

XIII Encuentro Anual de ACDE

“Argentina después del Bicentenario: los liderazgos para el progreso”

Jueves 3 de junio de 2010 – Marriott Plaza Hotel Buenos Aires

Panel **Argentina y el Bicentenario: los liderazgos de la transición**

Luis Cedrola

Buenas tardes. Vamos a comenzar el panel *ARGENTINA DESPUÉS DEL BICENTENARIO: LOS LIDERAZGOS DE LA TRANSICIÓN*. Durante gran parte del día hablamos sobre la Argentina, un país que desde hace muchos años está entre la frustración y la esperanza. Diego Botana nos hablaba de la democracia sustantiva, el doctor Botana nos hablaba también de líderes de ruptura, en lugar de líderes fundacionales y líderes nacionales, y líderes para la reestructuración. Martín (Otero Monsegur) nos comentaba como parte de los empresarios jóvenes comprometidos con el país: “Quiero pedirle nuestro apoyo a la generación de empresarios que nos precede para avanzar juntos en este apasionante desafío de hacer entre todos un país mejor”. Hay una transición que liderar y la idea de este panel es hablar sobre estos liderazgos.

Invitamos a Carlos Pagni, profesor en Historia de la Universidad Nacional de Mar del Plata y columnista político del diario *La Nación* de Buenos Aires. También se desempeñó como profesor adjunto investigador de la Universidad Nacional de Mar del Plata y como Investigador de la Universidad de Buenos Aires. Entre 1990 y 1997 ha sido columnista del diario *Ámbito Financiero*, condecorado por la orden de Rio Branco del Gobierno de Brasil y premio de la Fundación Konex 2007 por análisis político crítico.

Carlos Pagni

Lo primero que tengo que decir es gracias a ACDE por permitirme participar en este Encuentro que siempre es tan enriquecedor, donde no hay momento en el que uno no esté aprendiendo algo o inspirándose para reflexionar.

El tema es liderazgo y transición, y a mí se me ocurrió que podíamos arrancar cediéndole la palabra a alguien que tal vez formuló una de las grandes páginas que se escribieron en la Argentina acerca de este tema:

Sombra terrible de Facundo, voy a evocarte, para que, sacudiendo el ensangrentado polvo que cubre tus cenizas, te levantes a explicarnos la vida secreta y las convulsiones internas que desgarran las entrañas de un noble pueblo. Tú posees el secreto, ¡revélanoslo! Diez años aún después de tu trágica muerte, el hombre de las ciudades y el gaucho de los llanos argentinos, al tomar diversos senderos en el desierto, decían: “¡No! ¡no ha muerto! ¡Vive aún! ¡El vendrá!”. ¡Cierto! Facundo no ha muerto; está vivo en las tradiciones populares, en la política y revoluciones argentinas; en Rosas, su heredero, su complemento: su alma ha pasado a este otro molde más acabado, más perfecto; y lo que en él era sólo instinto, iniciación, tendencia, convirtiose en Rosas en sistema, efecto y fin. La naturaleza campestre, colonial y bárbara, cambiose en esta metamorfosis en arte, en sistema y en política regular, capaz de presentarse a la faz del mundo como el modo de ser de un pueblo encarnado en un hombre que ha aspirado a tomar los aires de un genio que domina los acontecimientos, los hombres y las cosas.

El Facundo de Sarmiento

Este texto nos interpela de muy distintas maneras, infinitas. La primera nos hace percibir cuál es la antigüedad de nuestros males. Es decir, hasta qué punto el problema del liderazgo es un problema antiguo y nuestra agenda —en

este caso— es una agenda envejecida. También podemos leerlo desde un punto de vista más optimista, él está hablando de una transición al parecer nefasta, la transición de Facundo que se perfecciona en Rosas y sin embargo de esa transición pudimos salir. Fuimos nosotros los que estuvimos acá y fuimos nosotros los que salimos, con lo cual tampoco estamos condenados. El problema del liderazgo..., es un problema la idea en sí misma. El papel del individuo en la historia es una idea de enorme complejidad donde se encierran cantidad de problemas ¿Cuánto pesa lo individual? ¿Cuánto pesa lo colectivo? ¿Qué papel cumple la personalidad en la historia? En el fondo, detrás de esta pregunta está el problema de la libertad, es decir, cuanto yo puedo determinar el contexto que me rodea y mi propia vida, respecto de las condiciones dadas. No me voy a demorar en esto después de lo que escuchamos hablar a Juan Ramón (Núñez) en el último panel. Quienes se han detenido en este problema han ido de la teoría del héroe con Carlyle, a la teoría de las clases y de los sujetos colectivos con Marx, hasta aquella formulación de Ortega (siempre con esa capacidad de sintetizar los problemas que tenía): “Yo soy yo y mis circunstancias”, que es una fórmula que en realidad no cierra. Arrancaría por acá, pensar los liderazgos.

Pensar los liderazgos como factor que nos puede llevar hacia alguno u otro lado en una transición es sólo una parte del problema. Me gustaría hacer dos o tres observaciones sobre la situación en la que estamos y cuáles son después los desafíos que tenemos respecto de este problema. El primer rasgo que domina hoy al argentino y que viene dominando la Argentina desde hace tiempo, es que estamos en presencia, en general, de líderes con miedo. Cualquiera que tenga relación con los políticos, sobre todo con los políticos que gobiernan, advierte mucho más esto.

