

Otra forma de filantropía

Historia de la Fundación Charles Léopold Mayer para el progreso del ser humano, 1980-2014. Resumen

Advertencia

El texto que vamos a leer es el resumen de una crónica muy detallada de la Fundación Charles Léopold Mayer que abarca todo el periodo comprendido entre 1980 y 2014. Esta crónica de casi 500 páginas ha sido posible gracias al interés que ha tenido la Fundación, desde sus inicios, por documentar su actividad, lo que ha dado lugar a una serie continua de 15 000 informes de reuniones o contactos y 5000 documentos de reflexión interna que reflejan en conjunto la actividad diaria. Un resumen, si bien tiene el mérito de destacar las líneas generales de esta historia, suaviza las asperezas, las vacilaciones y enmascara las circunstancias particulares, los azares, que la han hecho posible. Su buen uso consistiría en permitir al lector comprender la dinámica general, ya que a veces, en una crónica diaria, los detalles ocultan el panorama general, y luego ir directamente al texto a los pasajes que le interesan más particularmente.

En 1980, Paulette y Pierre Calame, más por deber filial que por un interés particular en la filantropía y el mundo de las fundaciones, decidieron ayudar a Madeleine Calame, madre de Pierre y albacea testamentaria de Charles Léopold Mayer, a recrear sobre bases sólidas una fundación que este último había creado originalmente sobre bases precarias. No imaginaban que esta decisión les ocuparía la mayor parte de su energía durante más de 30 años y les llevaría a inventar un nuevo modelo de filantropía.

Esta Fundación para el Progreso del Hombre, cuyo nombre retomaba el título de un libro de Charles Léopold Mayer «El hombre solo vale por el progreso», se convirtió con el paso de los años y en homenaje a quien le había legado su fortuna en la «Fundación Charles Léopold Mayer, para el proyecto del hombre», creada a principios de 1982 y puesta bajo la égida del cantón de Vaud, en Suiza. Esta elección resultó decisiva, ya que fue la confianza depositada por la autoridad supervisora del cantón en los impulsores de esta nueva fundación lo que nos permitió, a lo largo de estos 30 años, salir de los caminos trillados.

No teníamos ninguna intención de hacer algo original. Solo queríamos hacer algo útil. Para ello, partimos de una constatación y de un deber.

Una observación. Las fundaciones, que por naturaleza tienen una vocación de eternidad, ¿por qué desaparecen? Por dos causas muy diferentes entre sí. La primera es la obsolescencia de su objetivo estatutario, que fundamenta la voluntad irrevocable de su fundador de poner su fortuna al servicio de una causa que él mismo define. Sin embargo, esta causa puede perder su relevancia con el paso de las décadas. La segunda causa se debe a una mala gestión de su patrimonio, que se va reduciendo y desapareciendo con el paso del tiempo. De ello hemos extraído dos conclusiones. La primera es que era necesario dotar a la Fundación de un objeto estatutario muy amplio, en forma de cuestión más que de causa concreta. Y la segunda, que era necesario establecer una gestión muy sólida del patrimonio, que garantizara ingresos suficientes y preservara al mismo tiempo la capacidad de acción futura.

Un deber. En nuestra opinión, este se derivaba de los dos privilegios excepcionales de una fundación: elegir con total libertad la naturaleza y la escala de la acción llevada a cabo, siempre que los objetivos lo permitan, y poder actuar a muy largo plazo. De estos dos privilegios se derivó lo que denominamos el *deber de la ambición*: ponerse al servicio de retos que no pueden ser abordados por instituciones ordinarias, tanto públicas

como privadas, ya sea porque la escala en la que actúan les viene impuesta de antemano, porque su ámbito de competencia las encorseta o porque no son capaces de tener en cuenta el largo plazo. Este deber de ambición, al que hemos sido fieles durante más de 30 años, nos ha llevado a inventar otra forma de filantropía.

De hecho, la filantropía, tal y como se practica habitualmente, consiste en fijarse objetivos acordes con los medios disponibles, y esta exigencia es aún mayor cuando los órganos rectores de una fundación se preocupan por medir su impacto. Nosotros partimos del enfoque contrario: ponernos al servicio de objetivos y retos inconmensurables para nuestra modesta dimensión e inventar formas de contribuir de manera útil a esos retos, renunciando desde el principio, debido a su magnitud, a medir el impacto de nuestras acciones.

A menudo se cita el poema de Machado «Viajero, no hay camino. El camino se hace al andar». Nada podría aplicarse mejor a la Fundación. No tenía una tesis preparada para defender. Su punto de partida se basaba en preguntas, no en certezas. La idea de que había un camino por recorrer nos llevó rápidamente a señalarlo para dejar constancia de él. Y son esos miles de huellas diarias, actas de reuniones, documentos de reflexión escritos a lo largo del tiempo y con la pluma, los que nos permiten hoy describir en esta crónica el camino recorrido, obligándonos a ceñirnos lo más posible a estos abundantes archivos para evitar reconstruir a posteriori su historia.

Una aventura humana siempre se asemeja a una excursión por la alta montaña, compuesta por etapas y momentos de descanso. Eso es exactamente lo que vivió la fundación desde su creación en 1982 hasta 2014. Así, pasó por tres etapas y tres pausas que le brindaron la oportunidad de reorientarse en cada ocasión. Estas pausas, denominadas «períodos sabáticos», duraron más de un año cada una y le permitieron hacer balance, reorientarse y dar un nuevo impulso. Dos factores hicieron posible que todo esto sucediera.

El primero es la sorprendente estabilidad del núcleo duro del Consejo de Fundación y de la dirección. Durante todo este periodo de tres décadas, se puede decir que formaban un equipo muy unido en el que cada uno conocía íntimamente una historia colectiva que había contribuido a escribir. Pierre Calame, de 1986 a 1998, fecha en la que las autoridades fiscales francesas solicitaron modificar nuestro modo de gobierno, acumuló las funciones de director del equipo y presidente del Consejo de Fundación. Después de 1998, siguió siendo director y secretario del Consejo. Siempre se han fomentado las relaciones entre los miembros del Consejo de Fundación y los miembros del equipo permanente. Se han creado múltiples oportunidades para que los miembros del Consejo de Fundación, que es la autoridad suprema según los estatutos, puedan conocer personalmente a los beneficiarios de nuestra financiación, hasta tal punto que, como se verá a lo largo de estas páginas, a menudo se puede hablar de co-construcción: una aventura compartida en la que participan tanto el Consejo de Fundación como el equipo permanente y la red de socios.

Y el segundo factor, igualmente determinante, fue la extrema apertura de mente que ha demostrado durante estas tres décadas la Autoridad de Supervisión de Fundaciones del cantón de Vaud. Una vez establecidas las relaciones de confianza y comprobada, a lo largo de los años, la rigurosidad de nuestra gestión, permitió que las inversiones del patrimonio se alejaran de las normas de prudencia de los fondos de pensiones suizos, ofreciendo así un rendimiento financiero y la oportunidad de reflexionar sobre la ética de las inversiones, sin las cuales habría sido difícil aumentar progresivamente el presupuesto anual de la Fundación a 9 millones de francos suizos, al tiempo que se seguía aumentando su patrimonio para reforzar los medios de acción futuros. Es también esta apertura de espíritu la que ha permitido a la Fundación alejarse de las prácticas tradicionales de la filantropía para avanzar hacia verdaderas estrategias de co-construcción de una aventura colectiva.

En un momento en el que se avecinaban grandes cambios a escala mundial, marcados especialmente por el colapso del bloque soviético, la globalización del comercio, el imparable ascenso de China o el reconocimiento de los límites de la biosfera, esta libertad permitió a la Fundación elegir libremente sus prioridades, sus socios y sus ámbitos de actuación.

Primera etapa, 1982-1989: la financiación de proyectos.

Esta primera etapa aún asemeja nuestra fundación, entonces recién creada, a una fundación clásica, con una importante excepción: nuestra acción no se centraba en un espacio geográfico o un ámbito de actuación concreto, sino en una cuestión. Se derivaba del propio nombre de la Fundación, «para el progreso del ser humano». Su donante, Charles Léopold Mayer, nacido en 1881 y fallecido en 1971, ingeniero químico de formación, compartía plenamente la utopía positivista de su época: el futuro de la humanidad y el progreso de los hombres dependían del desarrollo de las ciencias y las técnicas, y prácticamente solo de ello. Sin embargo, a principios de los años 80 del siglo XX, no podíamos compartir ese optimismo desenfrenado. La afirmación del progreso a través de la ciencia y la tecnología se convirtió en una pregunta: «¿cómo es posible que nunca hayamos sido tan sabios y tan ricos y que sigan existiendo tantos problemas sin resolver, algunos de los cuales llegan incluso a amenazar el futuro de la humanidad?», o, planteada de forma menos negativa, «¿en qué condiciones los conocimientos acumulados pueden servir realmente al progreso de la humanidad?».

