

CEREMONIA DE GRADUACIÓN
Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico

Palabras del invitado de honor
Dr. Francisco Sagasti
Lima, 21 de febrero de 2017

Apreciados graduados, profesores y autoridades de la Universidad del Pacífico:

Agradezco a las autoridades de la Escuela de Posgrado por el honor y privilegio de dirigirme a ustedes, los graduandos, y a sus familias en esta grata ocasión.

Mi abuelo materno, un adusto y exigente caballero de origen austríaco quien combatió en la Primera Guerra Mundial, solía decir que la diferencia entre los tontos y los inteligentes es que los tontos no aprenden de su experiencia y los inteligentes si lo hacen, pero añadía que más allá de los inteligentes, los sabios aprenden de la experiencia de otros.

Cuando fue jefe de una patrulla durante la Primera Guerra Mundial su mayor orgullo fue que no perdió ningún hombre de su pelotón. Hace muchos años me contó que, entre batalla y batalla, cada vez que llegaba a un pueblo iba directamente al hospital a preguntarle a los heridos como es que habían caído. Así aprendía a evitar los errores que ellos habían cometido. Con cara muy seria añadía: “también pensé en ir a los cementerios, pero no creo que los muertos me hubieran contestado.”

Convencido de que, luego de haber pasado por las aulas de posgrado en la Universidad del Pacífico, están ustedes camino a la sabiduría y son capaces de asimilar experiencias ajenas, compartiré con ustedes algunos de mis aprendizajes a lo largo de más de medio siglo de vida profesional y académica.

Lo primero que he aprendido y quisiera compartir con ustedes, es que el **contexto global ha cambiado y sigue cambiando en forma acelerada y radical. Ustedes vivirán el resto de sus días en un nuevo mundo, muy diferente al mundo en el cual nacieron y al actual.**

Para dar una idea de la velocidad de los cambios en marcha, hace sólo diez años nadie tenía un teléfono inteligente capaz de conectarnos instantáneamente con todo el mundo. Ahora nos es imposible apartarnos de ellos, los miramos decenas de veces al día, y —sin que nos demos cuenta— han modificado profundamente las interacciones humanas como nunca antes en la historia. Si consideramos además los avances en inteligencia artificial, biotecnología, genética, energía, tecnología espacial, telecomunicaciones, entre muchos otros, podremos concluir que el nuevo mundo que se nos viene tendrá muy poco que ver con aquél de mediados del siglo 20.

Esto hace imperativo cuestionar hábitos de pensamiento sobre el futuro de la humanidad que fueron formulados durante los últimos decenios. Por ejemplo, **será necesario modificar y trascender ideas tales como “progreso” y “desarrollo”**, entendidas como crecimiento económico sin límites y aumento indefinido de los ingresos monetarios, sin tomar en cuenta sus consecuencias para la desigualdad y la concentración de riqueza. **También será necesario redefinir la “calidad de vida”**, entendida como el consumo masivo de una diversidad cada vez mayor de productos, muchas veces innecesarios, cuya obsolescencia ha sido cuidadosamente planificada, y que se convierten en indispensables a través de la publicidad.

El segundo aprendizaje que quiero compartir se refiere al medio ambiente. **El impacto acumulado de las actividades humanas sobre los ecosistemas —cambio climático, deterioro ambiental, desequilibrios demográficos, pérdida de biodiversidad, acumulación de desechos, excesivo consumo de energía—, requiere una transformación fundamental en la manera en que nos relacionamos con el entorno biofísico que sustenta la vida en nuestro planeta.**

Las actividades de nuestra especie han rebasado la capacidad de regeneración automática de los ecosistemas, que ya no pueden mantener por si mismos el delicado equilibrio que permitió la evolución y el surgimiento de los seres humanos. Ahora es imperativo incorporar explícitamente el impacto ambiental de todas nuestras actividades —producción, trabajo, consumo, entretenimiento, entre otras— para reducir al mínimo posible sus consecuencias negativas sobre el medio ambiente.