La cicatriz del 2001

La Argentina atraviesa una crisis de enorme magnitud, fecharla puede resultar arbitrario pero es obvio que en el 2001 hubo una gran cicatriz en la

historia que divide dos órdenes distintos. Eso explica que en gran parte nuestros líderes provienen o emergieron en una situación de convulsión. Son los hijos de un proceso cuya cifra era “que se vayan todos”. Son liderazgos por lo tanto muy problemáticos porque nacen de un ciclo de convulsión, de movilización pública que a veces se vuelve incomprensible, que arranca silenciosamente. Si hubiera que poner un momento inquietante, es la elección de octubre de 2001, en esa enorme masa de abstención que anticipaba los cacerolazos. Después, la caída de varios gobiernos y después dos o tres movilizaciones misteriosas de la gente que sale a la calle a poner operísticamente su drama en exposición en la esfera pública. Desde el conflicto con el campo pasando por la apoteosis extraña de Alfonsín hasta este festejo —inesperado para muchos— del Bicentenario. Todo este ciclo de movilización pública a mi juicio tiene una consecuencia importante, relevante en relación con los líderes. Esto ha vuelto a la sociedad —ante la mirada de los líderes— una suerte de animal imprevisible, misterioso, difícil de desentrañar. Me parece que genera una tentación que hemos visto en funcionamiento durante todos estos años, que es darle a ese misterio, a esa sociedad que se enloqueció la respuesta —tal vez más inadecuada—, una respuesta demagógica. Es decir, tratemos de ver que hay ahí, tratemos de desentrañarlo con encuestas, hagamos *marketing* y calmemos al *rottweiler* que está amenazando todo el tiempo con mandarme a mi casa. Creo que muchas cosas de las que sucedieron en estos años se explican por este juego, por esta dinámica de un gobierno que quiere saber de qué se trata. Al revés de lo que pasó en el 25 de mayo donde era el pueblo que quería saber de qué se trataba. No quiero ejemplificarlo con demasiados datos pero yo diría que toda la política tarifaria de Kirchner responde a este problema. Por un liderazgo amenazado, minado, que no puede tomar determinados riesgos, no puede pagar determinados costos y les da a los problemas una respuesta demagógica que es postergar su solución. Por supuesto que esto significa muchas cosas.

El presente eterno

Hoy lo dijo de manera brillante Carlos Pérez Llana a la mañana, significa el reino de una especie de presente eterno donde la sociedad carece de futuro porque los líderes —en esta situación— se ven muy dificultados para plantearle objetivos de futuro. Significa algo que me parece está en el corazón de lo que viene hablando —no solamente hoy sino durante todo este tiempo— Natalio Botana. Que es una especie de pesimismo respecto de la voluntad política, que es lo que retrae la confianza y la actividad de los partidos. La idea de que debo suscribir a un *marketing*, debo suscribir un consenso generado, que ya está en la gente y barrenar sobre esa ola. Yo no sé si a eso se le puede llamar liderazgo. Cuando uno habla con muchos políticos —prestigiosos, respetables— descubre con el tiempo que la gran pregunta que se están haciendo es cómo voy a caer parado en una escena que se va a crear y no cuál es la escena que con mi voluntad podría contribuir a formular. Me parece que esto es signo de una dirigencia que está atemorizada frente al curso que toma la sociedad y decidió subordinarse a la inercia de la historia. Esto va a tener consecuencias de las que después voy a tratar de consignar algunos detalles, pero en principio diría que la dirigencia empieza a tener una especie de reflejo defensivo, a pensar mecanismos para defenderse de la sociedad, empieza a ir contra la sociedad cooptándola, generando una sociedad aparte. Otra prensa, otro empresariado, otro mundo donde todo me cierra mejor y me pueda meter adentro sin sufrir, sin tener demasiados desafíos. De ser una élite dirigente se va transformando en una élite dominante, que es muy distinto. Este es un problema que nos genera la política en este momento. Creo que es parte de este ciclo convulsivo en el que comenzó esta crisis. El segundo rasgo que me gustaría detallar, es que estamos en presencia —sobretudo en política— de una cantidad de líderes solitarios, son como mónadas. Voy a subrayar lo que dijo hoy a la mañana el doctor Botana: si hay un rasgo que caracteriza la crisis argentina, es la pulverización de los partidos. Nosotros nos hemos acostumbrado a esto como si la crisis se estuviera volviendo crónica. Pero yo

creo que hay que insistir mucho en que estamos frente a una aventura de pronóstico muy reservado, verdaderamente extraña por lo inusual.

El entramado institucional

Son muy pocas las sociedades que funcionan y que tramitan el poder sin partidos políticos. Esto es muy importante porque así como decimos habitualmente que la función hace al órgano, en este caso el órgano hace a la función. La política está hecha con una materia difícil que es el deseo, la voluntad de poder, el interés y es muy distinto lo que sucede en una sociedad si ese interés, eso que me quiero llevar, lo tengo que tramitar dentro de un entramado institucional, a que si debo hacerlo fuera de él. El entramado institucional que ofrecen los partidos para la gestión de la política impone determinada destreza y habilidad que la sociedad y la dirigencia política argentina ha perdido por la ausencia de partidos. La negociación, la mediación, la argumentación y el pacto son funciones que están estimuladas en una sociedad que organiza su política y que se ven desalentadas cuando la política transcurre sin un nivel de organización mínima que le brindan los partidos. Esta ausencia de negociación, de argumentación, de mediación, se refuerza —como una especie de relación dialéctica— con el estado convulsivo de la sociedad. Quien quiere algo, no encuentra ningún intermedio entre su deseo y el objeto de su deseo, sino que toma lo que él quiere. Toma el colegio, toma la plaza, toma la ruta, toma la calle y esto es producto —aunque no lo veamos de una manera física— de una política que se realiza sin partidos; que ha confiado la gestión del poder a líderes individuales. Pero esto está sobredeterminado entre nosotros, porque no solamente hemos sustituido a los partidos por líderes individuales, sino que hemos ido a buscar a esos líderes —en la mayoría de los casos— afuera de la política. A las carreras de lanchas, a las carreras de autos, a las empresas y a los clubes de fútbol. Como si hubiera —y esto es un viejo prejuicio de la sociedad autoritaria argentina que encarnó sucesivamente en distintos golpes militares hasta que esa experiencia fracasó— una