Todos los proyectos que financiamos en este primer periodo se inspiraron en esta cuestión. La mayoría de ellos, orientados hacia los países en desarrollo, se centraron en temas delicados como la pobreza, el atraso agrícola, la salud o las condiciones de vivienda más precarias. Pero desde entonces, no consideramos que cada proyecto fuera un caso aislado, ya que cada uno debía aportar su visión sobre esta cuestión central, examinando para cada uno de ellos qué conocimientos se habían podido movilizar, qué conocimientos nuevos habían aportado y qué cuestiones planteaban a la investigación. Para nuestros socios de entonces, en su mayoría organizaciones no gubernamentales de solidaridad internacional, estas cuestiones eran inusuales, incluso incómodas. Esto nos llevó, en muchos casos, a intentar acompañar los proyectos con un «comité de seguimiento» cuya misión era ayudar a dar respuesta a estas tres preguntas. Para nosotros, cada proyecto no solo debía permitir avances concretos en las comunidades en las que se desarrollaba, sino también contribuir a la producción de conocimientos.

Ya en aquella época habíamos constatado que «el conocimiento más útil para la acción proviene de otras experiencias comparables» y promovimos lo que denominamos la *capitalización de la experiencia*: al invitar a cada proyecto a contarse, a poner de relieve sus éxitos y fracasos, contribuíamos a crear el conocimiento nacido de una experiencia compartida. De ahí la creación de un primer banco de experiencias, DPH, «diálogos para el progreso humano».

El azar, aunque sea orientado, es uno de los grandes motores de la acción humana, y a partir de 1986, un proyecto se singularizó: el apoyo al «grupo de Vézelay», un grupo de ocho intelectuales francófonos de Europa, África y América del Norte, que pusieron en común sus reflexiones sobre «los principales riesgos tecnológicos», es decir, las posibles consecuencias dramáticas del desarrollo de nuestras tecnologías sin una regulación suficiente. En el marco de este grupo, pronto abordaremos la cuestión del agujero de la capa de ozono, que en su momento fue muy mediática y constituyó el símbolo mismo de la globalización de los riesgos, ya que el agujero de la capa de ozono era máximo en los dos polos, norte y sur, precisamente donde no había actividad humana, y luego la cuestión del efecto invernadero y el cambio climático.

El Consejo de Fundación, muy consciente de que al financiar este grupo nos comprometíamos a seguir un camino muy alejado de los proyectos de desarrollo clásicos, decidió que dos de sus miembros, Maurice Cosandey, presidente de la Escuela Politécnica Federal de Lausana, y Pierre Calame, formaran parte de él para aportar las cuestiones de la Fundación y alimentarlas con estas nuevas aportaciones intelectuales. Pero la gravedad del diagnóstico al que llegamos rápidamente nos mostró que las instituciones tal y como existían eran incapaces de afrontar estos retos de una magnitud sin precedentes. Por eso, en marzo de 1988, lanzamos un *Llamamiento para la convocatoria de unos Estados Generales del Planeta*. Este llamamiento desempeñará un papel tan esencial en el resto de la aventura que conviene recordar algunas de sus frases: «La influencia del hombre sobre la naturaleza ha cambiado radicalmente de dimensión... Por primera vez en la historia, la actividad humana corre el riesgo de alterar de forma irreversible los equilibrios fundamentales de nuestro planeta... No es seguro que vaya a ocurrir lo peor, pero los factores de desequilibrio se acumulan como el agua detrás de un dique y, el día en que el dique ceda, ya no bastará con detener la llegada de agua... Los avances técnicos se aceleran hasta tal punto que escapan a todo control. Las mentalidades y las instituciones no han evolucionado al mismo ritmo. Es esencial actuar a escala mundial para retomar el control del progreso. Por lo tanto, proponemos que, dos siglos después de la Declaración de los Derechos Humanos, los Estados Generales del planeta, reuniendo a todas las fuerzas vivas, afirmen solemnemente los derechos de la humanidad».

Con este llamamiento, la Fundación se lanzaba a lo desconocido, reconocía su deber de implicarse en retos desmesurados para su pequeño tamaño. Por lo tanto, debía inventar una nueva filantropía.

Al final de esta primera etapa, también vamos a experimentar, en lo que respecta a las relaciones entre el Estado y la sociedad, una nueva modalidad de acción: la reunión de todos nuestros socios interesados en esta cuestión para extraer perspectivas comunes. Así, aunque este primer periodo parecía aún muy clásico, el Consejo de Fundación dudaba de la adecuación de la financiación de los proyectos a los objetivos que nos habíamos fijado. Esta duda justificó la decisión de hacer una pausa suficientemente larga a finales de 1989, para darnos tiempo a asimilar todas las lecciones aprendidas de nuestra primera experiencia y definir, si fuera necesario, nuevas orientaciones. Gracias a esta pausa, el equipo de la fundación tuvo la oportunidad, no exenta de cierta ansiedad, de levantar la vista del manillar y extraer las lecciones aprendidas de cada proyecto financiado.

Un concepto esencial marca este primer período sabático, el de *análisis transversal*: el tiempo de reflexión que se concedió la Fundación nos permitió descubrir que, bajo la aparente diversidad geográfica de los temas y proyectos apoyados, se planteaban una serie de cuestiones comunes y transversales. A partir de ese momento, se impuso un nuevo método: había que situar estas cuestiones transversales en el centro de nuestra acción y, por definición, cada una de ellas afectaría a un gran número de socios.

Segunda etapa: el paso de la financiación de proyectos a la financiación de programas. 1991-1994

En 1991, estábamos listos para un nuevo comienzo. Ya no se trataba de financiar proyectos más o menos independientes entre sí, sino de permitir que un conjunto de socios avanzara juntos, según métodos por definir, en cada una de las cuestiones «transversales» así identificadas. La originalidad del enfoque de la Fundación radicaba en que las siete cuestiones transversales, cada una de las cuales se convirtió en el título de un programa, no procedían de un comité científico compuesto por expertos que hubieran identificado las cuestiones más importantes para el futuro. Por el contrario, se derivaban de la propia acción que habíamos llevado a cabo, por lo que nuestros socios de la primera etapa no podían sino identificarse con ellas. De este modo, renovamos la relación entre acción y reflexión: ambas no eran esferas separadas, la primera reservada a los profesionales y la segunda a los intelectuales, investigadores o prospectivistas; la acción y la reflexión estaban llamadas a alimentarse mutuamente.

Los siete programas que sirvieron de punto de partida para esta segunda etapa fueron los siguientes:

1. «*Las relaciones entre el Estado y la sociedad*» y la necesidad implícita de renovarlas en profundidad. 2. «*La lucha contra la exclusión*» y la idea de que era necesario convertir a los excluidos en actores de pleno derecho de esta lucha. 3. «*La agricultura campesina y su modernización*», cuyo título pasaría rápidamente a ser «*Agricultura campesina y globalización*», ya que el futuro de este tipo de agricultura en un comercio globalizado parecía esencial. 4. «*Vivir en paz en un mundo de diversidad*», ya que la diversidad no solo es característica de las relaciones entre culturas diferentes, sino que también se encuentra dentro de cada sociedad. 5. «*El arte de la paz*», porque descubrimos que la paz no es la ausencia de guerra, sino una construcción compleja cuyos elementos han pasado desapercibidos hasta ahora, como si fueran algo natural. 6. «*Innovación, cambio social y condiciones para el control social de las innovaciones tecnológicas*», en un momento en que las innovaciones parecían, para bien o para mal, imponerse a las sociedades sin que estas tuvieran voz ni voto. 7. «*Control de los principales riesgos tecnológicos*», por último, que era la continuación del grupo de Vézelay,

De 1991 a 1994, estos siete programas tendrán, dentro de la fundación, una importancia relativamente comparable y los métodos se enriquecerán mutuamente. Fomentar el diálogo entre los socios y ampliar el círculo en torno a cada una de estas siete cuestiones constituyó la primera originalidad de esta segunda etapa. Y, como segunda novedad, se hizo esencial precisar los métodos. Esa fue la función de las cuatro políticas que, junto con los siete programas, caracterizaron esta segunda etapa. 1.

