

## Los retos de Fox

GEORGINA SÁNCHEZ

*EN ESTÁ EDICIÓN incluimos una serie de colaboraciones especiales de prospectiva, cuya reunión y selección estuvo a cargo de la empresa Asesores Internacionales en Prospectiva.*

La popularidad de Vicente Fox parece no tener paralelo en la historia reciente de México: desde las elecciones del 2 de julio pasado, su índice de popularidad no ha bajado de 70%. Esta cifra es envidiable no sólo en América Latina, sino especialmente en los países más desarrollados. Detrás de esta cifra no sólo hay un personaje carismático o el deseo de alternancia de los mexicanos. Esta popularidad representa la esperanza de que todo cambie, y de fondo, después del largo periodo de gobierno del PRI. ¿Hasta dónde Fox podrá cumplir con esas expectativas? ¿Desde qué ángulo vislumbrar el futuro? ¿Puede la prospectiva asistir en el análisis político?

Como se indica en el presente número de *Este País*, la prospectiva tiene múltiples facetas y enfoques: prospectiva "dura" basada en modelizaciones y sistemas, escenarios, el enfoque estadounidense hacia el "foresighting", el enfoque europeo hacia las rupturas en las trayectorias de tendencias y *futuribles* (futuros posibles), etcétera.

Una de las herramientas de la prospectiva es el pensamiento complejo: si bien se trata del análisis cualitativo, en este caso político, su particularidad es que busca "leer entre líneas", mostrando la complejidad de los límites y los alcances de una acción, las tendencias a favor y en contra, el juego de vasos comunicantes en el que ninguna realidad es absoluta ni definitiva. Se trata de explorar las tendencias de fondo y las inercias, en un juego de equilibrios: el futuro es un proceso, producto del pasado y del presente, pero sin una predestinación, aunque con amplias y precisas formas de incidir en su curso. El futuro está y es sujeto de cambio. Bajo este enfoque, su expresión en el presente es por medio de dilemas, retos, equilibrios, decisiones y desafíos.

### Los retos frente al pasado

*La línea que incidirá sobre las tendencias de fondo de un nuevo gobierno no sólo se encuentra en los nuevos temas de la agenda, sino especialmente en su habilidad para aprovechar las ventajas del pasado y romper con las inercias de éste.*

Los sucesivos gobiernos del PRI, a pesar de haber presentado diferencias importantes en el estilo de gobernar, ofrecieron una continuidad caracterizada por una importante certidumbre. A pesar de vivir la primera alternancia democrática, en México múltiples indicadores señalan que esta certidumbre se mantendrá: la economía se encuentra en una situación sana y sin riesgos importantes, las manifestaciones sociales no indican un potencial de conflicto peligroso, la incertidumbre propia de la democracia fue vivida en un marco de paz política y social. Pero los mexicanos esperan cambios profundos y rápidos. Al mismo tiempo, los cambios, tanto en el estilo de gobernar, como de las prioridades, tiempos, recursos, agendas y actores centrales del cambio modificarán las bases sobre las cuales se asentaba la certidumbre. ¿Es posible cambiar sin cambiar estos cimientos del viejo régimen? La respuesta parece ser rotundamente negativa. Muchos intereses se verán afectados, pero más aún, nuevas formas de tomar decisiones, un nuevo modo de gobernar cimbrará la cultura política y las costumbres, desconcertando, cuando no provocando reacciones de rechazo de una parte de la opinión pública. Todas las sociedades son intrínsecamente conservadoras y la mexicana no es la excepción: tienden a conservar estilos, hábitos, valores, formas de relacionarse, e incluso lugares dentro del sistema socioeconómico. Es por ello que las revoluciones son esporádicas y necesariamente violentas. El reto no será el del gatopardo: la ciudadanía que buscó un cambio no quiso más un cambio para no cambiar. Y ésta es precisamente la herencia que debe superarse: se trata de refundar nuevas bases manteniendo la certidumbre, la paz social, la gobernabilidad y alcanzando consensos importantes que respalden con

