produce a la hora de ver quién tiene la capacidad de poner en práctica y más rápido esa idea. La pregunta es cómo se estimula la colaboración social, la creatividad, la innovación. Y todavía más importante, quiénes van a impulsar esos procesos. Y ahí el rol del Estado es clave, porque tiene que crear una red de financiamiento, llamémosle capital semilla o capital de riesgo, para apoyar a los innovadores que crean empresas productivas eficientes, que diversifican exportaciones. Muchas veces no es fácil conseguir esos recursos y cuando los hay, es un desafío que no se dilapiden.

¿Cómo se incentiva la innovación en el sector privado?

Hay varias maneras de mirar eso, una es estableciendo más competencia en los mercados, de ahí la importancia de la integración entre países, una integración de verdad con los países vecinos que producen una canasta de productos semejante a la que producimos en Chile. Si tú abres de verdad la economía y haces competir a las empresas de varios países, estás forzando a los empresarios chilenos

a mejorar la calidad rápidamente. Es decir, no pueden no innovar porque pierden mercado. Un proceso de aceleración tecnológica como el que vive el mundo hoy demanda procesos de innovación permanentes. Dicho lo anterior, lo que se constata en el Chile de hoy es que el sector privado invierte muy poco en innovación. Tampoco ayuda a financiar en algún grado significativo, la innovación que se hace desde las universidades o centros tecnológicos. De hecho no financian más de un cuatro por ciento del total de la innovación que esas instituciones procuran llevar adelante.

CAPÍTULO VII

Una Segunda Transición

¿Cuál es la gran reforma, más allá de lo político, que Chile necesita para convertirse en un país desarrollado y no caer en la trampa de los países de ingreso medio?

No hay ninguna solución automática y cualquiera que lo proponga se va a dar cuenta, en el corto plazo, que escogió un atajo que no conduce al resultado que se espera. Chile requiere de dos grandes reformas. Una es una reforma cultural, en el sentido profundo: en la forma de ver la vida, en un sentido personal, familiar, colectivo de competir. Y la segunda es la gran reforma del Estado. Necesitamos un Estado inteligente.

El Estado sigue siendo una institución de estructura muy tradicional, muy burocrática, extremadamente lento y, por lo tanto, no está a tono con lo que se requiere en el mundo de hoy. Una real modernización del Estado tiene que ver con una capacitación de su personal, un nuevo sistema de incentivos para que sientan que parte fundamental de

su tarea es articular –no grupos de interés– sino a las personas con talento creativo, aquellas que pueden hacer mejor las cosas y así elevar el estándar de vida de la población. Esa reforma debe también impulsar un proceso de descentralización real, acompañado de una acción de fomento productivo e innovación tecnológica, de aumentar la inversión en infraestructura para mejorar la productividad y crear cadenas de financiamiento con alta cobertura. Un Estado inteligente tiene que concentrar los recursos de educación en programas de capacitación técnica y profesional que desarrollen las nuevas habilidades que demanda el mundo global y, finalmente, ese Estado inteligente es el que debe encabezar los diálogos con los principales actores de la Segunda Transición: dirigentes políticos y sociales, empresarios, especialistas, científicos, representantes de regiones y comunidades locales. A partir de esos diálogos debiera surgir una mirada compartida de Chile en 2030.

¿El mismo Estado como articulador de su propia modernización?

Así es, pero el cambio más esencial en el que debe jugar un rol central el Estado, es el de inducir gradualmente un cambio cultural. Desde la cultura de la confrontación, exacerbada en años recientes, a la cultura de la cooperación, de construir acuerdos y generar confianzas.

¿Estamos hablando de que la primera fue una transición política y la segunda es una transición cultural?

La Segunda Transición es cultural, cívica, social y también política.

Distinta de la primera transición, que fue pactada a nivel de las elites.

