

## bienvenido sean el cambio y nuestro por-venir

Este trabajo intenta responder cuatro preguntas:

- I. ¿Qué está ocurriendo?
- II. ¿Qué liderazgo se necesita?
- III. ¿Qué dice el Pueblo?
- IV. ¿Qué debe proponer el Nuevo Pacto Social?

### I. ¿Qué está ocurriendo?

Chile está viviendo una etapa muy compleja y particularmente difícil. Es difícil porque, en un mundo globalizado y tenso, los países pequeños como el nuestro, sólo manejan una proporción reducida de las variables que impactan en sus posibilidades de desarrollo. Es difícil porque, en este contexto, las decisiones que siempre involucran riesgos y consecuencias, se vuelven crecientemente inciertas. Es difícil también - hay que decirlo sin tapujos - por el desmantelamiento ideológico, político y moral de los partidos y dirigentes, presuntos custodios de las esperanzas populares, como resultado de 17 años de una dictadura perversa y criminal y de los 30 años de un modelo de desarrollo discriminador y carente de un capítulo ético.

Como se sabe, todos los procesos sociales evolucionan en forma de una espiral guiada por un eje central situado en su núcleo. Tal como están las cosas, resulta difícil leer con claridad cuál es y cómo está constituido el **eje nuclear** en torno del cual gira la espiral de circunstancias por las que atraviesan los pueblos en su afán por progresar. Y, justamente, el factor diferenciador esencial entre un(a) estadista y un(a) político(a) que simplemente se dedica a la actividad política, es que el/la estadista actúa desde el eje nuclear que conduce a la espiral y quienes que no lo son, tienden a moverse entreverados con el vaivén de los giros de la espiral.

Hoy, estamos viviendo en una democracia imperfecta que opera al servicio de los ricos, instaurada gracias a una especie de pandemia socio política latinoamericana

que dejó una desafortunada secuela de regímenes corruptos y diversos gobiernos discriminantes, segregadores y abusivos. Y precisamente contra esta manera de gobernar o de ejercer el poder, se produjo el llamado “estallido”<sup>1</sup> del 27 octubre 2019, bajo el grito “*no son los 30 pesos, son los 30 años*”.

No deja de ser algo curioso el que todavía haya políticos y analistas que no se hayan dado cuenta o que interesadamente no quieran reconocer (negacionismo), que ese día Chile cambió, pero no por lo que se suele comentar, sino porque el pueblo recuperó la memoria histórica y volvió a recordar que su dignidad fue alguna vez respetada, en diferentes grados y en momentos muy diferentes, en, por ejemplo, los gobiernos de los estadistas Frei Montalba, Allende Gossens y Lagos Escobar. Aquel cartel que, en el período de Allende, declaraba: “*Este gobierno será una mierda, pero es mío*” explica mejor que mil palabras lo que queremos mostrar.

Teniendo claro que los efectos de las pandemias del virus neoliberal y del virus Covid-19 han sido terriblemente perjudiciales para el país, es que, en este período pre electoral, con urgencia y con no poca inquietud emergió, desde el mundo de la política la pregunta : ¿Qué podemos proponer para recuperarnos de la crisis provocada por el primer virus, agravada además por la ineptitud del actual gobierno y, simultáneamente, qué hacer con las secuelas de la crisis gatillada por el segundo virus, dada su rápida propagación y gran letalidad?

Obviamente, han sido y son muchas y diversas las perspectivas desde las cuales se ha intentado responder esta doble pregunta, para lo cual se han puesto en marcha muchos y diversos esfuerzos orientados a entender lo sucedido y a interpretar adecuadamente sus consecuencias y efectos futuros.

Con el propósito de sumarnos a estos esfuerzos, en esta ocasión nos apoyaremos en el siguiente modelo:

---

<sup>1</sup> La noción de “estallido” sugiere un acto espontáneo, transitorio y sin seguimiento, pero no es el caso de este evento y, por eso utilizamos la noción de rebelión definida como levantamiento público y en cierta hostilidad contra los poderes del Estado,