«*Una política de encuentros*» en la que los profesionales compartían sus experiencias, extraían de ellas, en la medida de lo posible, lecciones generales, y cuyos informes, casi todos publicados y de valor duradero, hemos recopilado. 2. «*Una política de recopilación de experiencias*», nacida de la convicción de que los conocimientos más útiles para los actores procedían de otros actores que se encontraban en situaciones comparables y que, en esas condiciones, era esencial recopilar las experiencias. 3. «*Una política de capitalización de experiencias*» que permitía a los socios de la primera hora levantar la vista del manillar para extraer lecciones generales de sus experiencias acumuladas. 4. Por último, «*una política de comunicación*» que, unos años más tarde, daría lugar a la creación de la editorial de la Fundación, Éditions Charles Léopold Mayer, con el fin de difundir las lecciones aprendidas de estos diferentes enfoques.

Esta segunda etapa introdujo profundos cambios en la naturaleza y la gobernanza de la Fundación. En el mundo de las fundaciones, se distingue generalmente entre aquellas cuya vocación es otorgar donaciones («grant making», por utilizar el término estadounidense) y aquellas que financian sus propias acciones («operating»). Con las nuevas orientaciones, nos convertimos en una fundación mixta, inclasificable, que encajaba en ambas categorías. El segundo cambio profundo, el paso de los proyectos a los programas, modificó profundamente las relaciones entre el consejo de la fundación y el equipo permanente. Se otorgó al equipo, y en particular a cada uno de los coordinadores de programas, una nueva y considerable libertad de iniciativa, lo que implicó una redefinición de las relaciones mutuas. La solución fue establecer normas estrictas de transparencia, tanto en lo que respecta a las acciones llevadas a cabo como a los gastos incurridos, y el control del Consejo de la Fundación se ejerció de manera más global que antes, sobre la base de un programa anual provisional y una evaluación conjunta de los resultados del programa. Esta transparencia, que sentó las bases de las relaciones de confianza entre el Consejo de Fundación y el equipo permanente, resultó tan indispensable que se mantuvo sin cambios durante las décadas siguientes.

Los frutos de esta nueva política de la Fundación han sido numerosos y no es posible citarlos todos. La mayoría de ellos están disponibles en el sitio web de las ediciones Charles Léopold Mayer, www.eclm.fr. Por ejemplo, en el marco del programa Agricultura campesina y globalización, han permitido crear las primeras redes mixtas de dirigentes campesinos y expertos en cuestiones tan variadas como el comercio internacional o la animación de las organizaciones campesinas. Han dado legitimidad a la idea y a los métodos de capitalización de experiencias, demostrando que esto crea un conocimiento operativo de nueva naturaleza. Así, por ejemplo, la

La «reunión de Caracas» de 1991, dedicada a la mejora de los barrios populares en todo el mundo y organizada en el marco del programa Estado y Sociedad, demostró que toda política en este ámbito debía cumplir una serie de principios rectores comunes, lo que dio lugar a un nuevo principio de gobernanza, el principio de subsidiariedad activa, adoptado hoy en día por la Unión Europea.

Las reuniones han dado lugar en ocasiones a la creación de instituciones nuevas y duraderas, como la etiqueta Finansol de finanzas solidarias, surgida de una reunión internacional sobre microcréditos. También han tenido una influencia muy directa en los acontecimientos, como las dos reuniones internacionales sobre el arte de la paz, la primera de las cuales contribuyó a pacificar durante un tiempo la situación en Etiopía, y el segundo, celebrado tras el genocidio de los tutsis en Ruanda, en octubre de 1994, contribuyó a dotar al nuevo gobierno de valiosos elementos de reflexión y ejemplos concretos en la estrategia de construcción de la paz.

Paralelamente a todos estos programas, cada uno de los cuales ha seguido su curso de forma relativamente autónoma, el programa sobre los grandes riesgos tecnológicos impulsado por el grupo de Vézelay ha destacado por su singularidad. Y es que el Llamamiento para la convocatoria de unos Estados Generales del Planeta no fue solo una llamada al vacío, aunque su repercusión mediática en algunos países fuera significativa. Otorgaba a la Fundación una responsabilidad que el grupo de intelectuales reunidos en Vézelay no podía asumir. La Fundación, como El Principito de Saint-Exupéry, se hacía responsable de la ambición que había contribuido a crear: la organización de los Estados Generales del Planeta.

Es difícil imaginar una mayor diferencia entre la relativa modestia de nuestra fundación, una enana en comparación con las grandes fundaciones estadounidenses, cuyo patrimonio era varias decenas de veces superior al suyo, y esta ambición de una nueva forma de diálogo mundial. Llegamos a ello poco a poco. El primer paso fue, en 1992 y 1993, organizar siete encuentros regionales en Europa, África, Oriente Medio, América del Norte, América Latina, China y el Sudeste Asiático para asegurarnos de que el diagnóstico realizado por unos pocos intelectuales francófonos era compartido en todos los rincones del planeta. Los resultados convergentes de estas reuniones nos llevaron, en septiembre de 1993, a organizar una «Convención preparatoria de los Estados Generales», cuyo objetivo era determinar si el Llamamiento para los Estados Generales del Planeta tenía alguna posibilidad de dar lugar a una dinámica colectiva mundial, a partir de un diagnóstico común de la situación. También en este caso la conclusión fue positiva, lo que llevó a redactar colectivamente la «Plataforma para un mundo responsable y solidario» y, sobre esta base, a poner en marcha una dinámica colectiva denominada «Alianza para un mundo responsable y solidario». La Fundación tomó el relevo del grupo de Vézelay para tomar las riendas. Todo quedaba por diseñar para una dinámica tan multicultural y con tantos actores, su propia naturaleza, sus socios y sus métodos de trabajo. Esta alianza supuso para la fundación una nueva transformación, tan radical como la primera.

El desarrollo de la Alianza para un Mundo Responsable y Solidario y la organización de la Asamblea Mundial de Ciudadanos. 1994-2001

Durante los ocho años transcurridos entre la creación de la Alianza y la organización de la Asamblea Mundial de Ciudadanos, los siete programas definidos en 1991 siguieron cada uno su propio camino, pero el conjunto de cuestiones abordadas por estos programas alimentó la reflexión de la Alianza, que pretendía ser triplemente global, abriéndose a todas las regiones del mundo, asociando a todo tipo de actores y abordando todos los grandes retos de la humanidad a finales del siglo XX.

Al igual que la convocatoria de 1988, la Plataforma por un mundo responsable y solidario tuvo una gran repercusión mediática. Los aliados, por definición signatarios de la plataforma, pasaron rápidamente de ser unos cientos a varios miles, lo que atrajo la atención de organizaciones de ámbito mundial mucho más antiguas, como la Asociación de Ciudadanos de la Tierra, creada tras la Segunda Guerra Mundial.

Pero todo quedaba por diseñar y hacer. Consciente de la magnitud de la tarea, el Consejo de Fundación tomó en 1994 la decisión de no organizar ningún período sabático hasta la organización de estos Estados Generales del Planeta, que se convertían en el nuevo horizonte de la Fundación; en la práctica, hasta la Asamblea Mundial de Ciudadanos que se celebrará en Lille, Francia, en diciembre de 2001.

El reto era colosal. Entre 1994 y 2001, el apoyo a la Alianza, nuevo nombre de lo que en origen había sido un programa sobre los grandes riesgos tecnológicos, ocuparía un lugar cada vez más importante en el presupuesto de la Fundación. Este, a su vez, se incrementaría año tras año para estar a la altura de esta ambición tan vasta. Así, en diez años, la Fundación pasó de financiar proyectos puntuales a organizar una alianza mundial.

No podemos detallar aquí todo lo que ha supuesto, a lo largo de estos ocho años, la construcción de esta Alianza. Solo mencionaremos algunos elementos especialmente destacados. Muy pronto se dijo que la Alianza se construiría siguiendo tres vías complementarias:

- una vía «geocultural», destinada a asociar progresivamente a las diferentes regiones del mundo;
-una «vía colegiada» destinada a dar a conocer a escala mundial los puntos de vista y las propuestas de todo tipo de actores públicos y privados, desde los agricultores hasta las grandes empresas, desde los profesores hasta los responsables de las colectividades territoriales, desde los actores financieros hasta los investigadores, Esta segunda dinámica era especialmente difícil y original, ya que partía de la idea de que la diversidad del mundo no es solo una diversidad geocultural, sino también, y a veces incluso más, una diversidad socioprofesional. En un momento en el que, a través de la globalización económica, asistíamos al surgimiento de «sociedades en tubos de órgano», diferentes entornos socioprofesionales yuxtapuestos dentro de una sociedad, sin mezclarse, hasta el punto de que los directivos de las grandes empresas de los diferentes continentes tenían mucha más proximidad entre ellos que con los habitantes pobres de su propia ciudad.