Es una transición cultural que requiere una forma más creativa de hacer las cosas; es un cambio en el sentido de que a la gente le importe la vida de los otros, lo colectivo. Es una transición hacia entender que vamos a estar mucho mejor cooperando, colaborando, ayudando al vecino y al que piensa distinto. Me van a decir que todo esto que estoy planteando es una quimera, una utopía, pero en realidad estoy hablando de un proceso y la velocidad de ese proceso la va determinar cada uno de nosotros: un empleado en su ámbito laboral y familiar; un campesino en su comunidad; un profesional que vive en Santiago. La Segunda Transición se refiere a cómo cada persona encara su vida cotidiana en relación a otros. Para resolver problemas compartidos en el lugar de trabajo, en el barrio, en la escuela, en todos los niveles.

Eso podría demorar décadas o directamente no ocurrir. ¿Cómo se puede acelerar esa evolución de la sociedad hacia esta Segunda Transición?

Creo que hay que dar acceso a los círculos de poder e influencia a la mayor cantidad posible de gente joven. Gente que está aprendiendo a aprender, a desarrollar proyectos a través del aprendizaje colaborativo. Hay ejemplos en algunos colegios de Chile, que están educando personas con énfasis en la colaboración. Hay colegios donde los profesores no llegan a dictar cátedra, sino que el conocimiento nace de la interacción y del trabajo en equipo. Por eso hay que abrir las esferas de influencia a las personas jóvenes que están trabajando este enfoque de colaboración creativa. Hay que renovar las cúpulas de los partidos políticos, de las organizaciones empresariales, de los sindicatos.

Hay dirigentes que no han cambiado en décadas. El límite a las reelecciones debe ser en todos los niveles.

¿Hay espacio para una política de los acuerdos en esta Segunda Transición?

Sí, pero el contexto es otro. Hay un segmento de la clase política que ha transformado la «política de los acuerdos» en un eslogan para descalificar los esfuerzos que se hicieron durante la transición a la democracia, siendo que a comienzos de los noventa se lograron grandes avances en la lucha contra la pobreza, crecimiento económico, estabilidad.

Pero ahora es un momento distinto.

Claramente, nadie está proponiendo implementar exactamente la misma política de los acuerdos de entonces porque el país es distinto. Lo que estoy tratando de decir es que esa política de los acuerdos hay que llevarla al nivel micro social, micro cultural, de abajo hacia arriba. Una política de los acuerdos entre distintos grupos que colaboran y que va más allá de los partidos políticos. Eso se hace dentro y fuera de los partidos. Si este fenómeno se empieza a dar en la sociedad, los que están arriba van a querer subirse al carro. Bienvenido sea.

¿Y los partidos políticos?

La gente no está esperando que la solución venga exclusivamente del mundo de los partidos. Más bien veo que las personas no están esperando, si no que están actuando a través de organizaciones intermedias.

Pero no hay democracia estable sin partidos fuertes.

Hay gente que dice que esto se resuelve con asambleas ciudadanas, usando un enfoque bastante mecanicista y, al final

de cuentas, más bien populista. Lo otro es pensar que se requiere tiempo para que se produzca un cambio de enfoque, en términos de una participación efectiva, en aportar nuevas ideas a la solución de viejos problemas. ¿Pero cómo se gana tiempo? Con líderes que sean creíbles. ¿Y cómo se hacen creíbles? Entregando respuestas que impacten directamente la vida de las personas, como un mejor acceso a la salud, un mejor transporte público, que te hagan sentir que tus hijos no se van a quedar en la mitad del camino, que van a tener oportunidades. Darle seguridad a las personas en su vida diaria. Y eso debe hacerse con un enfoque gradual, porque los cambios no serán de un día para otro.

¿Dónde están esos nuevos liderazgos?