Durante gran parte del siglo XX la actividad política se desarrolló orientada por criterios definidos por la **conveniencia**, que, en lo principal, eran establecidos a nivel de la **estrategia**, entendida como la dimensión encargada de alinear los objetivos (estratégicos), con las políticas que definen la forma de cumplirlos y los planes destinados a articular y jerarquizar los procesos, las actividades y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. En otras palabras, bajo el enfoque de la conveniencia, el pensamiento político es del tipo "Up → Bottom" que supone que los debates mayores y más relevantes de las organizaciones políticas están relacionados con los temas de estrategia. Luego, en un segundo momento, las conclusiones de esos debates debían "bajar" a nivel de la **estructura**, mediante la utilización de una *lógica instrumental* detentora de un pensamiento calculador, (necesario para medir la conveniencia (lo que explicaría el auge de los ingenieros comerciales y los contadores auditores), una perspectiva racional, que busca ajustar los medios a los fines y una actitud técnica preocupada del dominio y control de los procesos, todo lo cual favorece apunta a la **Adaptabilidad**. En este marco, las Propuestas (de Valor) son sospechosamente más parecidas a buenos deseos (wishfull thinking) relacionados

con la propia conveniencia, que a proposiciones que ofrezcan un valor efectivo para los demás.

Esto no es muy diferente a lo que ocurre en cualquier tipo de organización, ya sea productiva, cultural o de servicio, en el sentido que todas operaban - y operan - estableciendo primero los “qué”, en forma de hipótesis o de supuestos de futuro, para ordenar después todo el resto en formato de “cómo” validar y posibilitar la realización prevista en los “qué”. Dos ejemplos extremos de signo muy diferente: La fuerza convocante de los grandes líderes de empresa de la primera mitad de siglo XX y la imposición del modelo neoliberal en Chile por la fuerza de las bayonetas).

Casi todo lo que se ha podido observar en lo que va de este siglo, muestra prácticamente el mismo esquema de conducción social (Estrategia [Top] → Estructura [Down]) que acabamos de describir, pero es evidente que ya no está funcionando como lo hiciera en el pasado. Los analistas coinciden en que esto se debe a que el mundo (que no excluye a la política) ha experimentado y experimenta grandes cambios. Pero hasta aquí llegan las coincidencias porque al preguntar “¿Y cuáles son esos?” comienza la dispersión analítica. La dificultad reside en que si bien algunos líderes perciben o intuyen que efectivamente están ocurriendo cambios importantes, la mayoría parece no darse suficiente cuenta de que ello está sucediendo en un nuevo espacio muy diferente y más sutil del conocido.

Por ejemplo, en el mundo de la economía (que no se caracteriza por la sutileza) la revista *The Economist* - muy dada hacer predicciones - habla de una “nueva normalidad” para referirse a lo que muchos economistas denominan Nuevo Orden Mundial, entre cuyos rasgos destacan i) el masivo y forzado abandono de prácticas, empleos y empresas, producto de la tecnología; ii) el gran desarrollo del teletrabajo; iii) la supervisión automatizada del trabajo mediante plataformas informáticas; iv) la multiplicación de problemas mentales derivados de la incertidumbre, la soledad y la contaminación ambiental y social, etc.

Junto con todo lo anterior, en el ámbito político emergen dos fenómenos de signo divergente. Por un lado, ante un mundo que parece reiniciarse continuamente, las personas replantean sus metas personales, sociales o políticas y, también, modifican

sus maneras de pensar, sus valores, sus lealtades y sus opciones políticas. Por otro lado, experimentan desafección, desconfianza y le otorgan escasa credibilidad a los políticos, la política, los gobiernos y demás instituciones de gestión pública, señalando, cada vez que pueden, la gravedad de esta situación y la magnitud de los obstáculos y carencias que creen que hay que superar.

Retornando al momento presente, uno de los aspectos más críticos para definir el enfoque de una campaña para acceder al cargo más importante del país, es comprender y, mejor aún, de anticipar cómo es y dónde se ubica la matriz evolutiva que contextualizará las opciones puestas a disposición de los electores (tarea más difícil sin disponer de un modelo analítico).

Proponemos que el mundo, considerado globalmente, y el organizacional más específicamente (incluidos los gobiernos, los partidos políticos o los clubes deportivos) ya están sometidos a notorias modificaciones en sus matrices evolutivas al moverse desde la búsqueda de la Conveniencia hacia una (a veces desesperada) búsqueda de **Sentido**. Como lo muestra el modelo, ello implica un nítido desplazamiento desde el propósito de fortalecer la *Adaptabilidad* a las exigencias del mundo, hacia el propósito de potenciar la *Identidad* necesaria para transformarlo.

Lo primero que salta a la vista es que los dominios de la Estrategia y de la Estructura aparecen reemplazados por los de la Visión y la Cultura, reemplazo que sólo podría entenderse como parcial o de énfasis relativo, ya que los primeros no pueden desaparecer y son importantes. Sin embargo, “el partido se jugará” cada vez más en el espacio de los segundos.