legitimidad las decisiones del nuevo gobierno. El dilema es cómo refundar las bases del régimen cuando la administración de Fox requerirá del apoyo de cuerpos tradicionales del sistema: los sindicatos y corporaciones, los ciudadanos que no votaron por Fox y el propio PRI... Promover prácticas democráticas en la elección de líderes y en el juego político requerirá de marcos de fluidez hacia los consensos, de autoridad efectiva de las normas evitando las tentaciones autoritarias, y de lograr apoyos en nuevos organismos que estén dispuestos al cambio. Sin embargo, buena parte del marco legal actual fue diseñado en función del antiguo régimen y dejó de ser funcional ante las transformaciones sociales, económicas, culturales, políticas y tecnológicas de México. Una nueva visión implicará incidir en varias partes de la Constitución hacia nuevas formas de hacer política. A su vez, estas reformas implican una nueva relación con el Congreso, que requerirá, para evaluar judiciosamente las reformas, información y formación que le permita decidir sobre asuntos multivariantes y situaciones complejas. ¿Cómo esculpir esta amplia alianza por el futuro de México?

Por otro lado, el desafío será también cómo lograr que los propios simpatizantes de Vicente Fox, plenos de expectativas urgentes y con frecuencia contradictorias, confluyan hacia consensos y especialmente tengan la paciencia necesaria para esperar y contribuir a los resultados. Los retos más evidentes se encuentran en la lucha contra la pobreza, la educación, la salud, el empleo, la seguridad, la lucha contra el narcotráfico y la corrupción, el desarrollo sustentable, una política económica que finalmente "descienda" a la economía real de los bolsillos y las pequeñas y medianas empresas, etcétera. Los menos evidentes se encuentran en encontrar el equilibrio entre cumplir expectativas, obtener resultados y sentar las bases para el desarrollo económico y social de largo plazo del país.

Uno de los desafíos más sobresalientes de cómo enfrentar la herencia del pasado régimen es la forma en que se aborde la ética. Uno de los temas, que provocan mayor consenso entre los partidos políticos, la ciudadanía, el gobierno y el medio internacional, es la condena a las prácticas de corrupción. La creación de una infraestructura ética requiere de amplios recursos y estrategias complejas para hacer frente a una práctica que cuesta casi 10% del PIB en México. Esta infraestructura es cuanto más compleja que incorpora elementos intangibles: incidencia sobre los valores sociales y las prácticas de la burocracia, los empresarios, la ciudadanía y especialmente sobre intereses económicos y políticos de peso. Uno de los pilares de esta política es la prevención, mediante la educación formal e informal, los medios y la familia, en particular por medio de la concientización de que la corrupción terminan por pagarla todos, pero especialmente las generaciones futuras. El desafío será convencer a la sociedad de que participe en un esfuerzo de largo plazo por el bien común en detrimento de las ganancias de corto plazo y particulares.

Un segundo pilar es el control que permita acotar las prácticas de corrupción por medio de monitoreos verticales (desde y hacia la autoridad), horizontales (entre pares) y transversales (por auditorías de terceros). El dilema aquí es cómo controlar la corrupción sin caer en regulaciones administrativas extremas que impidan la actividad económica y tornen la administración ineficaz.

Un tercer factor por considerar es el ejercicio de una justicia eficaz y expedita. Una vez más, uno de los problemas en México es la falta de confianza en los órganos de justicia, tanto por su complicidad con la impunidad, como por su desatino en el ejercicio de la justicia contra quienes son inocentes y, desde luego, por la insuficiencia e inoperancia en su acción. No basta con ejercer mecanismos de represión contra la corrupción, éstos tienen que funcionar eficaz y confiablemente.

Si la administración pública tiene que pasar por una revolución en la ética de sus prácticas, también es cierto que un Estado moral no es la solución. Será responsabilidad del gobierno, la ciudadanía, la Iglesia, los medios y la educación dirimir las fronteras invisibles entre la ética y la moral. Mientras que la ética responde a la acción pública, la moral corresponde a la esfera de lo privado. La libertad y el derecho a elegir las preferencias religiosas, sexuales, sociales, familiares, estéticas y los estilos y modos de vida corresponden a la esfera de lo privado. Sería un error caer en la confusión de hacer objeto público lo privado. El respeto a la diferencia debe de ser el rasero de convivencia pacífica entre los mexicanos, y la vida privada una forma de ejercer el derecho a la diferencia. En contraparte, lo privado es privado hasta que... no es público. En otros términos, cuando el poder es utilizado para fines privados, cuando lo privado viola lo público, como en la corrupción, entonces el ciudadano debe de estar dispuesto a perder el respeto a su privacidad y someterse a las instancias de autoridad y las normas.