Depende. Si uno mira varias experiencias históricas hay crisis de gran envergadura que han facilitado la aparición de líderes de distintos sectores, incluyendo los partidos políticos. Por ejemplo, Finlandia cuando se desplomó la Unión Soviética. Ellos exportaban ochenta o noventa por ciento de sus productos a la URSS; el desempleo se disparó a más del veinticinco por ciento. Yo tuve el privilegio de estar de visita un poquito después de que eso ocurrió y hablar con la primera ministra para preguntarle cómo ellos habían logrado revertir esa situación. Bueno, ante la gravedad de los hechos, todos los actores principales dijeron que tenían que hacer algo distinto y se sentaron a conversar. Y de ahí surgió una reformulación de la estrategia de desarrollo con un horizonte de veinte años para Finlandia.

De las crisis salen oportunidades, pero en Chile no hay una gran crisis. ¿Qué motivaría los cambios que se requieren?

En estos países de ingreso medio hay muchas oportunidades, sobre todo para la gente joven, más oportunidades en

términos de acceso a mejores trabajos, pero un gran riesgo es la asimetría entre las aceleraciones tecnológicas y las capacidades de la gente de subirse al carro. Eso no tiene ninguna respuesta inmediata: eso se hace acelerando el proceso de calidad y velocidad con que se transfiere el conocimiento no solo hacia los que están en la educación formal sino también hacia todos los que ya están trabajando. Ahí está el tema de la educación *online*. Han tenido que adaptarse las universidades, las empresas, es una revolución con todas las implicancias que eso tiene.

Pero Chile discute de otros temas...

Pueden acusarme de ser un optimista profesional, pero cada vez que salgo a la calle veo en este país más iniciativas a nivel local. Hay muchos emprendedores haciendo cosas notables en regiones. Lo que quiero decir es que los cambios se van produciendo de todos modos, a veces más rápido que las políticas públicas que intentan abordarlos. Es clave que la gente entienda el otro eje de la revolución tecnológica, que es el potencial de trabajar en redes. Por lo tanto, no se trata de decir «yo no hablo más con ningún político», se trata de identificar cuáles de esos políticos se pueden incorporar a una red que ya está funcionando y que comparta una visión común del futuro.

¿Cuál es la diferencia entre el gradualismo y la política «en la medida de lo posible», que marcó tan fuertemente el gobierno de Aylwin?

El presidente Aylwin enfrentaba una situación extremadamente única en la historia de Chile del siglo veinte. Habíamos vivido diecisiete años de una dictadura bastante brutal, con control total del aparato del Estado, en el cual estaban involucrados los militares. Y, por lo tanto, la me-

dida de lo posible se refería a una transición que tomara en cuenta esa situación inicial y los riesgos de no hacer las cosas con inteligencia, con astucia, como lo hizo Aylwin en su manejo con Pinochet. La amenaza de una regresión era altísima. Hay ejemplos de países donde se han intentado estos cambios y terminan en contragolpes que revierten todo. Era una situación única. Hoy tenemos una buena democracia.

¿Entonces, gradualidad no es lo mismo que hacer las cosas en la medida de lo posible?

No tiene que ver con hacer las cosas en la medida de lo posible, sino con no imponerse metas de transformación en lo productivo, educacional, social, cultural, tan de corto plazo que serán imposibles de cumplir. Todos tenemos limitaciones en lo que podemos hacer para cambiar las cosas.

Creo, además, que algún filósofo social te diría que para producir estos cambios es muy importante el lenguaje. Hay que erradicar la descalificación constante de actores relevantes de la sociedad. No puedes plantarte diciendo yo soy la pureza o el gran innovador. Eso es un error garrafal. Para producir estas transformaciones hay que tener una dosis de humildad significativa, no creérselas ni sabérselas todas. Hay que pararse diciendo que uno está aprendiendo igual que todos para construir una mejor sociedad. Es muy significativo el tema del lenguaje, es clave para que exista una Segunda Transición. Es tiempo de sumar y tiene que instalarse un lenguaje convocante, humilde, que reconozca las propias limitaciones y las verdades muy incompletas que uno tiene en la cabeza.

Muchas veces las iniciativas «bruscas», sin gradualidad, intentan responder a demandas inmediatas de la gente.