-una «vía sectorial» destinada a clasificar las cuestiones y promover en cada una de ellas un «proyecto temático» que reuniera, de la forma más internacional posible, a los mejores especialistas en la materia, invitados a formular propuestas de reforma para el próximo siglo.

En resumen, un enfoque verdaderamente prometeico que reflejaba dos convicciones a las que habíamos llegado y que la plataforma enunciaba claramente. La primera es que no sirve de nada intentar una

«avance» en un ámbito concreto, especialmente tecnológico, cuando la transición que hay que llevar a cabo es sistémica. La segunda, formulada por Pierre Calame en el libro *Mission Possible*, escrito en 1994 para hacer un primer balance intelectual de los avances de la Fundación, es que en períodos de cambios rápidos, como era evidentemente el caso, *el marco conceptual e institucional heredado del pasado, que evoluciona muy lentamente, ya no se adapta a los nuevos retos*. Por lo tanto, como se dijo en aquella época, la acción más concreta... es pensar, revisar ese marco conceptual e institucional.

No sorprenderá a nadie decir que la construcción de esta alianza no fue precisamente un camino de rosas. La mayor dificultad radicó en la propia naturaleza de la Alianza y en las modalidades de su gobernanza. No era ni una organización política, ni un sindicato, ni una asociación. En estos tres casos, la frontera está claramente delimitada entre quienes forman parte de ellos y quienes no. Rápidamente comprendimos que la Alianza era, por el contrario, una institución sin muros, sin miembros formales. En el marco de esta dinámica, los niveles de implicación y compromiso eran extremadamente variables, lo que la privaba de las modalidades clásicas de gobernanza de las organizaciones: una lista de miembros; unos estatutos que definieran las responsabilidades y competencias de los diferentes órganos; elecciones para designar a los órganos rectores y a los portavoces. En el caso de la Alianza, el poder real de cada uno no derivaba de una posición estatutaria, sino de su valor añadido a la obra común, ya fuera estableciendo contactos en nuevos países o nuevos entornos, animando un proyecto temático u organizando la comunicación. Evidentemente, la Fundación y, dentro de ella, el Consejo y su presidente desempeñaban un papel determinante, por una parte porque

porque encarnaban la continuidad del proceso, en segundo lugar porque aportaban el dinero y, por último, porque desarrollaban los métodos. Durante los dos primeros años, todos salieron ganando, pero los años siguientes estuvieron marcados por una serie de crisis. La más duradera se debió a la diversidad de expectativas de quienes, al firmar la plataforma, se habían convertido en aliados. Surgieron dos tipos de perfiles. El primero, que por simplicidad llamaremos «los expertos», reunía a personas que, en su ámbito de competencia, habían medido los límites de lo que hacían, ya fuera porque estaban confinados en un ámbito demasiado estrecho, porque no estaban lo suficientemente abiertos al ámbito internacional o porque no aportaban suficientes propuestas para el siglo venidero. Lo que estos expertos esperaban de la Alianza era que ofreciera un marco de trabajo flexible y eficaz que permitiera avanzar rápidamente, abrirse al exterior y conectar entre sí ámbitos que, en general, estaban separados. Los segundos, a los que llamaremos «los militantes», habían acudido a la Alianza seducidos por la novedad y la ambición de su enfoque. A menudo decepcionados por la timidez de los partidos políticos, las luchas de poder o el encierro en un marco geográfico demasiado restrictivo, veían en la Alianza una posible renovación de su compromiso y un nuevo marco para su pasión. Sin embargo, muy marcados por su experiencia política o asociativa, se sentían incómodos en esta institución sin muros y, sobre todo, reivindicaban ser parte integrante de las decisiones colectivas. El papel central de la Fundación y de su presidente no era aceptable a largo plazo a sus ojos y querían sustituirlo lo antes posible por modalidades formales de decisión colectiva. En resumen, querían imponer a la Alianza una concepción del poder inspirada en su experiencia política o asociativa. Esta tensión entre expertos y militantes, la desconfianza de estos últimos hacia el papel de la Fundación, que hubieran deseado reducir a la función clásica de financiadora, frenó el desarrollo de la Alianza al absorber una energía considerable de quienes precisamente estaban más comprometidos con su desarrollo. Hubo que esperar hasta 1999 para que la Fundación asumiera que la Alianza era una forma de organización totalmente nueva, que respondía a las necesidades de un mundo abierto, una forma que debía teorizarse como tal: la Alianza, un nuevo modo de organización colectiva.

La segunda dificultad es el alcance y los límites del desarrollo de la vía geocultural. Por mucho que sea fácil proclamar que los retos son mundiales, por mucho que sea posible organizar, como hicimos en 1992-1993, encuentros de varias decenas de intelectuales de los diferentes continentes, el paso de una red de socios de la Fundación ampliamente dominada por los países francófonos a un movimiento verdaderamente mundial ha sido difícil. Durante esos ocho años, todos hicieron magníficos esfuerzos para ampliar la audiencia de la Alianza. Algunos aliados incluso emprendieron auténticos viajes misioneros para llevar la buena nueva a nuevos países o nuevos entornos. Pero lo cierto es que, al cabo de ocho años, más de tres cuartas partes de los aliados seguían siendo francófonos o hispanohablantes. Incluso nos topamos con prejuicios: así, la dinámica de la Alianza sedujo a algunos en América del Norte, pero, al final, no imaginaban que una dinámica mundial pudiera animarse desde otro lugar que no fuera Washington o Nueva York. Esta brecha entre la consistencia humana real de la Alianza y su ambición de un diálogo equilibrado entre las regiones del mundo nos llevará, como veremos, a decisiones radicales e irreversibles a la hora de organizar la Asamblea Mundial de Ciudadanos.

El desarrollo de la vía colegiada, por su parte, se topó con el hecho de que, a finales del siglo XX, existían muy pocas redes profesionales de alcance mundial. Es cierto que hubo un intento por parte de los sindicatos. Es cierto que los directivos de las grandes empresas, debido al alcance mundial de sus actividades, podían tener la sensación de encarnar una élite económica mundial, pero, en aquella época, esta seguía siendo en realidad muy norteamericana y europea. China aún no había recuperado el lugar destacado que ocupa 40 años después. También existían a nivel científico algunas uniones mundiales que reunían a especialistas de la misma disciplina, pero cuando se trataba de abordar el impacto de la investigación científica en las sociedades o las condiciones en las que los científicos ejercían su responsabilidad, ya no quedaba mucha gente. Esto se volvió a constatar en 1998.

con la Cumbre Mundial sobre Educación Superior y, en 1999, la Cumbre Mundial sobre la Ciencia. En el ámbito religioso, existía un Parlamento Mundial de las Religiones, pero, en realidad, estaba inspirado, financiado y dirigido en gran medida por diferentes confesiones cristianas. Las colectividades territoriales, en la misma época, buscaban estructurarse a escala mundial, con la primera Asamblea Mundial de Ciudades, pero era sobre todo con la esperanza de hacer oír la voz de las colectividades territoriales en diferentes instituciones multilaterales de las Naciones Unidas y no para reflexionar juntos sobre el papel de los territorios en el futuro del planeta. Lo más destacable es que, a través de la Alianza, pudimos entablar un diálogo con estos diferentes colegios internacionales en formación, sin llegar a convencerlos de que elaboraran perspectivas sólidas para el siglo XXI y mucho menos de que dialogaran entre sí sobre estas perspectivas.