## Los retos del presente

*La incidencia sobre el futuro depende de las decisiones y acciones del presente y éste se presenta bajo una situación compleja no exenta de riesgos que habrá que correr. El nuevo gobierno requerirá de una nueva ingeniería política creadora de consensos e inclusión.*

Fox ha llamado a formar un gobierno plural y a un acercamiento sin precedentes con el Congreso y la Suprema Corte de Justicia. Esta apertura política será sin duda necesaria para enfrentar uno de los mayores retos: cómo gobernar con un Congreso donde su partido no tiene la mayoría y en un país donde la corrupción, las políticas económicas y sociales, y la ineficacia en los órganos de justicia han roto el tejido social. Más que someter iniciativas particulares a estos órganos, el éxito del gobierno dependerá de su habilidad y capacidad para establecer marcos de negociación funcionales en los que todos los actores comprendan y acepten, primero, la importancia de lo que está en juego, más allá de sus diferencias ideológicas, políticas y de interés. Así, el proceso de construcción de consensos deberá

comenzar por encontrar los pisos mínimos de acuerdo, por ejemplo, en aquellos asuntos de interés nacional y comunes a todos los participantes. Este proceso implica la discusión amplia de cada uno de los asuntos con un gran rigor metodológico que permita, por ejemplo, deslindar lo urgente de lo importante y las prioridades a futuro. Recurrir a las herramientas, actores y estrategias de la mediación (véase el texto de Luis Miguel Díaz) deberá ocupar un papel central en las políticas públicas. Por otra parte, el proceso implica renunciar a ganarlo todo, decisión difícil de asumir dada la tradición autoritaria mexicana maximalista, para ganar solamente aquello que es relevante y necesario para poder gobernar eficazmente en la tarea de incidir sobre los fundamentos que construirán el futuro. Algunos de los efectos de esto son que el Congreso, los gobernadores, los municipios, los actores no gubernamentales y la ciudadanía adquieran mucho más poder en la toma de decisiones que en el pasado. La contraparte de ello es que el presidencialismo se alejará de las prácticas despóticas -buenas o malas- para tomar un perfil más cercano a la gestión, la coordinación, la planeación y la previsión que a la tradicional "presidencia imperial". El trabajo en equipo anunciado por Vicente Fox tendrá ante sí el desafío de aprender a gobernar horizontalmente, por medio de decisiones consensadas y enfrentar las presiones de las fricciones interburocráticas. Un primer dilema será entonces cómo ejercer el poder eficazmente, para poder delegarlo y descentralizarlo. Sin embargo, otro dilema será cómo delegar el poder evitando que los conflictos de intereses intersectoriales, intergubernamentales, intraburocráticos, interregionales e internacionales no devengan en un estado de anarquía donde el poder del más fuerte prive sobre los demás. En fin, se trata del delicado balance de cómo "liberar" a la sociedad civil sin crear condiciones de ingobernabilidad.

Además, Vicente Fox no podrá gobernar solo ni con el apoyo del Congreso. En el centro de la gobernabilidad se encuentra la nueva relación que el presidente tendrá con sus gobernados: cómo incluir a la ciudadanía, de manera organizada y libre, en el ejercicio del poder; cómo incluir y corresponsabilizar a la sociedad civil en el desarrollo, cómo transparentar la acción de gobierno hacia y desde los ciudadanos, cómo hacer para que la práctica democrática permee las instancias de decisión, a todos los niveles.

El desafío aquí será encontrar nuevas formas participativas e incluyentes en una sociedad permeada por la exclusión, cómo promover dinámicas democráticas bajo patrones de rechazo a la alteridad, cómo conciliar modernidad y valores tradicionales y cómo disminuir el potencial de conflicto de una sociedad acostumbrada al patrimonialismo que de pronto tiene que ejercer una cultura de la negociación y la responsabilidad sin por ello perder su libertad y especificidad.