¿Cómo entender esto? A la ligera, diríamos que más que una estrategia inteligente se hace necesaria una visión poderosa y convocante y, por sobre una estructura bien montada, es preferible disponer de una cultura impecable. Al ser así, es necesario reconocer dos elementos claves:

- El Sentido se construye en un sentido inverso al de la Conveniencia, es decir, ahora es “Bottom → Up”, lo que implica que nace desde las creencias, las

prácticas de vida y las intenciones, para fundar luego sobre ellas los propósitos, valores y los sueños que forman parte de la Visión<sup>2</sup>.

- Para ello se utiliza una lógica relacional o convivencial, caracterizada por un estilo de pensamiento reflexivo que es el que, precisamente, se pregunta por el sentido, un enfoque basado en la razonabilidad que es la que alinea los medios y los fines a los valores declarados, y una actitud práctica que apunta a la consecución de acuerdos y consensos.

En esta perspectiva, las propuestas sociales deben ser colectivamente valiosas y esto es particularmente esencial en el campo de la política, pero no es muy sencillo de implementar desde los dominios menos conocidos o más sutiles como son la Cultura y la Visión.

## II. ¿Qué liderazgo se necesita?

Cualquier persona u organización que le toque o quiera asumir posiciones de liderazgo en los contextos socio - político - culturales de los tiempos venideros, debe cumplir, al menos, las siguientes condiciones:

1. Saber navegar en las aguas turbulentas de todo proceso de transición, y aquí la **experiencia** tiene gran importancia y se constituye, por lo mismo, en un primer requisito de cualquier candidato o candidata a la primera magistratura de la nación. En este contexto tanto el candidato oficialista y el que encabeza las encuestas parecen algo más débiles.
2. Por otra parte, la cultura de la sociedad - desde donde nace el proceso de construcción del Sentido - es fundamentalmente un producto de la historia y, al

---

<sup>2</sup> Notará que los elementos de la Cultura fundantes del Sentido, se expresan en modo femenino y su construcción visionaria en modo masculino.

revés de la situación observada en el pasado siglo, esta vez se hace necesario asumirla y hacerse cargo de su legado, transparentando su significado y combatiendo cualquier traza de negacionismo. Recordemos que Pinochet y su camarilla de cómplices, con y sin uniforme, intentaron dividir la historia de Chile negando “oficialmente” una parte de ella o pretendiendo borrar su memoria asesinando o “desapareciendo” a quienes podían hacerla valer. Recordemos también que el primer llamado de la recuperada democracia fue que todo eso era absolutamente inaceptable, que nunca más debería ocurrir y que, en esta materia, no debería haber ambigüedades. Pero las hubo y las hay todavía.

3. De aquí surge otra exigencia crítica para los liderazgos del futuro, que es la calidad de sus **convicciones** expresadas y visibilizadas en la profundidad de sus *creencias sociales*, la transparencia y pertinencia de sus *prácticas políticas*, y la justicia y equidad de sus *intenciones públicas*. Como lo sugiere el modelo, las creencias, las prácticas y las intenciones son los componentes básicos del ámbito cultural. No es difícil entonces entender el por qué es tan importante la calidad de las convicciones de cualquier candidato o candidata.
4. Hay dos condiciones que son exigibles a las personas que postulan a cargos que requieren un gran liderazgo, que son la **consistencia** y la **coherencia**, que, a veces, se las confunde o se las presenta como sinónimos (tal vez porque ambas dan cuenta de la integridad de la persona). Normalmente, la *coherencia* es evaluada comparando lo actuado con lo declarado o anunciado. A eso alude la máxima “del dicho al hecho...”. y su relevancia reside en que es clave para construir **confianza**, atributo muy apreciado para elegir un representante. Podríamos suponer, por ejemplo, que el primer lugar del candidato del pacto Apruebo Dignidad en las encuestas, se debe, entre otros factores, a su fortaleza en este aspecto. Es posible que esta condición favorezca también al candidato republicano. También a modo de ejemplo, es posible que se juzgue como poco coherente - por lo tanto, poco confiable - a una persona que, siendo postulante a una posición pública del más alto nivel, reserve opiniones que contienen algún riesgo, aludiendo formalidades institucionales (independientemente de que no

sea ésta su intención o que no opinar +sea lo correcto). Hay que agregar que, en general, a la mujer le preocupa más que a los varones, la coherencia.