Es efectivo. Pero también lo es que una persona de clase media sabe que para llegar a lo que quiere, que sus hijos tengan una mejor educación, un buen trabajo después, una buena vivienda, no lo va a poder conseguir de un día para otro, a menos que se lo regale el Estado. Esto es simplemente como en cualquier experiencia humana: el gradualismo es la forma más eficaz de acercarse a los objetivos.

¿Es toda la clase media gradualista? Hay sectores que quieren ver transformaciones más rápidas, personas que están hartas de seguir esperando temerosas de volver a caer en la pobreza.

Claro que sí. Es la clase media vulnerable. Lo que falta es establecer un piso garantizado de cobertura de las necesidades más urgentes. Creo que un elemento clave de la Segunda Transición es establecer un piso de seguridad para las personas; seguridad en el trabajo, en la salud, en la educación, en las pensiones, en la vivienda.

Un colchón...

Que la gente pueda decir tengo un colchón mínimo asegurado, si alguien de mi familia se enferma, no voy a volver a una situación de pobreza. ¿Quién provee ese mínimo garantizado? ¿Cómo se provee? Obviamente la responsabilidad principal y final es del Estado. Si en un momento los recursos no dan, el Estado tiene que subsidiar parcialmente el servicio suministrado por los privados, eso es un esquema mixto.

Pero los recursos son escasos, incluso pueden serlo para financiar ese mínimo.

Si uno dice todo esto lo hace el Estado, en un país de ingreso medio, los recursos no dan y, por lo tanto, hay que crecer y usar adecuadamente la capacidad de proveer servicios de los privados, sin que se produzcan abusos, sino colaboración en la cobertura de ese piso garantizado.

El gradualismo no siempre es bueno. A veces hay que cortar cosas abruptamente para lograr cambios que, de otra forma, terminan siendo resistidos.

Sí. Pero lo importante es no equivocarse al escoger los puntos de ruptura. Deben ser pocos, y principalmente aquellos que induzcan a creatividad y trabajo colaborativo.

Algunos plantean que hay una crisis del modelo que ha guiado a Chile los últimos treinta años.

No, no creo que hay una crisis del modelo. Lo que hay es un proceso de cambios graduales en que se abrió un camino ancho a una nueva clase media y ésta tiene aspiraciones y expectativas que crecen aceleradamente, pero la economía no crece al mismo ritmo para satisfacer esas demandas. Por lo tanto, la pregunta es cómo uno acelera el proceso de crecimiento para que esas expectativas puedan ser satisfechas en un horizonte de tiempo razonable.

Hay dirigentes políticos que afirman que la gente no le cree al mercado, ¿cuál cree usted que es la relación de la gente con el mercado?

Creo que eso es una abstracción. La gente no siente que tenga una relación con el mercado. La gente siente que tiene una relación con el supermercado, con el *mall*, con la

fería al aire libre. A veces está muy contenta con lo que le ofrecen y otras se enoja porque le cobran muy caro o porque recibe un producto de mala calidad. Entonces, es un tema de la vida cotidiana, no es una abstracción para la gente. Creo que las familias de clase media lo que quieren es una buena calidad de vida y un acceso a los bienes que están disponibles, ojalá de buena calidad. A eso no le llamaría mercado, yo hablo de un proceso de acceso a bienes que antes no se tenían. Y a la gente le importa poco quién los provee. Lo que le importa es que estén disponibles y que sean de calidad.

¿Usted diría que la gente hoy día opera con criterios pragmáticos, es decir, que exige sus derechos como consumidor, pero que no se cuestiona más allá?

Es un enfoque pragmático, no ideológico. Cuando comenzó el gobierno de Aylwin el año noventa había un enfoque ultra ideológico, en sectores de la derecha particularmente entre los que estaban en el gobierno de Pinochet. A partir del gobierno de los grandes acuerdos, se generó un esquema de provisión mixta de bienes y de servicios donde el Estado nunca se retiró de las tareas que tenía que cumplir. Algunas cosas se pudieron hacer mejor y en otros casos no existían los recursos suficientes. Ese esquema mixto, público y privado, es el que ha estado presente en los últimos treinta años y yo creo que la gente está de acuerdo en general con ese enfoque.