racionalidad encontrable en alguna profesión (en alguna época era la profesión militar) que pudiera venirnos a salvar de las deficiencias que encontramos en la política. A medida que probamos meter ese casete en ese hueco, en esa ranura vemos que no entra.

Esto tiene consecuencias muy importantes, esta forma que estamos teniendo de convertir a la política en una especie de desfile de modelos donde hay que mirar todos los días la encuesta para ver cómo está uno, tiene a mi juicio derivaciones inquietantes frente a las cuales estamos todos los días. La primera es la incapacidad de muchos de nuestros líderes políticos para formular un proyecto colectivo. Creo que este es un problema que amenaza severamente al liderazgo político en la Argentina. Si ustedes tomaran las declaraciones de los principales líderes políticos del país desde el 28 de junio hasta la fecha, inclusive los que más posibilidades tienen de acceder a la presidencia en 2011, van a ver que las declaraciones están referidas en el 90 % de los casos a contarnos qué quieren ser cuando sean grandes. “Quiero ser presidente, quiero ser gobernador, no puedo, con aquel me aliaría, con el otro no, estoy desentusiasmado, me largo el año que viene, dejame ver después del Mundial...”.

Carencia de proyecto político

Me parece fantástico, porque muchos de ellos son muy agradables, dan ganas de que les vaya bien y de que lleguen. Pero no nos podemos engañar, ese discurso no cifra un proyecto político, cifra un proyecto geográfico. Y puede haber un cardumen detrás que lo siga pensando que si le va bien, me va bien a mí, pero esto no estructura la política. El otro problema que supone esta confianza excesiva en el liderazgo individual y esta desconfianza en la política organizada, es que la política perdió una de sus dimensiones principales —no respecto del conjunto de la sociedad solamente— sino en su gestión interna. Allí donde se realiza la política pura, que es en la intimidad de los partidos, se ha perdido la función del magisterio. Si algo descubre hoy en los principales

líderes electorales de la Argentina, quien observa la política y los observa funcionar, es que no han tenido maestros. Están aprendiendo con nosotros, ahora. Y esto introduce, esta falta de magisterio, esta pérdida de esa función, una extraordinaria ruptura con el pasado. La fantasía de una especie de comienzo absoluto. Como si la fantasía de que se iban a ir todos en algún momento se pudiera cumplir. Este problema con el tiempo, este problema con el pasado, este problema con el comienzo, es lo que a mi juicio hace que el nombre de este párrafo al que estamos convocados en este momento aquí en el Encuentro de ACDE, tenga un significado interesante que es la idea de transición. La transición supone un futuro al que se accede de manera realista, porque *transición* supone tránsito y por lo tanto implica que estamos saliendo de un lugar, que es este lugar. Digamos, sólo capitalizando estos fracasos, vamos a poder llegar a un futuro distinto. No en la idea de un país alternativo que existe desarraigado de la historia en la cabeza de alguien y que alguien va a construir para nosotros y en el cual nosotros después nos pondremos adentro. La idea de transición implica la idea de una construcción, no de un hallazgo. ¿Qué características debería o qué desafíos tiene esa transición? Suponiendo que la emprendamos, lo cual depende de nuestra decisión. La primera tiene que ver, el primer desafío, un desafío que parece crucial para la Argentina, es reponer el equilibrio de poder. La página de Sarmiento, de lo que nos habla centralmente, es de un problema de desequilibrio de poder, que está ligado a nuestra relación con la ley, a nuestra relación con el Estado, a la confusión entre Estado, Gobierno, Partido, Caudillo y a la imposibilidad de imponerle o de contraponerle al poder de quien ocupa el Estado, el poder de una institucionalidad civil y política autónoma del Estado. Este es un problema central, porque en la medida en que el poder se desequilibra, la sociedad civil se debilita, entonces ya no tenemos un problema de desestructuración de los partidos, tenemos un problema de desestructuración de prácticamente todos los órganos de la sociedad civil. Ni les cuento en el empresariado, que ustedes lo saben mejor que yo.

Gran desequilibrio de poder

Hay tejidos en la dirigencia argentina que se están como perdiendo, que deben ser reconstituidos. Y esa pérdida se debe, entre otros factores, a un gran desequilibrio de poder que dio una enorme capacidad de cooptación, de manipulación, de intervención y que le quita autonomía a la sociedad civil. Dispositivos que se han pensado desde hace tanto tiempo para evitar estos desequilibrios: la alternancia, el régimen de partidos, etc. Para decirlo en una sola palabra, la República.