La *consistencia*, por su lado, consiste en sostener razonablemente (con buenas razones) una posición o actitud a lo largo del tiempo. La relevancia de esta condición consiste en que es lo que se considera para juzgar la **credibilidad** de una persona y, muy especialmente, de lo que promete. En este aspecto, el candidato del oficialismo tiene una debilidad evidente provocada, al parecer, por una cierta pulsión migratoria en política derivada de la búsqueda de la oportunidad que, sin duda, cree tener hoy. Tampoco es un aspecto favorable para el candidato de Apruebo Dignidad, pero sólo en razón de su juventud que, obviamente, no es algo atribuible a él. En cuanto al “candidato” que vive en el extranjero, tiene en común con el candidato oficialista una opción ideológica genérica y la búsqueda guiada por la conveniencia. Nadie podría creerle que pretende seriamente acceder al cargo al que postula, sólo estaría buscando aparecer públicamente en el cuadro de los candidatos a la Presidencia de Chile, para anotarlo en su currículum y luego rentabilizarlo fuera de Chile.

Al contrario de los anteriores, éste es un aspecto particularmente fuerte de la candidata de la Unidad Constituyente o Nuevo Pacto Social, evidenciado nítidamente en su biografía personal y en su trayectoria política. Esto tiene una relevancia especial porque es una cualidad muy apreciada por los varones,

Algo que debe ser motivo de reflexión de cada candidato(a), es que cada votante, antes de emitir su voto, hará un balance del porqué podría *confiar* en las creencias e intenciones de una candidatura y cuánto siente que puede *creer* en sus propósitos y sus valores.



### III. ¿Qué dice el Pueblo?

A mediados del año 2019, algunos políticos conservadores y el gobierno de Piñera, Chile afirmaban que Chile era un tranquilo y exitoso país (un “oasis”, decían) Pero esto no era, ni mucho menos, verdadero. Desde hacía mucho tiempo se arrastraba una confrontación política y sindical, a veces abierta y, otras, soterránea, bajo la mirada displicente de un gobierno que traicionaba la larga tradición del Estado chileno, como impulsor de iniciativas de desarrollo a través de entidades públicas como la Corfo, Sercotec, Inacap y otras.

Esta tradición, había sido abruptamente interrumpida por el golpe militar de 1973, y la democracia retornada no logró recuperar totalmente, no obstante lo cual, el país generó una imagen de estabilidad y tranquilidad, a pesar de los reiterados conflictos - especialmente derivados de las demandas juveniles - que fueron ocurriendo año a año y que culminaron con el masivo “estallido social” del 18 de octubre 2019.

Prontamente surgieron diversas reacciones frente a este evento, en las que hubo dos puntos de relativo consenso: El primero, se expresó en la frase “*Nadie lo predijo*” que sonaba a explicación o justificación de la imprevisión y, el segundo, se reflejó en la expresión “*Chile despertó*” que claramente se entendió como un “Basta”. Pero, en los días posteriores al “estallido”, estos consensos se fueron transformando en una confrontación de, al menos, dos o tres posturas disímiles sobre cómo interpretar lo sucedido.

Inicialmente se dijo que el “*Estallido Social*”, fue gatillado por un alza de 30 pesos en la tarifa del Metro de Santiago, calificada por muchos como “*la gota que rebasó el vaso*” pero, tanto la *Marcha del Hambre de 1982* como la *Rebelión de Octubre de 2019* mostraron a un pueblo dispuesto a reaccionar ante las situaciones que lo afectan injustamente, pero también dejaron constancia del vacío de un liderazgo consistente y coherente que pueda conducirlo en un proceso de cambio hacia modos de vida más justos.

En este escenario surgieron los reclamos populares que propiciaron la toma de conciencia de diversos aprendizajes que llevados a nivel analítico pueden resumirse en los siguientes puntos

- ✓ *La situación económica o social:* es uno de los factores de discriminación más frecuentes y provocadores de sensaciones de exclusión y marginación
- ✓ *La ideología* rígidamente asumida es una de las causas de comportamientos discriminatorios más frecuentes entre grupos humanos que adhieren a distintas ideas.
- ✓ *El miedo a lo desconocido* o a lo incierto suele movilizar conductas discriminatorias preventivas en contra de personas o pueblos.
- ✓ *La personalidad sumisa e imitativa* facilita la adopción de conductas discriminatorias por imitación o insuficiencia de capacidad crítica, las que, en estas condiciones suelen ser percibidas como injustas e irracionales
- ✓ *La influencia del grupo* puede inducir conductas discriminatorias entre sus miembros, en contra de otros grupos.
- ✓ El traspaso de los bienes públicos a manos privadas, en especial los servicios básicos (agua, comunicaciones, electricidad, gas) sumado a la supresión de las restricciones a las actividades económicas que pudieran limitar el desarrollo del capital privado, se prestaba para abusos
- ✓ Las restricciones aplicadas a los organismos del Estado para impedir que intervengan más allá de la promoción de la libre competencia o las actuaciones arbitrales. (Estado subsidiario<sup>3</sup>), consolidaba la supremacía del capital por sobre el trabajo
- ✓ La apertura a los mercados extranjeros, con el fin de permitir la libre circulación de productos y servicios, bajo el supuesto que ello favorece al crecimiento económico, desmejoraba el desarrollo de los empleos
- ✓ El fomento del individualismo, basado en la creencia cultural de que cada uno prospera y adquiere independencia según sus propias habilidades y recursos.