La gente se ha empoderado, tiene más acceso a la información.

Esto tiene mucho que ver con la revolución tecnológica, con el acceso masivo a las nuevas plataformas digitales y, sobre todo, a las redes que se crean para intercambiar

información rápida y a veces muy cuestionadora del *status quo*. Entonces, muchos dirigentes políticos ven que tienen que adaptarse porque, de lo contrario, terminarán cuestionados, van a perder su cuota de poder y no serán reelectos. Entonces, así como se acelera el desarrollo tecnológico, también se acelera la respuesta de los políticos a las demandas coyunturales. Con esto, lo único que se logra es distorsionar la agenda que te conduce de verdad a la Segunda Transición. La Segunda Transición no es una suma de reacciones de corto plazo a protestas de corto plazo o a descontentos de corto plazo, es todo lo contrario.

¿Cuándo cambió Chile? Está la tesis de que el movimiento estudiantil del 2011 marcó un punto de inflexión.

No estoy de acuerdo con eso. Creo que el gran cambio en Chile se produjo en la parte final del gobierno militar, cuando la gente que estaba por un retorno a la democracia entendió que había que sentarse en una mesa a conversar. Ese es el momento clave y está todavía presente. Lo que pasa es que en el camino fueron quedando algunos problemas sin soluciones. Por ejemplo, el endeudamiento de las familias, particularmente de la clase media, que enviaban a sus hijos a la educación superior.

¿Cuál es el hito que marca el inicio de la Segunda Transición?

No hay un punto de inflexión. No veo ningún momento que marque un cambio drástico entre la primera y la segunda transición. El camino hacia la Segunda Transición ha estado en marcha, el tema es que tiene déficits y carencias. Es la continuación obvia de un camino.

¿Qué carencias ha tenido ese camino hacia la Segunda Transición?

Algunos problemas acumulados que no supimos anticipar a tiempo o resolver adecuadamente. En algunos casos faltó más Estado y en otros regular mejor el mercado.

¿Cómo ve usted el equilibrio entre Estado y mercado? En función del enfoque ideológico que se aplique, a veces aparecen en pugna.

Creo que no debieran estar en pugna. Si tú escoges cualquiera de las dos posiciones polares vas a agravar el problema. En otras palabras, si escoges solo redistribución, no vas a tener recursos ni siquiera para generar suficiente empleo y, por lo tanto, la gente que hoy día exige mejores servicios, cuando esté sin trabajo, estará mucho peor. Sin crecimiento el sistema se desfonda. Por el otro lado, si uno plantea que el crecimiento por sí solo resuelve automáticamente todos los problemas, sería cometer una ingenuidad tremenda. Un mercado sin regulación, sin control y sin competencia, lo que hace es concentrar cada vez más los recursos en el sector de más altos ingresos.

Usted planteaba la disminución de la brecha de desigualdad, pero algunos autores dicen que finalmente la desigualdad es inherente a cualquier sistema, que nunca va a dejar de existir.

Ese es un punto central que se ha discutido largamente en Europa, sobre todo en los países escandinavos, porque a pesar de que ellos tienen una distribución mucho más igualitaria, existe una presión también de decir «es insuficiente». Y la respuesta es bien simple, porque se trata de una cuestión empírica. Lo que a la gente le importa es

qué va a ocurrir en su ciclo de vida; en su vida y la de su familia, no está pensando por qué el del lado gana más. La pregunta que se hacen es ¿van a mejorar mis condiciones de vida? Si eso ocurre, la persona se siente, en lo fundamental, tranquila. Si eso no ocurre, esa persona se va a volcar obviamente contra el manejo de la política y la economía, es decir, contra el sistema. No es ideológico. Por lo tanto, el tema central es cómo asegurar una mejora constante en la calidad de vida de las personas. Y en eso yo soy optimista. Tengo una profunda convicción en el posibilismo.