El segundo problema, ligado al anterior, es cómo empezamos a encontrar o a formularnos o a estimular liderazgos que nos permitan superar la contradicción que hay entre liderazgo e institucionalidad. El liderazgo en la Argentina ha sido por tradición, y nos encontramos hoy más allá de la modernidad del fenómeno, del *marketing*, de la televisión, del Twitter, que siguen siendo aún en su contextura posmoderna, liderazgos caudillescos. Liderazgos que no tienen que discutir sus ideas ni su voluntad con nadie. Curiosamente son todos liderazgos con enorme dificultad para generar una sucesión y para darle sustentabilidad institucional a lo que sería su convocatoria y al consenso que generan alrededor de sus figuras. Acá yo creo que nosotros, que pertenecemos a una tradición tan rica como la tradición judeocristiana, ahí hay una figura que nos interpela desde el fondo de la historia, que es la figura de Moisés, que era a la vez el líder que sacó al pueblo de la esclavitud y es a la vez el que dotó al pueblo de las Tablas de la Ley. Las dos cosas. Mientras que nosotros tenemos una contradicción entre el líder y las Tablas de la Ley. Y el líder interpreta que es más líder, en la medida en que puede vulnerar las Tablas de la Ley, ponerse por encima de ellas. ¿Qué características tienen estos liderazgos de carácter institucional? ¿Modélicos?

Una es que precisamente en un mundo de partidos, de alternancia, son liderazgos que se consideran representantes de una parte y no del todo. Hoy Natalio (Botana) hizo una referencia, pero lo voy a aprovechar además para pasar el aviso del diario, lean hoy el artículo de Natalio en *La Nación*, donde este problema de la aspiración a representar el todo se manifiesta en la

intención de esa aspiración, llevarla hasta la reescritura de la historia. Si soy parte, debo negociar, debo pactar, debo dialogar.

Qué tener y qué ceder

No solamente debo saber qué quiero tener, sino qué puedo ceder. Hoy Pérez Llana a la mañana nos hablaba del ejemplo europeo, de la gran transición en la construcción de Europa y nos dijo algo al pasar que yo lo escuché especialmente porque, claro, estaba medio inspirado con estas cosas que pensaba decir ahora. Para la construcción de Europa hubo que hacer una cesión extraordinaria, nada menos que de soberanía, hubo Estados, países que cedieron, lo podría explicar muy bien Alfonso (Prat Gay), la capacidad de emitir moneda. Ahora están en ese problema, pero es una cesión extraordinaria, es mucho más que la cesión de algo trivial. En el ejemplo que se toma siempre como ejemplo paradigmático, que es la transición española, esa transición arranca —no tanto importan los pactos de la Moncloa que fueron instrumentales y en gran medida fracasaron—, lo que importa es el pacto político previo.

Los republicanos renunciaron a la República, tuvieron que soportar que haya un rey. Los monárquicos renunciaron a que ese rey fuera el rey de la dinastía, tuvieron que soportar que fuera un rey cuya legitimidad derivaba de Franco. La derecha tuvo que soportar que el Partido Comunista estuviera legitimado, legalizado. Cada uno cedió algo esencial, entonces me parece que para iniciar una transición, o para plantearnos qué transición queremos iniciar, deberíamos empezar por definir qué está dispuesto cada uno a ceder. ¿Está dispuesta la dirigencia del conurbano a ceder el clientelismo? ¿Está dispuesto el presidente a ceder la capacidad de identificar su persona con el Estado? ¿Están dispuestos los partidos a ceder el internismo? ¿Está dispuesto el empresariado a hacerse cargo de que este es un país con 35 % de pobreza? (escandalosa, como dijo el papa). Digamos, estas son preguntas sin las cuales no se puede ni empezar a hablar de una transición, salvo que queramos

engañarnos a nosotros mismos, o tener la fantasía de algo que nos va a llevar a un nuevo fracaso.

La capacitación del líder

El otro tema que caracteriza a mi juicio la emergencia de liderazgos institucionales tiene que ver con algo muy concreto, que es la capacitación del líder. El texto que leí de Sarmiento, como tantos otros, nos habla de una Argentina que estaba buscando una transición que después se inició. Una de las piedras fundamentales de esa transición es que fue iniciada por gente que estaba mirando cómo era el mundo. Podían no haberlo visto. Mirar el mundo es una tarea deliberada, no es una tarea natural. No es una fatalidad. Podría no haberse enterado Alberdi de que estaba la Revolución Industrial del otro lado del océano, como muchos hoy en el gobierno no se enteran de que está China del otro lado del mundo. Hay una relación entre el conocimiento del contexto, entre la calidad de la capacitación, entre el pensamiento y la calidad del liderazgo que me parece también adjetiva cualquier transición que se quiera emprender en una Argentina que se empieza a reconstruir. Y creo que las empresas en esto pueden aportar muchísimo, porque en la intimidad de las empresas sí se ha dado un salto muy importante de incorporación del conocimiento y sobre todo de racionalización de los procedimientos y de las conductas. Y este puede ser un aporte cultural que le puede hacer la vida empresarial a la política, sin necesidad de que los empresarios se metan en la política.

Toco rápidamente el tema del empresariado, que es un problema en el liderazgo, es un problema de liderazgo que tiene la Argentina, el de su empresariado. Me hacía notar Luis (Cedrola): de las 200 empresas que más facturan en la Argentina, 128 son extranjeras. Es decir, están conducidas por gerentes. 58 son locales, 7 son estatales y 7 son asociaciones entre grupos argentinos y capitales internacionales.

Sin un país homologable...