---

<sup>3</sup> **Subsidiaridad:** Que sirve de ayuda o apoyo a la parte principal en caso de que sea necesario

- ✓ La preocupación por favorecer y proteger el lucro<sup>4</sup> mediante medidas destinadas a: i) reducir los costos de captación de los ahorros sociales (AFP, ISAPRE)<sup>5</sup>, ii) reducción de la carga impositiva al capital; iii) incremento de los precios de colocación de estos mismos ahorros (CAE, Créditos financieros).
- ✓ La financiarización de la economía, tiene el propósito de garantizar el control hegemónico del sector financiero en la implantación y evolución del modelo de desarrollo (neoliberal).

Estos hechos, entre muchos otros, se reflejan hoy en lo que se ha dado en denominar *la profunda crisis de la democracia representativa* chilena, que afecta tanto a sus instituciones (parlamento, gobierno, organizaciones sociales) como a las organizaciones de representación popular (partidos, sindicatos, cooperativas, movimientos sociales, etc.). Lo significativo de las controversias derivadas de esta crisis es que muestran un sorprendente nivel de desconcierto y de falta de una visión más amplia sobre lo que forma parte del contexto global que, sin duda, incidirá en la forma que podría estar ocurriendo un cambio de fase.

Como en toda crisis, también en esta surgió una serie de aprendizajes que racionalizados como las demandas aspiracionales del Pueblo, se podrían resumir como sigue:

- ❖ El crecimiento económico y la justicia social deben marchar a la par;
- ❖ El respeto a los derechos de las personas y la valoración de su dignidad deben ser aspectos centrales del sentido común;
- ❖ La equidad debe ser el criterio fundamental del tratamiento de las diferencias que naturalmente existen en toda comunidad;
- ❖ En aquellos aspectos en que la igualdad debe ser la norma, debe aplicarse sin excepciones;

---

<sup>4</sup> **Lucro:** (del latín *lucrum*, *lucri*, beneficio) se refiere al provecho, beneficio económico, utilidad, ingreso, ganancia o plusvalía obtenidas para el controlador de la producción o distribución de productos o servicios (Wikipedia)

<sup>5</sup> Estos son mecanismos verdaderamente expropiatorios, porque son prácticamente a costo 0

- ❖ La colaboración, la solidaridad y el respeto, deben ser los factores dinamizadores de la convivencia y no la competencia.

#### IV ¿Qué debe proponer el Nuevo Pacto Social?

Todo lo visto sobre las candidaturas hasta aquí tiene más que ver con la indagación de lo que son o representan como Producto de su Historia. En estos días veremos qué presentan las candidaturas como proyectos de futuro y qué promesas hacen para atraer a los votantes. Para que el mundo abra los espacios necesarios para que las promesas puedan cumplirse, deben concurrir dos condiciones:

- ✓ Que quienes las proponen sean **creíbles** a nivel de la magnitud de lo prometido
- ✓ Que quienes las escuchen le asignen **valor** de acuerdo a lo que aspiran

Ahora bien, no todas las promesas le pueden interesar de igual manera a todos y se requiere segmentarlas mediante algún criterio, que en países tan segmentados por el nivel socio económico de sus habitantes, como el nuestro, éste parece ser un criterio natural.

SEGMENTOS	CODIGO	%
El segmento de los muy ricos	AB	3%
El segmento de los ricos	C1a+C1b	17%
Clase media estabilizada	C2a+C2b	15%
Clase media emergente	C3	28%
El segmento de los pobres	D	30%
El segmento de los muy pobres	E	7%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

El 80% de la población pertenece a la clase media o es pobre. Por lo tanto, las promesas de quienes deseen ser electos para el primer cargo del país deben ser valiosas para los ciudadanos que provengan de estos segmentos mayoritarios. Pero ello presenta tres tipos distintos de dificultades.