Otra de las consecuencias será que los resultados de la acción de gobierno tomarán tiempo, ya que trabajar sobre el fondo, en cuestiones como la equidad, la pobreza, la justicia, la corrupción y el desarrollo sustentable, requiere de una inversión en recursos, organización, monitoreo, adaptación al cambio, integración de intereses y actores, consistencia entre el discurso y la operación y agenda de prioridades que son de una alta complejidad. Pero la sociedad mexicana está cansada de promesas y cansada de esperar. Evidentemente, un populismo que diera resultados rápidos pero pasajeros no sería la respuesta a sus demandas. El dilema del nuevo gobierno será, entonces, cómo crear condiciones de confianza que den certidumbre a los ciudadanos sobre los tiempos y resultados del proceso, tiempos por cierto más lentos que los *ratings* de popularidad.

Uno de los desafíos mayores será deslindar los espectros de acción del gobierno y del Estado. Ésta no es una cuestión menor: mientras que el gobierno debe tender a prácticas democráticas caracterizadas por el cambio y la incertidumbre como forma estable de acción, en cambio el Estado habrá de buscar la certidumbre de las instituciones republicanas que contribuyan a la seguridad de la nación. En México, el presidente es jefe de gobierno y jefe de Estado, por lo que atravesar la fina línea entre los dos ámbitos no será fácil. La reforma del Estado, necesaria en esta nueva etapa de la historia de México, aparece como uno de los temas que causarán mayor debate y enfrentamiento de posiciones; primero, porque cimbra los cimientos que sustentaron la gobernabilidad del sistema monopartidista, pero, segundo, porque el mayor desafío se encuentra en la correspondencia entre las instituciones y las normas con la práctica. La cultura de la legalidad es realidad sólo ahí donde los ciudadanos reconocen y confían en que la autoridad está para servir al interés general y no a los intereses particulares, ahí donde los ciudadanos se identifican con las normas, institucionales y prácticas, y las hacen suyas. Algunos de los grandes tabúes del sistema autoritario, como el debate sobre la seguridad nacional (véase el ensayo de Raúl Benítez) habrán de caer, no sin estruendo.

## Los retos del futuro

*Un primer paso para incidir en el desarrollo del país es tener una visión de futuro. Pero es sólo el primer paso. Un trabajo profundo sobre las tendencias del país requiere de un cambio cultural que va mucho más allá de una reforma.*

Vicente Fox se ha caracterizado por su interés en afianzar los fundamentos de un desarrollo de largo plazo en México. Uno de los cimientos del desarrollo de los últimos años en Guanajuato fue un ejercicio de prospectiva que marcó los desafíos para el gobierno estatal en 1994; los resultados de este

ejercicio fueron asumidos por Carlos Medina Plascencia primero y luego por Vicente Fox, y Guanajuato dio un salto cuantitativo y especialmente cualitativo en su desarrollo económico y social (véase el texto de Juan Huerta). En aquella ocasión, especialistas nacionales e internacionales participamos en una visión de futuro que incluía la prospectiva de todo el país. Hoy es tiempo de renovar esta práctica, necesaria para la planeación y el establecimiento de prioridades del gobierno.