La vía sectorial era la más fácil de las tres, ya que crear un taller temático que reuniera a buenos expertos no requería necesariamente que fuera realmente global o que diera voz a los diferentes tipos de actores. La dificultad aquí fue, en primer lugar, conceptual: cómo estructurar este conjunto de proyectos temáticos para cubrir lo mejor posible el espectro de los retos del futuro. Para ello, diseñamos una tipología de proyectos agrupándolos en cuatro ejes: el eje de *las representaciones y los conocimientos*, que agrupaba todo lo que estructura nuestras representaciones del mundo y orienta nuestra acción, empezando por el sistema de valores y la cultura; el polo de *economía y sociedad*, que abarca la organización de la sociedad, los modos de vida, la demografía, la cohesión y la exclusión social, los sistemas de producción; el polo de *gobernanza*, que abarca la ciudadanía, el sistema jurídico, las políticas públicas, la organización de la sociedad civil y la política internacional; el polo de *las relaciones entre la humanidad y la biosfera*, que abarca la evolución climática, la energía y la gestión de la biosfera. Esta tipología, que también nos sirvió para clasificar los diferentes colegios socioprofesionales, permitió avances notables que pueden cuantificarse: en 2001, durante la Asamblea Mundial de Ciudadanos, los participantes tuvieron a su disposición cerca de 70 cuadernos de propuestas clasificadas entre estos diferentes ejes, muchas de las cuales supusieron una verdadera aportación innovadora.

Por su ambición, la Alianza era como un horizonte que parecía alejarse ante nosotros a medida que avanzábamos. Sin embargo, si la juzgamos a la luz de los progresos realizados en pocos años, podemos constatar que ha dado lugar a innumerables diálogos improbables y que, en el camino, ha permitido intercambiar opiniones en pie de igualdad con las instituciones más importantes.

Solo citaré aquí un ejemplo, tanto por la importancia del tema como por las repercusiones que ha tenido y por la contribución original que ha podido aportar la Alianza: la búsqueda de valores comunes a toda la humanidad. Esta cuestión de los valores comunes ocupó un lugar destacado en los intercambios mundiales durante la última década del siglo XX, un período que, en retrospectiva, puede calificarse de período de esperanza. Tras la caída del muro de Berlín y el colapso del bloque soviético, no parecía descabellado soñar con un nuevo orden internacional democrático; sin embargo, para construir ese nuevo orden era indispensable ponerse de acuerdo sobre unos valores comunes.

Tras la Segunda Guerra Mundial, lo que se conoce como la «comunidad internacional» se construyó sobre dos pilares: la Carta de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de Derechos Humanos. Ambos tenían la debilidad de haber sido concebidos por los vencedores de la Segunda Guerra Mundial y de reflejar la supremacía occidental de la época. En particular, el pilar de los valores: los derechos humanos son la herencia de la historia occidental, que otorga la preeminencia del individuo sobre la sociedad. Además, estos dos pilares no decían nada sobre las relaciones entre la humanidad y la biosfera, en particular sobre los límites de la biosfera y los riesgos que suponía para la humanidad el crecimiento económico y la explotación desenfrenada de lo que entonces se denominaba recursos naturales. Maurice Strong, Secretario general de la primera reunión internacional sobre el medio ambiente celebrada en Estocolmo en 1972 y artífice de la Cumbre de la Tierra de

En 1992, era especialmente consciente de ello y había concebido la esperanza de que esta Cumbre de la Tierra diera lugar a un tercer pilar de la vida internacional, una Carta de la Tierra, que tratara esta vez las condiciones para la preservación de la biosfera. Su fracaso le mortificó. Convencido de que los jefes de Estado no estaban en absoluto dispuestos a adoptar este tercer pilar, cambió de estrategia y quiso convertir la elaboración de la Carta de la Tierra en una aventura compartida por la sociedad civil. Por su parte, la UNESCO, bajo la dirección de su entonces secretario general, Federico Mayor, había llegado a la convicción de que era vital para la humanidad ponerse de acuerdo sobre unos valores comunes.

En este contexto, la Alianza y la Fundación han tratado de aportar su propio valor añadido. Este se deriva de dos de nuestras características específicas: mirar más allá de las cuestiones medioambientales y apostar por un verdadero diálogo entre culturas y entre entornos socioprofesionales. Esto nos llevó a ocupar el lugar que nos correspondía en los diálogos internacionales en curso. Convencidos de la pertinencia de la reflexión de Maurice Strong sobre la necesidad de un tercer pilar, durante varios años hablamos de la Carta de la Tierra, tanto para dialogar con la iniciativa emprendida por Maurice Strong y Mijaíl Gorbachov como para nombrar nuestro propio esfuerzo de búsqueda de valores comunes.

Poco a poco, nos dimos cuenta de algo evidente. El único valor común a toda la humanidad era la responsabilidad. Se trata de un concepto que, con muchos matices, por supuesto, se encuentra en todos los idiomas y que describe el hecho de que, cuando existe una comunidad, cada uno de sus miembros debe asumir el impacto de sus actos sobre todos los demás miembros. Esto daría lugar, unos años más tarde, a la propuesta no ya de una Carta de la Tierra, sino de una *Declaración Universal de las Responsabilidades Humanas*, en claro paralelismo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Al hacerlo, retomamos y ampliamos la propuesta formulada unos años antes por el Consejo de Interacción, un grupo de expertos formado, por iniciativa del antiguo canciller alemán Helmut Schmidt, por antiguos jefes de Estado.

El trabajo de la Alianza tuvo un efecto transformador en los demás programas de la Fundación. Así, el programa inicialmente dedicado a la lucha contra la exclusión evolucionó progresivamente hacia un esfuerzo más amplio y conceptual de imaginación de un nuevo modelo socioeconómico. La vía sectorial de la Alianza también abrió el camino a nuevas perspectivas. Así, por ejemplo, hemos demostrado que los territorios, es decir, las cuencas de vida, se convertirían en la piedra angular de la gobernanza del futuro; hemos contribuido a difundir a escala internacional, incluso en China, el concepto de ecología industrial y territorial; y hemos comenzado a sentar las bases de una finanza responsable.

La Asamblea Mundial de Ciudadanos y la agenda del siglo XXI. 1999-2002.

Durante la última década del siglo XX, cada vez más personas se dieron cuenta de las limitaciones de una gestión de las interdependencias mundiales, entre las sociedades y entre la humanidad y la biosfera, reducida a la globalización de los mercados y a la generalización de la economía liberal en todo el mundo. La reacción, en un primer momento, se materializó en el movimiento antiglobalización, ya que algunos consideraban que solo el retorno a la soberanía económica de los Estados devolvería a los pueblos el control de su futuro. Este movimiento obtuvo algunos éxitos, como el bloqueo, en 1998, del Acuerdo Multilateral sobre Inversiones (AMI), que se había negociado a espaldas de los pueblos. Una victoria más aparente que real, ya que el abandono de este acuerdo condujo a la sustitución de las normas internacionales aceptadas por todos por acuerdos bilaterales, probablemente aún más desfavorables para los países más pobres. Y, sobre todo, este movimiento antiglobalización no aportaba ninguna respuesta a la pregunta que, sin embargo, se imponía a todos: ¿cómo gestionar juntos un planeta frágil en beneficio de toda la humanidad? Se empezaba a hablar de los diferentes límites de la biosfera y la cuestión del cambio climático llevaba ya más de diez años en la agenda.

global. De ahí el paso de un movimiento antiglobalización a un movimiento altermundialista que afirmaba, retomando el eslogan de la época, que otro mundo era posible. La Alianza, por su propia naturaleza, encarnaba el altermundialismo, ya que se trataba, según ella, de definir los contornos concretos de ese otro mundo. Pero en aquella época nos enfrentamos a otra visión del altermundialismo, la que dio lugar, justo cuando se iba a celebrar la Asamblea Mundial de Ciudadanos, al Foro Social Mundial. Se trataba de un altermundialismo más militante, menos tecnocrático, por así decirlo, que el que encarnaba la Alianza; no se preocupaba ni por la necesidad de un diálogo entre los diferentes ámbitos socioprofesionales, ni por la de elaborar alternativas sólidas, tanto en el ámbito de la gobernanza como en el de la economía o el derecho. Su objetivo era federar, a escala internacional, a los movimientos militantes de la sociedad civil, principalmente de la izquierda y los partidos ecologistas, sin preocuparse demasiado por la representatividad efectiva de estos movimientos en el seno de la sociedad. Muchos de los firmantes de la Plataforma, a los que se calificó de «militantes», en contraposición a los «expertos», se sintieron mucho más cómodos en la dinámica colectiva ampliamente mediática de los Foros Sociales Mundiales que en el enfoque de la Alianza. Los Foros Sociales Mundiales, concebidos como el contrapunto del Foro Económico Mundial de Davos y herederos de una larga tradición de contracumbres, gozaban de una repercusión mediática muy superior a la de la Alianza.