¿Cómo resumir la gran diferencia entre la Segunda Transición y la «primera transición»?

Tiene que haber un cambio de énfasis. En esta Segunda Transición, el foco principal tiene que estar en la calidad del desarrollo. Se trata de desencadenar un proceso gradual pero persistente de cambios económicos, políticos y sociales que amplían las oportunidades y la calidad de vida, particularmente de los sectores medios y de los más vulnerables. En una frase, que la gente pueda recuperar la confianza en que durante su ciclo de vida sus condiciones y las de sus hijos mejorarán sistemáticamente.

Vamos al detalle. ¿En qué hay que cambiar la estrategia de desarrollo para hacer posible lo que plantea?

Hay dos cambios de énfasis que son fundamentales. El primero es que no basta globalizar la economía y crecer exportando cobre y otros recursos naturales, porque ello obliga a la economía local a seguir el ciclo internacional del precio de los *commodities*. Ello augura años de fuerte crecimiento, seguidos inevitablemente de períodos de estancamiento, incluso de recesión, con un fuerte deterioro

en la calidad de vida de la gente. En esta Segunda Transición hay que priorizar el objetivo de diversificar la estructura productiva para hacerla menos vulnerable a los *shocks* externos.

El segundo cambio de énfasis se refiere a las políticas sociales. Durante la primera transición se avanzó significativamente en la cobertura de servicios como educación, salud, previsión. Ahora se trata de mejorar la calidad de esos servicios y que se provean a un costo razonable para las personas. Se trata también de enfocarse prioritariamente en las áreas que tienen más incidencia en la calidad de vida de la gente, no solo en los sectores tradicionales. Si el ochenta por ciento de la población vive en ciudades y centros urbanos, entonces hay que dar especial prioridad a mejorar los medios de transporte y de infraestructura urbana, la seguridad en los barrios, un medio ambiente menos contaminado, el desarrollo de áreas verdes y de recreación, el acceso a bienes culturales.

¿Es efectivo que, como ha afirmado recientemente un estudio de Corfo, «estamos atrapados en sectores de recursos naturales que muestran caídas de productividad y de sustentabilidad»? Si esto se confirma, pareciera que el lento crecimiento de la economía en el último quinquenio –de alrededor del dos por ciento al año– tenderá a perpetuarse.

El diagnóstico de Corfo es correcto. Una forma de medirlo es comparando lo que Chile ha logrado en diversificación de sus exportaciones hacia áreas como manufacturas y servicios, con países que también dependían históricamente de las exportaciones de recursos naturales, y que en pocas décadas han logrado diversificarse. Es el caso de países como Australia y Nueva Zelanda, en que las exportaciones

por habitante, exportaciones distintas a los recursos naturales, han crecido seis veces más rápido que en Chile. En Canadá y Noruega, las exportaciones no primarias han crecido entre doce y catorce veces más, per cápita, que en Chile. Aquí hay una tarea enorme a impulsar en la Segunda Transición: una transformación productiva que nos permita diversificar lo que producimos. Ello genera dos efectos que aseguran que no se retroceda en calidad de vida: un crecimiento más estable y predecible y un mejoramiento en la productividad, que en los últimos diez años ha tenido un crecimiento nulo en la economía chilena.

¿Eso evitaría entonces caer en la «trampa»?

Más que entrar a enumerar una lista de las políticas requeridas para reimpulsar la economía diversificando su estructura productiva y evitar caer en la trampa, prefiero hacer una afirmación que da pie al positivismo, a una visión más optimista respecto de lo que puede lograrse en una Segunda Transición: en este país hay más talento del que usualmente se reconoce, hay un talento sumergido. Un indicador es que el número de jóvenes con acceso a la educación superior ha aumentado seis veces, comparado con lo que había al comenzar la primera transición. Es efectivo que la calidad de la educación recibida es desigual. Pero el *pool* de recursos humanos avanzados es hoy mucho mayor.