El desafío de este enfoque es que los diferentes sectores, partidos políticos, ciudadanía y especialmente la élite, comprendan el interés estratégico de hacer un esfuerzo nacional en la consecución de metas de largo aliento que constituyen la única vía para enfrentar obstáculos que en el enfoque de "business as usual", el gobierno entendido como la administración de los problemas actuales, sería imposible salvar. Por ejemplo, continuar con la política comercial de firma de tratados internacionales no sólo no resuelve el problema del desarrollo interno, sino que incluso puede crear confusión y ciertamente dependencia y vulnerabilidad (véase el ensayo de María Cristina Rosas). Otro ejemplo es en el desarrollo regional: cómo articular globalización, desarrollo regional, nacional y local, en sus diferentes niveles de desarrollo e instancias políticas, en un marco en el que el desarrollo social y económico que permitiría salvar las décadas de atraso del país reside en entrar de manera estratégica en la era del conocimiento a través de las telecomunicaciones (véase textos de Pablo Wong y Mauricio de María). El desafío de la calidad en la educación, objetivo prioritario pero fallido de la administración Zedillo, requerirá mucho más que presupuestos y creación de consensos entre la autoridad, los estudiantes y los trabajadores: habrá que enfrentar algunos tabúes, como la vinculación entre la empresa y la educación, sin por ello caer en el debate sin salida de la privatización de la educación, e impulsando la excelencia de la educación pública en su articulación con el mercado laboral (véase el ensayo de Heriberta Castaños). En la educación, como en todos los ámbitos de la toma de decisiones, el éxito dependerá de la disposición para correr riesgos: la certidumbre de las décadas pasadas raramente osó arriesgar y de esa manera se corrieron riesgos mayores, caso típico de ello fue la crisis de 1994. Bajo parámetros de aceptabilidad y conocimiento de causa y con una clara visión prospectiva de los costos y beneficios potenciales de sus acciones, los líderes preparados y con visión de futuro deben estar dispuestos a arriesgar. En particular, los saltos cualitativos indispensables para franquear problemas propios del siglo XIX en pleno siglo XXI sólo podrán darse bajo una política de riesgo razonable. Una política de "más y mejor de lo mismo" es claramente insuficiente.

Otro de los desafíos de Fox reside en su relación con la élite política. El nombramiento de su gabinete por selección profesional es sin duda una de las iniciativas más innovadoras, incluso en el ámbito internacional. El éxito del gobierno será el éxito de todos sus integrantes, en trabajo coordinado y en equipo. Pero un requisito central para el éxito será el adoptar una visión conjunta de país, donde compartan los objetivos estratégicos, las tácticas, los tiempos, las prioridades. En otros términos, si la estrategia de equipo funcionara, los costos políticos de la transición serán compartidos por todos. Una forma necesaria para abatir estos costos es el cambio cultural, un cambio de largo aliento que debe de comenzar, parafraseando a Fox, hoy.

Tres partes centrales del cambio cultural son:

1) Los fundamentos del régimen político nacido de la Revolución han variado. México dejó de ser un país rural, la urbanización estuvo acompañada de nuevos patrones de consumo y de comportamiento político y social, y la globalización es un hecho. Sin embargo, los nuevos mitos fundadores del nuevo régimen no han aparecido. Y todo régimen se asienta sobre la identidad nacional que vehicula, en parte mítica, y las nuevas imágenes de cohesión social que logra articular. ¿Quiénes son los mexicanos?

2) Establecer las bases institucionales, normativas, valórales y de acción orientadas hacia políticas de reconstrucción de la cohesión nacional. El dilema reside en que si bien la cohesión social del antiguo régimen estuvo fundada en la identidad homogeneizadora de "lo mexicano", la nueva cohesión social ha de estar fundada en la identificación de los individuos en grupos sociales más, amplios unidos tanto por las normas institucionales -las reglas del juego de la convivencia común- como por las normas sociales -los valores y la conciencia colectiva- que hacen de esos grupos un conjunto social capaz de convivir colectivamente y aceptar sus diferencias. Así pues, se trata de crear marcos de convivencia común en la diferencia. ¿Cómo son los mexicanos?

3) La sustentabilidad social, económica, política, ambiental, tecnológica y cultural de largo plazo es un reto que rebasa la acción y el periodo de cualquier gobierno. Sin la amplia e intensiva participación social, los rezagos existentes no serán superados. Por ejemplo, bajo las tendencias actuales, un nivel educativo similar al de nuestros socios del TLCAN llevará al menos cuatro décadas, la lucha contra la pobreza podría llevar aún más, mientras los recursos disponibles para hacer frente a la sustentabilidad están en acelerado declive. Los mexicanos están cansados de que se les pida hacer nuevos esfuerzos, pero sin un nuevo esfuerzo, aún más amplio, intensivo, coordinado, responsable y consensuado, el reto será imposible de superar. ¿Qué futuro desean y están dispuestos a ofrecerse los mexicanos?

Finalmente, el reto del gobierno de Vicente Fox, a seis años, es uno: sentar las bases y obtener los resultados de un proyecto de largo aliento, con el suficiente apoyo de la ciudadanía, como para que tenga continuidad en el futuro, aun sin Fox.

[www.confluencias.com](http://www.confluencias.com)