Esta confrontación entre las dos concepciones del altermundialismo nos resultó muy útil. Conocíamos bien a los promotores del Foro Social Mundial, a quienes teníamos en gran estima, y durante un tiempo soñamos juntos con la complementariedad entre el enfoque propositivo de la Alianza y el enfoque más opositor del Foro Social Mundial. Los primeros años del Foro parecieron confirmar esta complementariedad, hasta que en 2004 abandonó su sede de Porto Alegre para organizar su cumbre anual sucesivamente en diferentes regiones del mundo, renunciando así a su esfuerzo propositivo.

Esta confrontación entre dos visiones del altermundialismo tuvo un segundo efecto: nos obligó a llevar hasta sus últimas consecuencias la lógica de la Asamblea Mundial de Ciudadanos, nuevo nombre de los Estados Generales del Planeta. En 2000, el Consejo de Fundación se enfrentó a un dilema: ¿debía la Asamblea Mundial ser una especie de asamblea general de aliados o debía concebirse como una asamblea representativa de la diversidad del mundo, tanto en el plano geocultural como en el socioprofesional? Dado que el Foro Social Mundial se estaba convirtiendo en un importante polo de atracción para muchos firmantes de la Plataforma de la Alianza, optamos por la segunda solución y concebimos la Asamblea Mundial como una modalidad radicalmente nueva de diálogo mundial. Al hacerlo, éramos conscientes de que solo una pequeña minoría de los aliados participaría efectivamente en esta asamblea, lo que equivalía a una especie de sabotaje de la dinámica colectiva en favor de un encuentro de naturaleza radicalmente nueva, cuyo valor resultaría de su formato, sus conclusiones y sus consecuencias.

La Fundación elaboró entonces el concepto, la filosofía y los métodos de la Asamblea Mundial: un encuentro de diez días en Lille, Francia, con 400 participantes representativos de la diversidad sociocultural y socioprofesional del mundo. Para garantizar esta representatividad, establecimos normas de cuotas de participantes por región del mundo, en función del peso relativo de la población de cada una de ellas, y cuotas de representación de los diferentes ámbitos socioprofesionales. Esta Asamblea, en la que los chinos y los indios representaban por sí solos el 25 % del total de participantes y en la que los responsables militares se codeaban con líderes espirituales o dirigentes campesinos, constituyó un acontecimiento verdaderamente increíble, que marcó a todos los que lo vivieron, sin duda más allá de lo que habíamos imaginado. Por primera vez y de forma muy tangible, «el mundo entero estaba allí».

La Asamblea tuvo que movilizar, junto con los participantes, a cientos de voluntarios para acompañarlos en los talleres y garantizar la traducción simultánea a 35 idiomas. Habíamos diseñado

El método de trabajo en sí mismo, inspirándonos en todos los logros metodológicos de la Fundación, de manera que cada taller de trabajo diera lugar a una síntesis que pusiera de relieve las aportaciones de los diferentes participantes y que los logros de un día alimentaran el trabajo del día siguiente. Un ejercicio de equilibrio en el que, en varias ocasiones, estuvimos a punto de sucumbir a la complejidad del sistema que habíamos inventado, pero que, gracias a la multiplicidad de los trabajos del taller, constituyó una base formidable para extraer conclusiones, garantizando la trazabilidad entre las contribuciones de cada uno y las conclusiones generales. Vincent Calame desarrolló en esta ocasión una primera versión del software Desmodo, que se utilizó a menudo posteriormente para elaborar de forma transparente las conclusiones de grandes encuentros organizados en múltiples talleres, lo cual es una condición indispensable para que todos los participantes desempeñen un papel activo.

La Agenda del siglo^{XXI}

El gran reto de la Asamblea, su razón de ser, era saber si de esos miles de intercambios, de esas decenas de cuadernos de propuestas, podían extraerse prioridades comunes para la acción. El análisis, durante los meses posteriores a la Asamblea, de todo este material permitió dar una respuesta positiva a esta pregunta. Sí, a pesar de, o gracias a, la diversidad de horizontes geoculturales, socioprofesionales y de intereses de los aliados, se ha elaborado una Agenda del siglo^{XXI}. Y esa es la buena noticia: podemos actuar juntos para afrontar nuestros retos comunes. La Agenda debe entenderse en su sentido literal: las transformaciones que es imperativo emprender. La segunda buena noticia es que estos retos comunes son limitados en número, lo que permite centrarse en un pequeño número de acciones: la Agenda sienta las bases de una estrategia de cambio para el mundo. Por otro lado, la mala noticia, que explica la dificultad que se ha encontrado durante varias décadas para ponerla en práctica, es que cada uno de estos retos implica transformaciones radicales en nuestra forma de pensar y actuar. La Agenda no se reduce a los debates y las luchas colectivas de siglos pasados. Se trata, sin duda, de un cambio de era. Se hace hincapié en la relación entre las escalas, desde lo local a lo global, entre los entornos, entre las cuestiones.

Cuatro retos interrelacionados estructuran la Agenda. En primer lugar, *una base ética común, la responsabilidad*, que vincula los actos con los valores, los comportamientos individuales y las normas jurídicas, y que se manifiesta a través de comportamientos concretos: la responsabilidad solo se revela a través de la forma en que se ejerce. En segundo lugar, *una revolución de la gobernanza*, es decir, de las modalidades de gestión de la sociedad, para asumir las relaciones, organizar las cooperaciones, combinar la doble exigencia de coherencia y autonomía, de unidad y diversidad a todas las escalas, desde la local hasta la mundial. En tercer lugar, *una transformación radical de nuestros modelos económicos* para conciliar el bienestar de todos y los límites de la biosfera. Por último, *el surgimiento de una comunidad mundial*, del sentimiento vivido de una comunidad de destino, sin el cual seremos incapaces de gestionar las interdependencias irreversibles entre las sociedades y entre la humanidad y la biosfera.

Tercera etapa: la Fundación se pone al servicio de los retos del siglo XXI. 2003-2014 El segundo período sabático permite definir la nueva estrategia de la Fundación

La elaboración de la Agenda fue el primer paso del segundo año sabático, en 2002-2003. Era necesario asimilar colectivamente todo lo que había sucedido en los últimos diez años y extraer las consecuencias.

Durante la última década del siglo XX, el contexto mundial había cambiado profundamente: la caída de la Unión Soviética había permitido soñar con una armonía mundial que pronto se vio desmentida por los hechos; Asia, y en particular China, se habían convertido en los polos más dinámicos de la evolución mundial, lo que confirmaba nuestra intuición de que nada sería posible sin entablar un diálogo con los nuevos gigantes emergentes; la ilusión del «fin de la historia», con el triunfo de los modelos

democráticos y la economía de mercado se disipó rápidamente; los intentos de imponer la democracia por la fuerza o por la seducción fracasaron; la globalización de los mercados no permitió unir a las sociedades ni garantizar la gestión de las interdependencias entre la humanidad y la biosfera; la afirmación del carácter universal de los derechos humanos se cuestionaba y no garantizaba la cohesión de las sociedades; el islam político se afirmaba y los atentados de Nueva York en septiembre de 2001 inauguraban la era del terrorismo globalizado; el cambio climático, reconocido ya como una amenaza común, tenía dificultades para dar lugar a estrategias internacionales a la altura del desafío. Todos estos ejemplos ilustran, de manera implícita, la urgencia de esta Agenda, cuyo contenido acabábamos de explicar.

Para el Consejo de Fundación, la Agenda constituía, evidentemente, nuestro nuevo horizonte: las propias modalidades de su aparición la convertían en una obligación apremiante. Pero, ¿cómo pasar de una forma de estructuración de nuestra acción a otra, cómo asumir las relaciones entre las acciones cuya necesidad nos recordaba la Agenda, con qué socios, antiguos y nuevos, llevar a cabo esta ambición tan alejada de la estructuración de los debates políticos y las fuerzas sociales? El período sabático se dedicó a encontrar respuestas a todas estas preguntas.

La Agenda, sin dejar obsoletos los temas que en 1991 habían estructurado nuestros siete programas, invitaba a situarlos en una nueva perspectiva, más global, en la que los cuatro retos identificados en la Agenda serían el cemento. La afirmación de los estrechos vínculos entre los cuatro retos ya no permitía estructurar la acción y la organización de la Fundación a partir de programas temáticos, que hasta entonces habían dado autonomía a los equipos que los animaban. Por lo tanto, era necesario inventar otra forma de organización que asumiera los vínculos entre todas las acciones de la fundación sin conducir a un modo de funcionamiento centralizado. Ni el respeto por las aspiraciones de los diferentes miembros del equipo ni la lealtad a nuestros socios históricos podían desviarnos de nuestras nuevas prioridades estratégicas. Las fundaciones son, por excelencia, instituciones no democráticas, ya que su estrategia no depende ni de los votantes, ni de los accionistas, ni de los afiliados, ni de las exigencias de los clientes. Era el momento de dar forma a esta otra filantropía que asume servir lo mejor posible a los objetivos de interés general que la trascienden.