Esto es un tema muy complejo, significa muchas cosas. Se podría decir a simple vista, es nuestra forma de inserción en la globalización, que va aparejada a un grado muy grande de extranjerización de nuestro PBI, de nuestra economía. Se podría decir: “¿Y qué problema hay?”. Bueno, es un problema si no tengo un país homologable. Si yo no tengo un país homologable, es un problema internacionalizar mi economía. ¿En dónde se manifiesta ese problema? En esta perversión que ha adquirido la Argentina de estos últimos años, donde si yo soy un empresario, un inversor internacional que vengo a incorporarme a la economía argentina, tengo que tener un empresario local que me traduzca, o que haga las cosas que yo no estoy dispuesto a hacer. Que conozca el timbre exacto, que sepa qué le gusta al funcionario tal o cual. Lo hemos visto, tenemos relatos en los diarios todos los días de esta experiencia, que es una dimensión, si ustedes quieren, éticamente muy inquietante de nuestro aislamiento.

Yo les dejo la pregunta, me gustaría detenerme en esto pero no lo voy a hacer, mirar experiencias comparadas en América latina. El empresariado ¿qué rol tiene en estas transiciones? ¿Qué relación hay entre empresariado y proceso de modernización de nuestros países? ¿Qué rol cumplieron los empresarios en los procesos de modernización que hubo en Brasil, en Chile, en su momento en México? ¿Fueron sujeto u objeto del problema, de la transformación? ¿Qué nivel de comunicación tenían con los líderes que llevaban adelante ese proceso? ¿O no tenían ninguno y en realidad eran procesos en los que se combinaba un gran liderazgo político con aportes académicos, pero no empresariales? Esto yo creo que es algo que al empresario lo tiene que interpelar, que es su papel en la historia.

Todo esto, que son las condiciones básicas de un liderazgo de transición institucionalizante, nos lleva a un último problema, que es nuestra relación con el futuro. Una de las condiciones del liderazgo es la posibilidad de pensar el futuro, y esto es una vieja charla que continuamos con Luis Betnaza, la idea de

que solamente puedo ceder algo si tengo al futuro como parte de la negociación. Si sólo estoy hablando del presente, no hay ningún estímulo a ceder nada. El único estímulo a ceder es si yo, cediendo hoy, entiendo que adquiero un futuro más interesante. En esa relación intertemporal del interés tiene sentido negociar, pactar y ceder. Es eso lo que está en el fondo de la experiencia española que acabo de relatar. No el futuro como lugar de fuga, sino el futuro como lugar de proyección, que nos permita sacarnos y sacar a nuestros líderes de este presente eterno y que nos permita pensar problemas de extraordinaria complejidad que el mundo del *marketing* y de la encuesta los convierte en no pensables.

Problemas “no pensables”

El conurbano, para la dirigencia política argentina hoy es un problema no pensable. La aparición de nuevos delitos es un problema no pensable. La aparición de lógicas mafiosas dentro de la élite es un problema no pensable. Por ir a cuestiones más inmediatas, la gigantesca incógnita energética que pesa sobre la Argentina —que describió hoy a la mañana muy bien Ricardo Arriazu— es un problema no pensable. Es una agenda que está quedando al margen, es una arruga que vamos estirando hasta que un día se convierta en montaña y no la podamos pasar. Entonces vamos resolviendo esa agenda por colapso. Esto no es un problema sólo de los líderes, esto es un problema de la sociedad también, es un problema del electorado. Por una extraña razón, la Argentina, a lo largo de su historia contemporánea, del 30 para acá, entró cíclicamente, cada ocho o diez años, en momentos de hartazgo respecto de sus líderes. No estoy hablando de insatisfacción, no es que “Bueno, no me gusta, es hora de cambiar”. No. Es “No lo tolero más, no lo puedo ver. Traeme a cualquiera menos a este”. ¿Les suena?

Esto alimentó hasta el 83 los golpes de Estado. El dispositivo del golpe de Estado fracasó, pero el problema quedó, nosotros lo sacamos a Menem con un 70 % de imagen negativa. Lo echamos a De la Rúa y estamos viendo

cuándo es la elección para votar, y gran parte de la sociedad argentina, muy probablemente el 70 %, quiera votar pensando solamente en que a este gerente no lo quiero ver más, poneme a cualquier otro. Esta lógica del voto castigo está en la raíz del problema de una sociedad que sólo puede votar mirando para atrás. El castigo es una conducta referida siempre al pasado. Esta forma de votar, a la que nos estamos aproximando tal vez por tercera vez en una década, está indicando claramente la falta de capacidad proyectiva como sociedad. Y esta es la gran diferencia entre un Centenario y otro. No está en la trampa conceptual que plantea la presidenta de si éramos más ricos o más pobres. Aun siendo más pobres estábamos enamorados de nosotros mismos, del futuro que soñábamos. Nos entusiasmábamos con nosotros mismos. Y había otros entusiasmados también con nosotros. La transición implica lo contrario, dejar de estar hartos de nosotros mismos, que es la situación en que probablemente estamos desde hace algunos años. Muchas gracias.

Luis Cedrola

Bueno, vamos a pasar ahora a las preguntas.

¿Es factible un acuerdo entre sindicatos y empresarios que marque un camino a los políticos sobre qué política llevar adelante?

Carlos Pagni

Bueno, me parece que es al revés; no, el orden del carro y del caballo, digamos. De lo que se trata es de reconstruir la autonomía del poder político frente a empresarios, sindicatos, sectores. No creo que desde la visión sectorial y parcial se le pueda indicar al político cuál es el rumbo, tampoco es la función. Tampoco es la función.

Luis Cedrola

¿Cómo creés que se desarrollarán los tiempos políticos de aquí a las próximas elecciones? ¿Qué pasará en la elección del año que viene?