- La mayoría de estos ciudadanos pertenecen a la población más carente y maltratada de Chile, que fue demasiadas veces víctima de promesas populistas o francamente engañosas, lo que no hizo más que provocar una muy profunda desconfianza en los políticos y la política y, de alguna manera dejó muy rasmillada su dignidad.
- Lo que tiene valor para unos no representa necesariamente lo mismo para otros. No es un secreto el que lo más valorado por un residente de La Pintana no es igual a lo que más puede valorar alguien que vive en Las Condes. De similar manera, una promesa puede constituir un verdadero *compromiso* para alguien y sólo una posibilidad *táctica* para un tercero. En ambos casos interviene la cultura, que, como sabemos, puede ser diferente entre pueblos de un mismo país o entre segmentos socio económicos distintos.
- Reiterando algo ya dicho, para que una promesa exista no basta que alguien la diga, (¡candidato o no, cualquiera!), es necesario que otro alguien **la escuche y la crea** y esto no es tan simple: El que se escuche una promesa es la primera *condición de existencia* de ella, sin lo cual nada en el mundo se mueve para permitir su realización. Dado que escuchar no es lo mismo que oír, sino estar dispuesto a *cambiar* si lo que se oye lo amerita, es fácil darse cuenta de lo grave que es no ser escuchado.
- Por otro lado, - como ya vimos - el creer o no creer es siempre una disposición con historia y, precisamente por eso, se vincula tan directamente con la percepción que se tenga de la *consistencia* y la *determinación* de quien formula una promesa.

Ya vimos lo que significa la consistencia y cómo pueden ser rankeadas las candidaturas desde este punto de vista. Corresponde, por lo tanto, comentar algo sobre la determinación. En un mundo que muestra tan elevados niveles de

incertidumbre, ya no se exigen certezas (aunque el candidato republicano parece creer que sí), pero sí que se hará lo posible para actuar con *seguridad* de propósitos. En este contexto, las vacilaciones, las ambivalencias y las ambigüedades son mucho peores que los errores. Lamentablemente la candidata del Nuevo Pacto Social mostró este tipo de conductas al inicio del proceso de lanzamiento de su postulación

Es importante que los equipos que apoyan a una candidatura, estudien y entiendan esto porque de ello depende las posibilidades y los efectos que podría tener su Promesa de Valor. y eso parece estar sucediendo con la candidatura de la Unidad Constituyente.

Respecto de la pertinencia o sentido de una Promesa de Valor contrastada con la fase política en curso, hay que decir que desde la Rebelión de octubre 2019, todos los procesos de votación han evidenciado una preferencia por las ideas y los representantes de centro izquierda, lo cual indicaría una marcada aspiración de cambios.

Resumiendo, una Propuesta de Valor es clave en una campaña política, porque, por una parte, representa muy directamente las creencias y las intenciones de quien postula a una posición de liderazgo nacional y, por otra, funda el proceso de construcción del Sentido que se espera sea compartido por la ciudadanía. Observando los perfiles de las principales candidaturas y aceptando (prudentemente) lo que anuncian las encuestas, en el sentido que la mayoría de los chilenos quieren “cambios en paz”, podemos presumir que las candidaturas adversas al cambio o con intenciones “gatopardistas”, tendrán más dificultades para que sus promesas sean creíbles. Asimismo, las candidaturas consideradas extremas o inmaduras, no darían suficientes garantías de conservar la paz, y también presentarían dificultades.

Una legítima discusión respecto del contenido de las promesas políticas (incluida la Promesa de Valor) es, por ejemplo, si deben ser más abstractas y generales o más concretas y precisas; o más orientadas a los temas de ética social y convivencial o a la identificación y solución de problemas. Esta discusión está atravesada por el cambio de fase histórica que, como es lógico, afecta profundamente a las dinámicas

políticas, de manera que las promesas que se solían hacer durante el siglo XX, sin duda deberán ser reemplazadas por otras durante el presente siglo.

De alguna manera esto tiene como trasfondo el contraste entre el paradigma de la Conveniencia y el del Sentido. Efectivamente, las Promesas de Valor en el siglo pasado se formulaban bajo el paradigma de la Conveniencia y, por lo tanto, versaban sobre qué objetivos se proponía lograr, qué políticas y planes se proponía llevar a cabo, o cómo se potenciarían los procesos críticos y las principales actividades, y también cómo se asignarían los recursos. En realidad, aún se razona así.

En cambio, desde los primeros días de este siglo se fue haciendo crecientemente evidente un claro (pero no masivo aún) desplazamiento hacia la perspectiva del Sentido, en la que las promesas deberán referirse a qué sueños se propone alcanzar, qué valores regularán el modo de vida colectivo, qué propósitos regirán los esfuerzos y decisiones o cómo se implementarán y transparentarán las intenciones, cómo se asegurarán las prácticas sociales y cómo se encarnarán y difundirán las creencias que inspiran la cultura.