La principal incertidumbre se refería a nuestras futuras alianzas, ya que la gran mayoría de las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y las instituciones públicas seguían siendo herederas del «viejo mundo». Sentíamos que, en muchos casos, tendríamos que inventar nuevos socios, apoyándonos en los socios de la etapa anterior si estaban dispuestos a embarcarse con nosotros en esta nueva aventura. Una de las soluciones que encontramos fue fomentar el deseo de autonomía de los directivos más experimentados del equipo, ofreciéndoles la posibilidad de crear su propia estructura para convertirse en nuestros socios. Así nacieron el IRG (Instituto de Investigación y Debate sobre la Gobernanza), el IRE (Iniciativa para Repensar la Economía) y el FNGM (Foro para una Nueva Gobernanza Mundial). Le seguirían otras creaciones, en general en la línea de los trabajos realizados conjuntamente en el marco de la Alianza. Esta fue la fortaleza y la debilidad de esta nueva etapa: logramos inventar nuevas formas de hacer las cosas, pero, a cambio, muchos de los nuevos socios, creados desde cero para inscribirse en la Agenda y la nueva estrategia de la Fundación, dependerán de forma duradera de nuestra financiación.

Una de las preguntas planteadas al Consejo se refería al futuro de la Alianza. La elección realizada para la Asamblea Mundial de Ciudadanos ya anticipaba la respuesta: no habíamos querido convertirla en una Asamblea General de los aliados y la mayoría de ellos no habían podido participar debido a las cuotas que nos habíamos impuesto. Como era de esperar, se había roto la dinámica. En 2003, el Consejo tuvo que decidir entre tres hipótesis: poner fin a nuestro apoyo; transformar la Alianza en una institución dotada de estatutos clásicos y llamada a convertirse en uno de nuestros socios; crear a partir de la Alianza múltiples alianzas, cada una de las cuales persiguiera uno de los objetivos de la Agenda, pero manteniendo las características que habíamos inventado para las alianzas, en

particular la posibilidad de participar en ellas con una intensidad variable. Se optó por la tercera opción.

El Consejo Fundacional también se preguntaba cuál podría ser nuestra contribución intelectual a esta agenda innovadora. Al final del período sabático, señaló que ya habíamos realizado contribuciones significativas a tres de los cuatro retos: el proyecto de Carta de Responsabilidades Humanas, cuya versión provisional había sido aprobada por la Asamblea Mundial; los cuadernos de propuestas sobre gobernanza, desde lo local hasta lo global; el propio método de la Alianza para construir una comunidad de destino. Quedaba un reto «huérfano», el de la renovación del pensamiento económico, y para afrontarlo creamos la Iniciativa para repensar la economía. De este modo, la Fundación ya no se posicionaba únicamente como un apoyo a las dinámicas externas, sino que se convertía ella misma en un actor directo de la implementación de la Agenda.

Por último, para conciliar nuestra exigencia de coherencia en el conjunto de las acciones con la descentralización de las iniciativas, tuvimos que innovar de nuevo en los métodos de trabajo, situando cada acción apoyada en un marco de referencia de cuatro dimensiones: «dónde», «con quién», «sobre qué» y «cómo», lo que permitía a cada miembro del equipo y a cada socio identificar claramente otras acciones que se solapaban con algunas de estas dimensiones para establecer la cooperación entre ellas. Hay que reconocer que era pedir mucho a cada uno. No todo salió bien, pero este método resultó muy beneficioso para la elaboración de los presupuestos de la Fundación, que pasaron a ser bienales para afirmar la continuidad de la acción. A partir de entonces, cada uno de ellos fue una oportunidad para hacer balance de los avances en una estrategia decididamente global. Al igual que en el caso de la propia Alianza, la amplitud de los objetivos podía parecer desmesurada, pero nos proporcionó una formidable brújula. Es tan cierto que el presupuesto de 2004-2005, el primero de esta tercera etapa, prefiguró lo que sería la acción de la Fundación durante los diez años siguientes. Nos limitaremos a mencionar algunos episodios especialmente significativos, cada uno de los cuales corresponde a uno de los cuatro retos.

Renovar el diálogo entre las sociedades y construir una comunidad de destino: el Foro China Europa

Nos guste o no la civilización y el régimen político chino, el mundo no puede prescindir de China y debemos aprender a dialogar con ella y a afrontar los retos comunes. Con esta firme convicción, la Fundación, desde 1992, muy poco después de los acontecimientos de Tiananmen, que contribuyeron a abrir los ojos de quienes veían en la China maoísta un modelo para el mundo, estableció relaciones con socios chinos, las cuales se diversificaron y densificaron progresivamente, en particular con el desarrollo de la Alianza, de modo que en 2003 varios programas de la Fundación contaban con socios en China, lo que demuestra la fecundidad de estos intercambios. Hay que decir que en aquella época nos beneficiamos de dos circunstancias excepcionales: en primer lugar, el comienzo del siglo^{XXI}, hasta la llegada al poder de Xi Jinping, fue un período de apertura como los que China conoce de forma episódica, lo que hizo posibles intercambios interpersonales bastante libres; en segundo lugar, la mayoría de los cuadros de esta nueva China habían formado parte de las primeras generaciones que tuvieron acceso a la universidad tras su reapertura después de la Revolución Cultural, lo que creó un sorprendente «efecto red» que hizo posibles contactos de alto nivel y en numerosos ámbitos, inimaginables en otros tiempos.

A principios de 2003 se celebró en Pekín una reunión para hacer balance de diez años de cooperación, en la que se puso de manifiesto la posibilidad de superar la compartimentación por programas y abrir numerosas vías de cooperación para el futuro. Pero fue un acontecimiento fortuito el que tuvo un efecto unificador: el deseo de China de comprender mejor a la Unión Europea en un momento de su historia en el que debía integrar múltiples componentes, Hong Kong, Macao, el Tíbet y, en el futuro, Taíwan, respetando su diversidad, y veía en la construcción europea un posible modelo de integración. En respuesta a esta expectativa, la Fundación coorganizó con la Universidad de Diplomacia China y la Asociación

intelectuales chinos en Europa un coloquio en 2005 en el que se presentó la construcción europea, desde diversos puntos de vista, a un público chino especialmente atento. La credibilidad de la Fundación se debe a que, gracias a su labor previa y a los contactos de confianza establecidos en diferentes ámbitos, ha podido reunir en Nansha, en el sur de China, a los principales actores de la construcción europea. Esto entusiasmó al público chino, que sabía que no tenía dificultades para establecer contactos universitarios o diplomáticos, pero que era incapaz de atraer a estos actores históricos.

Este primer éxito nos llevó a darle continuidad con la creación de un Foro China-Europa que encarna la posibilidad de renovar en profundidad las relaciones entre sociedades. La experiencia de la Alianza sirvió de base para este Foro, con modalidades de diálogo descentralizadas que permiten a chinos y europeos confrontar sus puntos de vista y sus soluciones sobre un gran número de temas de interés común, para luego extraer las grandes perspectivas en sesiones plenarias. Un método de trabajo que, a primera vista, parecía incompatible con el sistema político chino y que, en un principio, suscitó mucho escepticismo por parte europea, donde se dudaba de que los interlocutores chinos pudieran expresar otra cosa que la visión del Partido Comunista, pero que, a fuerza de obstinación, superó todos estos obstáculos.

El segundo Foro se celebró en Europa en 2007 con 45 talleres repartidos por diferentes países europeos, seguidos de sesiones plenarias en Bruselas, y el tercero, aún más improbable, en China en 2010, con 56 talleres repartidos por todo el país y sesiones plenarias en Hong Kong. Estos foros demostraron, con el caso chino a priori más difícil, que era posible otro diálogo entre sociedades y que sustituía a la oposición clásica «nosotros frente a los demás» un enfoque mucho más sutil en el que las divergencias internas de cada continente equivalían a las divergencias entre chinos por un lado y europeos por otro, y que era posible extraer de estos diálogos una declaración clara de los retos que debían afrontarse conjuntamente.