Carlos Pagni

Voy a hacer una reflexión exclusivamente ligada al problema de la exposición, yo creo que sólo en un contexto de pulverización de la política, de falta de sistema político —como el que tiene la Argentina— se puede entrar en el espejismo en el que entra la opinión pública y buena parte de la dirigencia, de que hay una recuperación extraordinaria del kirchnerismo. Esta recuperación es la contracara de una política que sólo se convierte en política durante la campaña electoral, y entre campaña y campaña queda sólo como único sujeto activo el Estado y quien lo conduce. Si ustedes toman como parámetro lo que sucedió desde el voto no positivo hasta la elección de 28 de junio, la mañana siguiente se iban. En noviembre se quedaron con tus aportes previsionales y la gente decía “Se recuperaron, están para toda la vida”, como hoy. Empezó la campaña y en marzo y volvió la cosa a su lugar. ¿Por qué? Porque se instaló un relato, un equilibrio. Esta es la diferencia, en pequeña escala, de una sociedad que funciona o no, con equilibrio de poder.

Luis Cedrola

¿No tenés miedo de que a la hora de votar en 2011 no se tengan en cuenta los liderazgos que estamos comentando y volvamos a elegir liderazgos caudillescos?

Carlos Pagni

No estamos condenados a ser Liberia, tampoco a ser Canadá. Es una cuestión de nuestra construcción. Las instituciones se construyen; la experiencia argentina en la segunda mitad del siglo XIX es una experiencia constructiva y para algunos excesivamente constructiva. Esto en términos de intervención de la política sobre la realidad y de modelación deliberada de un determinado tipo de país. No es que vino una oleada de bienestar que nos puso en el mercado atlántico y de golpe se edificó un castillo institucional de la nada. Yo lo plantearía al revés, casi seguro que vamos a seguir votando líderes caudillescos, salvo que hagamos otra cosa. No encuentro en la inercia actual ningún dato —salvo el esfuerzo cercano a la magia de reconstrucción que están haciendo los radicales— que vaya en sentido de la creación de instituciones en el campo de la política. Si se sigue imponiendo esta inercia, lo más probable es que suceda lo que ahí dan como una alternativa rara estadísticamente. Lo más probable, es que votemos a otro caudillo. Más *soft*, tal vez menos agresivo, más comunicativo, pero dependemos de las calidades personales. Los sistemas se crearon porque desconfiamos de las calidades personales.

Luis Cedrola

Acá hay una pregunta interesante. Para ayudar a la transición, ¿cuáles son los políticos — pide nombres— que deberían ceder su interés electoral?

Carlos Pagni

Creo que no me corresponde a mí decirlo. No es un problema del individuo de que hay alguien que es malo y alguien que es bueno. Se trata de ver qué capacidad tiene de aquí a marzo la clase política argentina para poner

en discusión un liderazgo, un programa, una organización detrás de ese liderazgo y de ese programa; y se irá viendo la viabilidad de esos proyectos electorales. Por eso existe la democracia. No es que a alguien hay que decirle “Vos te tenés que ir”. Es más: ganale, si es tan malo.

Luis Cedrola

Bueno los procesos en la Argentina pueden interrumpirse, puede haber internas abiertas —fue la discusión de esta mañana—, puede haber líderes no elegidos por procesos democráticos...

Carlos Pagni

Ese es otro problema, digamos una cuestión es preguntarse qué líder merece estar y cuál no —no me corresponde contestarlo— y otra cosa cuáles serían las mejores formas de selección de esos liderazgos. Ese es otro problema. Yo creo que una de las cuestiones técnicas que exhiben una deficiencia importante de la sociedad argentina, en la organización de la política, es la calidad del sistema electoral. De a poco nos vamos convirtiendo en uno de los países más atrasados de América latina en ese sentido. Para arrancar, sigue estando en manos del Ministerio del Interior, que, además, desde que hay reelección es más participante del juego. Quien haya votado en junio pasado en San Isidro tenía que entrar en un cuarto oscuro donde había 55 opciones de concejales. Además físicamente hay que combinarlas con la de diputados, cortar la boleta. Bueno, en Aldo Bonzi, a las 7 de la tarde, el fraude es casi un objetivo, no un accidente. ¿Ustedes saben cuándo terminó el escrutinio de esa elección? En diciembre. Ese es el sistema electoral que rige hoy en la Argentina. Con candidatos elegidos en una pieza por una o dos personas. Bueno, si esa es la matriz de nuestra clase política, ¿por qué vamos

a esperar buenos gobiernos?; arrancamos ya con una maquinaria, con una cocina que es muy deficiente.

Otra cuestión es qué va a suceder con la ley. Me parece que la ley está sometida un poco al capricho de Kirchner, pero también hay que decir que Kirchner está en tan mal momento con la opinión pública, que necesita tanta burocracia política para compensar ese malestar que finalmente, de manera muy defectuosa, llena de vicios, que se alinean en el fondo sus intereses personales con los intereses que debería tener la sociedad argentina. El de tener un sistema de partidos por lo menos más sintético y más activo. Hay aspectos de la reforma electoral que, si uno conoce la intención de quien la impulsó, la intención puede ser tramposa pero que en el resultado termina siendo positivo. Que el peronismo se tenga que sintetizar en una fuerza política y que termine esta estafa de que yo lo voté a Díaz Bancalari con Chiche Duhalde para que después vote las leyes de Kirchner, me parece que es muy saludable. Esa es una intención que ahora le sirve a Kirchner, que necesita unificar al peronismo que está en la ley. Yendo al problema de cómo seleccionamos a nuestros líderes y un poco a la esperanza, creo que no estamos tan lejos de que estas cosas ocurran. Creo que hay un proceso de reconstrucción del radicalismo, que es inevitable y que es una gran interpelación, sobre todo para Carrió. Hay un proceso del peronismo —que no me costaría imaginarlo de aquí a 5 años sin los Kirchner— volviéndose a sentar a la mesa. No encuentro tanta dificultad de que se sienten a la misma mesa los que hoy están sentados, menos los Kirchner. Incluyendo a Scioli. Eso me parece que es muy alentador, es virtuoso de por sí.