Desde este punto de vista, el debate político pre electoral, contiene una confrontación entre las formulaciones cristalizadas durante los años mil novecientos y las que apenas están emergieron hace relativamente poco tiempo en el mundo occidental (donde reside Chile) y que, entre otras materias, ha ido dejando claro que el neoliberalismo posee un carácter profundamente elitista y, por lo mismo, es el principal causante de la excesiva concentración de la riqueza y del inaceptable incremento de la desigualdad social, situaciones ambas que, desde hace algún tiempo, han provocado movimientos que expresan una creciente toma de consciencia de estos males y han originado diversas manifestaciones de un radical rechazo de las grandes mayorías en diversas regiones del planeta.

Es muy posible que buena parte del dilema estratégico de la centro izquierda chilena haya sido entre *avanzar* hacia un Chile mejorado o *dar un salto* hacia un Chile transformado, lo cual, en ambos casos, implica generar propuestas de cambio que sean consistentes con las aspiraciones reiteradamente expresadas por el Pueblo.

Uno de los errores que podría cometer este sector político es hacer suya una de las prácticas operativas centrales del pasado siglo, las que, bajo la consigna de ser pragmáticos al enfrentar los problemas de la contingencia, se utilizaban básicamente esquemas tipo “problem solving” cuyas etapas son [Explorar → Modelar → Interpretar → Decidir → Medir la eficiencia → Compartir los resultados]

Evidentemente en una campaña electoral es ineludible tocar los problemas de la contingencia y proponer esquemas de solución, evitando, por cierto, los ofertones y las medidas engañosas o populistas. Y, al considerar el desplazamiento desde una lógica instrumental hacia una lógica relacional, es esperable que ello influya en el modo de enfrentar los problemas de la contingencia, que, como se sabe, son mucho más complejos que antaño. Por lo mismo ya no basta asegurar la **Eficiencia** que es el ratio [Actividad/Recursos] a través del cual se puede evaluar la productividad de una estructura; es necesario preocuparse a lo menos de la **Eficacia** que es el ratio [Estrategia/Estructura], con el que se mide los resultados de una estrategia. Ambos índices se utilizaron bajo el paradigma de la Conveniencia, pero hoy, cuando está ocurriendo el desplazamiento desde este paradigma al del Sentido, es más relevante medir la **Efectividad** [Visión/Estrategia] que mide la congruencia entre la identidad de una entidad pública y su capacidad adaptativa a las circunstancias del medio en que actúa.

En todo caso, todo lo visto parece indicar que el desafío que debe enfrentar Chile, tiene mucho más que ver con un cambio del **sentido** del desarrollo que con mejoras en cada una de las tareas que conducen a él. Si éste fuese efectivamente el caso, parece evidente que las agrupaciones políticas y sociales responsables de llevar a cabo un Programa Político que conduzca este cambio debiera destinar una parte muy importante de los esfuerzos a desplegar una cultura que contenga, al menos, las siguientes declaraciones<sup>6</sup>:

- a) La *Persona* es la unidad básica de la sociedad. Esta declaración es directamente contrapuesta a la ideología neoliberal que le asigna esta calidad al *individuo*, al

---

<sup>6</sup> “Tarea para la casa” de la Convención Constituyente



que caracterizan y clasifican por sus necesidades (obviamente atendidas por el mercado). Las *personas*, en cambio, más allá de sus necesidades se definen esencialmente por ser titulares de derechos, que son, por cierto, los que, en mayor grado, garantizan el ejercicio de su *dignidad*.

- b) Los *Derechos Humanos* constituyen una piedra angular de las políticas y de las decisiones, tanto públicas como privadas. Ningún segmento de la sociedad, bajo ningún pretexto puede excluirse de esta obligación civilizatoria básica.
- c) La *Justicia* debe ser un objetivo esencial y permanente de cualquier sociedad y, por cierto, una de las preocupaciones centrales de la autoridad. Este valor se expresa, por ejemplo, en las políticas de *igualdad* (“todos los ciudadanos son iguales ante la ley” o “a tareas iguales, iguales salarios”) y en las políticas de *equidad* (“distintas responsabilidades justifican razonables diferentes compensaciones” o “los resultados de una actividad compartida deben repartirse equitativamente entre los participantes”)
- d) La *Cooperación* y la *Colaboración* son considerados valores sociales muy apreciados y crecientemente necesarios, que algunas veces se presentan como sinónimos, aunque sean muy diferentes. La *Cooperación* ocurre cuando un grupo de personas con similares o iguales saberes, responsabilidades o competencias deben enfrentar alguna actividad complicada, en la que, para alcanzar las metas esperadas, deben operar juntos. Otra forma de expresarlo sería diciendo “operamos juntos intercambiando tareas”. La *Colaboración*, en cambio, es necesaria cuando un grupo de personas con diferentes saberes, responsabilidades o competencias deben enfrentar una actividad compleja, en la que, para obtener los resultados esperados, deben coordinar e integrar labores diferentes.
- e) El goce de la *Libertad* termina donde comienzan los *Derechos* de los demás.