Esto presenta desafíos sin precedente a todas la regiones y países del mundo. Un somero análisis de las condiciones requeridas para hacerles frente sugiere que, en comparación con otras regiones como Europa, África, el Medio Oriente, Asia Central y el Sudeste Asiático, América del Sur (y el Perú dentro de ella) está en una posición favorable para enfrentar los desafíos del cambio climático, entre otros.

Tenemos condiciones materiales privilegiadas, y contamos con una diversidad de diversidades que nos confiere una gran capacidad de adaptación y respuesta a estos desafíos:

- *Población de tamaño y edad adecuada*, con una baja tasa de dependencia que nos permite obtener un dividendo demográfico durante más de tres decenios; *producción de alimentos*: altas extensiones de área cultivable por habitante, gran potencial de pesca y espacios para ganadería; *provisión de energía*, disponemos de múltiples fuentes renovables y no renovables; *disponibilidad de agua*, contamos con grandes reservas, las mayores del mundo por habitante, pero necesitamos mejorar su distribución; una *diversidad de recursos naturales*: minerales, bosques, suelos, pesquerías, ecosistemas, biodiversidad; y una *variedad de culturas y etnias*, pero con historia y lenguaje similar, que combinan perspectivas occidentales y no-occidentales.

- *Procesos de aprendizaje social en marcha*: reducción de pobreza; rechazo a la violencia; democracia y aversión a las dictaduras; sensatez y estabilidad macroeconómica; una *convergencia de desasosiegos y preocupaciones*: coincidimos en eliminar la corrupción, reformar instituciones, consolidar la democracia; y una *toma de conciencia sobre la importancia del conocimiento y la educación*, que exige una gran inversión en la creación de capacidades de ciencia, tecnología e innovación.
- *Una razonable disponibilidad de recursos financieros*, sin crisis fiscales, endeudamiento excesivo o escasez de divisas, y una *flexibilidad en infraestructura física*, con variedad de opciones para mejorar el transporte, las telecomunicaciones, las redes de transmisión de energía, obras de irrigación, entre otros

Todo esto nos ofrece una oportunidad extraordinaria. **Tenemos la obligación de aprovechar estas ventajas que nos da esta diversidad de diversidades, superando las limitaciones culturales, sociales y políticas que nos impiden gobernarnos bien y responder adecuadamente a los desafíos del siglo 21.**

El tercer aprendizaje que quiero compartir es que **necesitamos un nuevo enfoque para apreciar el contexto global emergente, y las oportunidades que tienen la región y el Perú.** Este nuevo enfoque debe permear todas nuestras actividades profesionales, académicas y aún personales. Tiene tres componentes: desplazamiento de percepciones, desplazamiento de horizontes temporales y desplazamiento de propósitos e intenciones.

- *Desplazamiento perceptual*: es necesario un continuo cambio de perspectiva, ver el todo y las partes, mirar el bosque y los árboles, examinar lo general y lo particular. Se trata de reconocer y vincular elementos aparentemente desconectados, de adoptar una visión integral que sea, a la vez, analítica y sistémica.
- *Desplazamiento temporal*: es necesario considerar una diversidad de horizontes temporales, prestar atención tanto al corto como al largo plazo, considerar resultados inmediatos y consecuencias distantes en el tiempo, tomar decisiones rápidas y diseñar visiones de futuro. Se trata de no encasillarse en lapsos rígidos y escapar de la tiranía de los horizontes temporales inmutables.
- *Desplazamiento intencional*: es necesario rechazar deliberadamente la intención de sólo pensar o de sólo actuar —la dicotomía entre pensamiento y acción. Se trata de vincular las ideas con las decisiones, de tomar en cuenta aspectos conceptuales y operativos al mismo tiempo, de integrar el trabajo intelectual con la gestión ejecutiva.