Luis Cedrola

Hay una pregunta que quizás nos lleva a profundizar cómo el sector privado, fundamentalmente los empresarios: ¿podría liderar, principalmente dada la ausencia de liderazgos en el sector público? O, como decía el doctor

Botana a la mañana, en realidad ¿deberíamos canalizar todo el esfuerzo a través de los partidos políticos?

Carlos Pagni

Yo coincido con el doctor Botana. No creo que la salida sea transformar a los empresarios, sacarlos de su rol para que se conviertan en políticos.

Luis Cedrola

¿Y las organizaciones empresarias?

Carlos Pagni

Lo escuché a Fernando Henrique Cardoso decir una cosa muy simpática y además no sólo inteligente sino muy práctica, en alguien que ejerció el poder como lo ejerció él en un país con un empresariado muy fuerte. El problema del empresario con la política es que normalmente en las empresas uno da una orden y la ley se cumple, y en la política uno da una orden y no se cumple. La política funciona por inercia, no por el reflejo de la voluntad inmediato en un hecho. Ahí es donde los empresarios tienen un problema cultural en la acción política, que es la ansiedad de ver que la orden se cumple. Dice Cardoso: Los intelectuales tenemos otros..., la propensión del intelectual cuando tiene una idea es ir corriendo a publicarla. La propensión del político cuando tiene una idea es ir corriendo a que el otro crea que la tuvo él. Hay culturas, no es tan fácil, por eso insisto en algo suscribiendo a lo que dijo Natalio Botana, yo no creo que haya racionalidades que podamos ir a verlas en otra profesión y que van a ser superiores a las de las políticas. Lo decía Borges, "Por qué un gobierno de militares. Porque no un gobierno de buzos". Sobre todo para un

país desorganizado. Eso no quiere decir que no haya un efecto virtuoso de la actividad pública del empresariado que tiene que ver con la capacidad de conectarse con la creación de institucionalidad civil, con que haya grandes instituciones empresariales y que se expresen sobre sistemas de interés. Que, si hay una política energética equivocada, la Unión Industrial pueda decir que esa política es equivocada. Que lo diga y que tenga la autoridad para decirlo. Ahora, para tener esa autoridad la riqueza no debe ser sospechosa. A veces no lo digo porque me sacan una tarjeta amarilla inmediatamente, eso es un problema también. El gran aporte del empresariado es ser empresariado. Yo entiendo que puedo ser un poco desalentador pero yo no sé si el empresariado argentino es suficientemente empresariado como para convertirse además en dotador de virtud para los partidos políticos. Me parece que ya con ser empresariado tiene una tarea muy importante, como grupo, como entramado humano.

Luis Cedrola

Alguna vez también hablamos de la posibilidad de financiar las ideas... "Think Tanks" fundamentalmente.

Carlos Pagni

Sí, por supuesto, yo hablaba más bien de esta transferencia de meter a los empresarios en política o que los agricultores se hagan diputados.

Luis Cedrola

Hay una pregunta sobre la ley de medios y cómo puede marcar la relación presente y futura de las relaciones con los gobiernos y el énfasis en los valores.

Carlos Pagni

Yo con respecto a los problemas de los medios creo que es una derivada de la mala imagen del gobierno. El gobierno tiene objetivamente mala imagen, no hablo de la calidad del gobierno porque uno puede opinar lo que quiere. La imagen es objetivamente mala porque las encuestas que manda el gobierno le devuelven una mala imagen e interpreta esa mala imagen de una determinada manera. El gobierno cree que su mala imagen no es producto de sus acciones sino de una especie de conspiración mediática que supone una visión autoritaria del fenómeno de la comunicación. Toda la construcción del gobierno, respecto de los medios, supone que la comunicación es un fenómeno unidireccional donde hay un emisor y una masa de sentido común que es la audiencia, que escucha a ese emisor y capta un mensaje y reacciona en consecuencia haciendo lo que ese mensaje induce.

Además de atrasar 60 años, esa teoría no es cierta y es cada vez menos cierta en la medida en que se multiplican las fuentes de información y las formas de interacción del individuo. Si esa fuera la verdad, lo que yo debo hacer, si hubiera ese gran hermano y una masa de gente que lo escucha y responde a sus órdenes, es desplazarlo, en todo caso fragmentarlo y ocupar su lugar. Es lo que está tratando de hacer el gobierno, torpemente, y a mi juicio con pésimos resultados para los intereses del propio gobierno. Me parece que toda esta embestida que ha iniciado, hasta ahora lo está dañando enormemente.

Luis Cedrola

Últimas dos preguntas. Una se refiere a clientelismo y cómo quienes son receptores del clientelismo pueden pensar en el futuro y no privilegiar un presente eterno, y la otra con el rol de los sindicatos y el financiamiento a través de las obras sociales.