El tema, por lo tanto, es cómo aprovechar mejor los talentos. Aquí el Estado tiene que jugar un rol articulador. Lo primero es mejorar la calidad de la educación superior y, particularmente, de la educación técnica. Se trata de habilitar a quienes accedan a la educación superior para que se incorporen a la revolución tecnológica digital y desarrollen competencias adecuadas para mejorar la calidad y la variedad de lo que se produce en Chile. Lo segundo es generar

los incentivos para que empresas y organismos públicos instalen programas de reentrenamiento permanente de su fuerza de trabajo. La tercera prioridad debería ser la de reenfocar el programa de Becas Chile para que más estudiantes de posgrado lo hagan en áreas de ingeniería y tecnología. Hoy solo un trece por ciento de los becados escogen esas áreas que son fundamentales, como fuente de nuevos innovadores y emprendedores requeridos por una economía que necesita pasar a una nueva fase de su desarrollo.

¿Puede el Estado en Chile lograr ese cambio en el enfoque del proceso educativo y, al mismo tiempo, impulsar más innovación para mejorar productividad y reimpulsar el crecimiento de su economía?

La Segunda Transición requiere con altísima prioridad, como decía antes, impulsar una gran reforma del Estado, que incorpore el concepto de un «Estado inteligente». Ello supone una renovación de sus cuadros directivos y de su *staff* profesional. El desafío será el generar los incentivos para atraer hacia organismos públicos estratégicos a jóvenes talentos que, estando inmersos en las tecnologías digitales, sean capaces de articular redes de cooperación con nuevos emprendedores, con empresas que requieran de financiamiento para crecer hasta convertirse en las nuevas exportadoras que el país necesita para diversificarse.

Este «Estado inteligente» debiera descentralizarse para promover innovación tecnológica y nuevos emprendimientos «*bottom up*» desde el territorio, las regiones, las comunas, las ciudades; articulado también con las universidades, las agrupaciones empresariales, los especialistas en desarrollo regional y local. Se trata, ni más ni menos, de introducir el concepto de desarrollar «territorios inteligentes», capaces de estimular la innovación: qué se produce y cómo se produce.

Las experiencias más exitosas en países afines en cuanto al desarrollo de territorios inteligentes siempre muestran, además, que el éxito de este reenfoque del proceso y de la calidad del desarrollo depende de la capacidad de convocar a todos los actores relevantes, a nivel local y regional, para articular una visión compartida sobre el futuro de la región o localidad. Se trata de dilucidar qué hay que hacer en conjunto para lograr un desarrollo territorial inteligente. A partir de esa visión compartida, el Estado tendrá una hoja de ruta de qué bienes públicos deberá proveer, infraestructura, mejor conectividad, mejor acceso a conocimiento y aplicación de tecnologías de frontera.

¿Cómo se conecta eso con la cultura de los consensos, que, en su análisis, también sería un elemento central de la Segunda Transición?

Lo que estamos afirmando es que un rol fundamental de este Estado inteligente en una Segunda Transición es aportar de forma activa a la promoción de una cultura de cooperación entre los principales actores del proceso de desarrollo en la fase que viene. Se trata de regenerar las confianzas que hagan posible una mejor calidad del desarrollo, y de la calidad de vida. Con esa vara se medirá el grado de éxito o fracaso de esta Segunda Transición.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Prólogo.....	7
Introducción.....	13
1. El inicio de un recorrido inesperado.....	15
2. Chile en crisis: La experiencia de Cieplan.....	35
3. El desafío de un gobierno en democracia.....	55
4. El ajedrez político: dirigente, candidato y senador.....	81
5. Hacia un Chile global.....	95
6. Chile en la trampa.....	113
7. Una Segunda Transición.....	141