Estos tres desplazamientos —de percepciones, de tiempos y de intenciones— implican **aceptar y abrazar la ambigüedad inherente a nuestra vida en esta nueva época de la humanidad.** La certidumbre total es una quimera, una ilusión, un lujo inexistente en el cambiante y confuso mundo de hoy. **Debemos adoptar una mentalidad paradójica, capaz de desplazarse rápidamente entre el todo y las partes, entre el largo y el corto plazo, entre**

el pensamiento y la acción, de tal forma de que parezca que estamos en ambos extremos a la vez.

El cuarto aprendizaje que quiero compartir con ustedes se refiere a los valores que deben orientar nuestras acciones profesionales, académicas y personales. Mi maestro y mentor Russell Ackoff solía decir: ***“It is better to do the right thing wrong, than the wrong thing right”***; **“es preferible hacer mal las cosas buenas, que hacer bien las cosas malas.”**

Los casos de corrupción endémica que estamos apreciando; las mentiras, “hechos alternativos” y distorsiones que campean en la prensa y las redes sociales; el aprovechamiento ilícito de posiciones y la disposición de obtener ventajas indebidas, **no sólo deben llamarnos la atención, sino generar un rechazo tajante. Pero tampoco debemos emprender una caza de brujas, asumiendo que todos los empresarios, académicos y funcionarios públicos son corruptos**; que cualquier error, equivocación o metida de pata es un acto deshonesto, hecho con mala intención. Debemos dar el beneficio de la duda, la oportunidad de reconocer y enmendar errores, pero sin pasarnos de ingenuos.

Esto implica asumir con entereza la responsabilidad por los resultados y consecuencias de todos nuestros actos, actuando siempre con transparencia y rectitud; es decir, implica **adoptar plenamente los valores que se les han transmitido en las aulas de la Universidad del Pacífico, comportándose en todo momento de acuerdo a ellos.**

El quinto y último aprendizaje que quiero compartir con ustedes es de carácter personal y se remonta a mi infancia. Mi abuelo materno, a quien mencioné al inicio de esta presentación, además de oficial del ejército durante la Primera Guerra Mundial, fue un gran nadador y capitán del equipo de waterpolo de Austria.

Cuando yo tendría siete u ocho años, y ya nadaba razonablemente, se me acercó un día que estaba en la parte honda de la piscina, puso su mano sobre mi cabeza y me hundió en el agua. Desesperado empecé a patallar y a empujar hacia arriba para salir, pero sin resultado; luego de unos segundos, me sacó del agua jalándome de los pelos y me dijo: “Francisco, yo soy más grande y fuerte que tú, si te hundo y tratas de salir empujando mi mano, nunca vas a lograrlo. Si te hundes un poco más en el agua y sales por otro lado, mi mano no es tan grande como para seguirte por toda la piscina.” Dicho esto, me hundió nuevamente; reaccioné buceando hacia el fondo y hacia un lado, y salí sin problema alguno a unos metros lejos él.

No recomiendo este método de enseñanza; cuando lo empleó mi abuelo eran otros tiempos y, además, su formación militar hacía de él un estricto disciplinario. La lección que aprendí fue clara y no la olvidé nunca: **muchas veces encontraremos desafíos personales y profesionales que nos abruman, y contra los cuales no podemos luchar frontalmente. En esas circunstancias**

es mejor retirarse, desplazarse lateralmente, recuperar energías y salir nuevamente a flote en una forma diferente.

Espero que estos aprendizajes que he compartido con ustedes les sean de utilidad en el futuro. Quiero terminar felicitándolos por haberse graduado, y porque estoy seguro que tendrán muchos éxitos profesionales de los cuales se sentirán orgullosos. Como profesor de la Escuela de Posgrado, soy testigo del gran esfuerzo que han hecho ustedes y sus familias —sé bien lo que es pasar varias horas en clase después del trabajo y los fines de semana—, y esto hace su logro aún más meritorio. Felicitaciones una vez más y mis mejores deseos para el futuro.

Muchas gracias

Francisco Sagasti