Carlos Pagni

¿Cómo puede el cliente dejar de ser cliente? Yo creo que el clientelismo visto desde el lado del cliente es una estrategia de supervivencia, es su estrategia para relacionarse con el sistema. El problema es otro: en qué condiciones se desarrolla ese fenómeno. Esto nos daría para mucho. Voy a volver a citar a Cardoso. En varios trabajos —pero sobre todo en uno— Cardoso dice, en una larga entrevista que se llama “El presidente según el sociólogo”, algo interesantísimo: “Hay determinadas escalas de urbanización que generan determinados fenómenos”. El Conurbano Bonaerense, el Gran San Pablo, el DF han llegado a niveles de semejante urbanización y sobre todo cuando se convierte en escenario de un proceso de desindustrialización, para los cuales no fueron pensadas las instituciones que nos dimos los seres humanos para convivir en los últimos 200 años.

Ahí hay un problema, a mi juicio para el estado actual de la conciencia crítica de la dirigencia política argentina, hasta ahora no pensable. Este problema requiere de un gran acuerdo, de un gran proyecto. El clientelismo es un adjetivo de este problema. En este lugar, la política, en tanto política y prestaciones del Estado, no tiene otro destino que deslegitimarse. Hay nuevos delitos, hay formas de exclusión cada vez más complejas y ahí la política no puede prosperar. Tenemos que pensar ese problema. Y en la Argentina hay una conurbanización y creo que históricamente estamos asistiendo, desde el 2001 para acá, a la toma del Estado Nacional por parte de quienes representan ese sistema. Eso ha sido el duhaldismo y eso es el kirchnerismo en detrimento de lo que podría ser una alianza de provincias aliadas al Estado Nacional, que ha sido el régimen en el que funcionó tanto tiempo la Argentina. Y este es un

tema..., digamos, si yo me tuviera que hacer dos preguntas hoy en la Argentina respecto de la transición serían: ¿Qué nivel tengo de reconstrucción de los partidos políticos? Y ¿qué vinculación tiene con ese entramado tan opaco el nuevo sistema de poder? ¿Proviene o no de ese lugar?

Lo que estamos viendo hoy, las retenciones, que son mecanismos por los cuales yo tomo dinero del sector más dinámico de la economía para volcarlo en forma de subsidios en ese entramado. Sin preocuparme por las condiciones en que ese dinero después se tramita. Bueno, este es un gran problema. Si uno quisiera pensar la transición de la Argentina a partir del 2011, el tema de la reconstrucción de los partidos y el problema de qué alianza política, en qué segmento de la sociedad y de la economía se va a cifrar el nuevo proyecto de poder, me parece que son dos temas de máxima importancia.

Luis Cedrola

Hay una pregunta que está ligada al cumplimiento de la ley y también quería hacer una referencia sobre algo que se habló también esta mañana, que son las coaliciones electorales, las coaliciones de gobierno y los pactos de gobernabilidad. Entonces, ¿cómo ves vos el tema del cumplimiento de la ley por parte de todos los argentinos, a partir de determinado momento, y cómo ves vos también la probabilidad de que líderes que piensan distinto logren acuerdos, no solamente pactos electorales, sino que logren acuerdos de gobernabilidad?

Carlos Pagni

Bueno, insisto en algo que ya mencioné antes: yo creo que esas dos cuestiones que tienen que ver con vicios muy antiguos nuestros, sobre todo con la confusión entre lo público y lo privado, tienen que ver básicamente con

la posibilidad que tenga la dirigencia argentina, la dirigencia social argentina — y más específicamente la dirigencia política, tal vez los medios tenemos mucha responsabilidad también en eso, quienes ejercemos algún trabajo que tiene que ver con la opinión pública— de formular un horizonte de futuro. Digamos, el problema de cómo llegar a un acuerdo en el cual cada sector cede algo, insisto, tiene que ver con cuál es el negocio futuro en el que inscribo esa pérdida. Vuelvo a la idea de que la larga transición que se inicia a mediados del siglo XIX en la Argentina estuvo basada en una visión del mundo. Soy optimista porque me parece que la Argentina puede de nuevo insertarse en una especie de globalización amigable. Hay ideas que prosperaron en la Argentina entre los años 30 y los años 90 y que ahora tienen alguna restauración paródica, que en aquel momento, dada la escena internacional en que se movía la Argentina, podían tener algún tipo de verosimilitud, pero hoy ya es mucho más fácil refutarlas. La idea de un país competitivo, abierto al mundo, integrado a una globalización. Estas son las características con las cuales mejor le fue a la Argentina en su historia. Ahora, para eso, hay que mirar. Es una función principal. El otro día leía que la hominización, es decir, el surgimiento del hombre en el tránsito evolutivo, se produjo en África y hubo un momento en que esos primates mayores, que tienen más del 90 % de coincidencia con nuestro genoma, unos murieron y otros sobrevivieron. ¿Y cuál es la razón por la cual unos murieron y otros sobrevivieron? Estos ultraantepasados nuestros, aparentemente —algunos de estos monos— estaban dotados de un sistema muscular en la nuca que les permitía levantar la cabeza y ver. Y al ver, veían lo que podían comer, pero sobre todo veían las amenazas que podían sufrir. El hombre es hijo de ese gesto, de poder levantar la cabeza.

"Versión periodística de la presentación realizada por Carlos Pagni, con la participación de Luis Cedrola como moderador, en el XIII Encuentro Anual de ACDE celebrado el 3 de Junio de 2010 en el Marriott Plaza Hotel Buenos Aires. Esta versión es resultado de la desgrabación del panel, y no cuenta con la revisión de los expositores".