- f) De la misma manera, el *Crecimiento Económico* y la *Justicia Social* deben marchar a la par. Más aún las políticas de crecimiento económico sólo adquieren todo su sentido si contribuyen a fortalecer la justicia social y favorecen la equidad distributiva. Un crecimiento económico que produce mayores concentraciones de riqueza y desigualdades sociales (como ocurre en el modelo neoliberal) es nocivo para la convivencia social y francamente perjudicial para la salud económica del país.
- g) Los trabajadores no son ni *recurso humano* ni *capital humano*, como algunos empresarios los suelen denominar y que, en el fondo, responde a una concepción fungible de ellos dentro de los procesos productivos, como lo son las herramientas o el capital de trabajo. En cambio, si se los consideran como un *patrimonio* del mundo del trabajo se establece una gran diferencia derivada de que un recurso o un capital se *usan*, mientras que el patrimonio se *cuida*
- h) Se dice que la *Solidaridad* y el *Respeto*, deben formar parte de una nueva cultura, pero hoy suelen ser considerados como pertenecientes a dominios actitudinales disjuntos sin explicar por qué. La *solidaridad*, tal como se la describe hoy, alude a una conducta humanitaria de quienes poseen los medios y la posibilidad de ayudar a otros más desvalidos. Aparece, así, como un fenómeno de dirección Up → Down. En cambio, el *respeto* suele ser exigido en una dirección inversa Down → Up, es decir, desde quienes son dependientes de algo o alguien, precisamente hacia ese algo o alguien superior. Sin embargo, la vida muestra que son los pobres y los más desfavorecidos los que manifiestan las más destacables conductas solidarias y los mejores ejemplos de respeto por el otro, cualquiera sea la circunstancia de éste, pero todo ello formando parte de una misma experiencia existencial, enseñándole a la sociedad que no se puede aceptar una solidaridad irrespetuosa ni un respeto no solidario.

Afortunadamente, junto con la evolución territorial y socio económica acaecida en Chile, a nivel de las comunas y especialmente de *barrios populares*, hubo también un

proceso de consolidación de una cultura comunitaria notable, que la pandemia Covid-19, puso en evidencia y en la que se destaca:

- La tendencia a utilizar métodos democráticos en la toma de decisiones;
- La propensión a facilitar una participación amplia y sin exclusiones;
- El fomento de la colaboración y la solidaridad como valores fundantes de sentido común;
- La promoción de hábitos de cuidado de los niños, ancianos y los más débiles, características todas que corresponden a los valores o aspiraciones que el pueblo chileno viene expresando reiteradamente de diferentes maneras desde la rebelión de octubre 2019.

En consecuencia, este proceso de consolidación cultural puede ser muy importante en la medida que nos muestra desde dónde podría suceder la pedagogía social de la nueva cultura.

Pero el desafío de Chile no consiste sólo en un cambio cultural - necesario e importante, es cierto, pero insuficiente - es imprescindible iniciar más decididamente el progresivo reemplazo del modelo neoliberal de los “30 años”. Esto implica que una Propuesta de Valor para los nuevos tiempos debe incluir los siguientes aspectos:

- Recuperación de las capacidades de intervención sistemática del Estado dirigidas a solventar la pobreza, la desigualdad, la discriminación y el desempleo, incluyendo una mayor asignación de un rol económico más activo, con el fin de obtener bienestar social y crecimiento económico.
- Profundización de la democracia hasta que sea de verdad, a través del reconocimiento de los derechos y necesidades de los sectores tradicionalmente marginados
- Promoción y aseguramiento de la Paz, tanto entre las naciones y como en sus intercambios comerciales y en sus relaciones políticas y económicas
- Elaboración de planes de desarrollo elaborados y llevados a cabo democráticamente y con énfasis en el progreso regional

- Desarrollo de una institucionalidad del Estado que garantice una democracia participativa y protagónica
- Fortalecimiento de las organizaciones de base y aseguramiento de su protagonismo en las decisiones relativas a las soluciones de los problemas comunales y barriales

José Víctor Núñez

Mario Ossandón

Septiembre 2021