Estos foros también sirvieron para revelar las miopías heredadas del pasado: muy bien cubiertos por los medios de comunicación chinos, fueron magníficamente ignorados por los medios europeos que, al no comprender la naturaleza del formidable surgimiento de China en la escena mundial, aún imbuidos de la superioridad europea, no veían lo que Europa podía aprender de China. Un error histórico fatal que nos ha hecho ignorar la riqueza de este diálogo y explica que, en tan pocos años, China haya pasado, a los ojos de los europeos, de ser la fábrica del mundo, aprovechando únicamente el bajo costo de su mano de obra, a ser un rival estratégico de Europa, superándola en muchos ámbitos. Pero la historia no se repite...

El Foro se quedó en su tercera edición de 2010. Era demasiado grande como para recaer principalmente sobre los hombros de nuestra pequeña fundación, y la incapacidad administrativa para obtener financiamiento sustancial, en particular de la Comisión Europea, comprometió irremediablemente su continuidad. ¿Habría seguido adelante con el repliegue de China sobre sí misma a partir de 2012? ¿Habría seguido siendo tan intenso el deseo de intercambio por parte de China en el momento en que se convirtió en la primera potencia mundial? Nadie puede saberlo. Pero queda un logro formidable: la demostración de que, con los medios limitados de que disponemos, pero con credibilidad y métodos bien rodados, una pequeña fundación es capaz de reinventar las relaciones entre sociedades.

Crear alianzas ciudadanas internacionales

La vía colegiada de la Alianza nos había enseñado dos cosas: a pesar de la globalización de las interdependencias, las redes socioprofesionales intercontinentales siguen siendo la excepción; y, cuando existen redes, a menudo tienen un objetivo corporativista. Con la Declaración Universal de Responsabilidades Humanas, expresión que sustituyó a la Carta, proponíamos una perspectiva totalmente nueva: *hacer del ejercicio de la responsabilidad por parte de cada medio socioprofesional*

el fundamento del contrato social con el resto de la sociedad. Y propusimos que el modelo de organización fuera el de las alianzas, sabiendo que era poco probable, e incluso poco deseable, apostar por las estructuras asociativas clásicas, inseparables de un enfoque más corporativista. De ahí la expresión genérica propuesta de «alianza ciudadana», en la que el calificativo «ciudadana» remite a la idea de lugar en la ciudad y, por tanto, a la de contrato social. Pero, por supuesto, se trataba solo de una referencia general y, en la práctica, cada una de estas alianzas ciudadanas tenía sus particularidades y se trataba de aventuras específicas, de soluciones a medida, que partían en general de la iniciativa de los colegios de las alianzas.

Así fue como surgieron sucesivamente trece alianzas ciudadanas. Su simple enumeración da una idea de la ambición y el centro de gravedad de cada una de ellas: *la alianza internacional de habitantes*, creada tras la primera asamblea mundial de habitantes de barrios populares de las ciudades, coorganizada por la Fundación en México en 2001; *la alianza de periodistas* que, tras unos comienzos prometedores, vio cómo se reducía su horizonte geográfico, pero su objetivo, la ética de los periodistas y el ejercicio responsable de la profesión, perduró; una efímera *alianza de juristas* que se topó con la dificultad, en este ámbito acostumbrado a tratar de la responsabilidad de los demás, de reflexionar sobre su propia responsabilidad en la sociedad; una *alianza de académicos*, concebida como continuación del informe que Edgar Morin había preparado en el marco de la Alianza sobre la Universidad del Siglo XXI, que enunciaba las condiciones para que una universidad asumiera su responsabilidad frente a la sociedad; una formidable e inesperada *alianza de jóvenes* iniciada por nuestra aliada brasileña Rachel Trajber, quien, durante el primer mandato del presidente Lula, inventó nuevos métodos de diálogo entre los jóvenes sobre sus responsabilidades, métodos que, con el apoyo de la Fundación, se extendieron al mundo con el primer encuentro mundial de jóvenes «Vamos a cuidar el planeta», con prolongaciones en los años siguientes, especialmente en Europa; una *alianza internacional sobre la responsabilidad de los directivos*, IRESCA, iniciada en Francia con el apoyo activo de la CFDT, pero que posteriormente decayó debido a la dificultad de los directivos para hablar con claridad de los dilemas concretos a los que se enfrentan; una *alianza* igualmente inesperada *de militares por la paz*, impulsada por Manfred Rosenberger, heredera del programa El arte de la paz, que dio lugar a notables diálogos entre responsables militares de diferentes países sobre la ética de los militares, con el punto culminante de la presentación de la Declaración Universal de Responsabilidades Humanas durante el centenario de la Escuela de Guerra de Colombia; una *alianza de Ciencias ciudadanas* de científicos conscientes del agotamiento del discurso heredado de la Ilustración sobre el carácter automáticamente positivo y liberador de la investigación científica y que enuncia las condiciones para una investigación científica responsable; una *alianza de editores independientes*, preocupados por mantener y desarrollar la «bibliodiversidad» en el contexto de la concentración de las empresas editoriales; una *alianza de campesinos y pescadores artesanales*, que prolonga las redes construidas por el programa

«Agricultura campesina y globalización», APM, espacio de reflexión colectiva que ha dado lugar a iniciativas duraderas como la red «semillas campesinas» o la asociación AGTER, dedicada a mejorar la gobernanza de la tierra, el agua y los recursos naturales. cuatro intentos fallidos de suscitar un debate sobre la responsabilidad de las *grandes empresas*, *los filántropos*, *las instituciones financieras* y *los líderes religiosos*.

La magnitud de la ambición puede parecer ridícula si se compara con los medios muy limitados que la Fundación podía dedicar a cada una de estas iniciativas. Sobre todo porque ningún sector sitúa sus propias responsabilidades en el centro de su reflexión. Solo las alianzas o dinámicas a las que la Fundación decidió prestar un apoyo duradero pudieron seguir adelante, y rara vez con una perspectiva mundial. Pero es precisamente la diversidad de estos intentos lo que los hace tan valiosos: frente a un mundo que tiende a oponer a «los buenos» y «los malos», hemos mantenido la idea de que, por el contrario, se debe invitar a cada ámbito a evolucionar y que es esta participación de los diferentes ámbitos en un mundo habitable, en el que cada uno asume su parte de responsabilidad, lo que hay que seguir estimulando. Nuestra dificultad para suscitar intercambios entre fundaciones sobre nuestras responsabilidades no es más que un ejemplo de la magnitud de las transformaciones indispensables.

La otra lección importante fue la importancia de aprovechar los momentos privilegiados, de identificar a los actores que en esos momentos pueden hacer que las cosas cambien. Este fue el caso de las universidades, los jóvenes y los militares. Aprovechando estas oportunidades, pudimos provocar en cada ocasión acontecimientos que, aunque no tuvieron consecuencias eternas, dejaron una huella duradera, como tantos puntos de apoyo para rebotar cuando se presenten nuevas circunstancias favorables.

Poner la responsabilidad en el centro de la vida de las sociedades y del derecho

A lo largo del trabajo de la Alianza, nos distanciamos de la Carta de la Tierra, pero mantuvimos la ambición original de Maurice Strong: desarrollar un «tercer pilar» de la comunidad internacional, a la par con la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Pero para ello era necesario llegar a un texto que satisficiera una doble exigencia: ser a la vez una referencia ética individual y la base de las conductas colectivas y los sistemas jurídicos, y encontrar eco en todas las sociedades. En el momento de la Asamblea Mundial, todavía estábamos a medio camino y el texto adoptado en esa ocasión no era, evidentemente, más que un paso intermedio.

Las Alianzas Ciudadanas que acabamos de mencionar constituían una prueba de pertinencia en una gran diversidad de entornos. Quedaba por someter el texto a la prueba de la traducción a más de veinticinco idiomas y, por otra parte, elaborar un texto breve que pudiera servir de base para un futuro derecho mundial. A continuación, había que buscar las condiciones en las que dicho texto pudiera ocupar efectivamente su lugar en las negociaciones internacionales. Podemos medir la ambición si recordamos que la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aunque surgida de la cultura occidental y beneficiándose de su hegemonía, tardó siglos en imponerse. El Consejo de Fundación era muy consciente de ello en 2003 cuando decidió avanzar con pragmatismo, paso a paso.

Además, la experiencia nos había enseñado que la comunidad de jefes de Estado reunidos en la ONU sería sin duda la última en adoptar un tercer pilar y que, por lo tanto, sin descuidar las posibles oportunidades, era necesario avanzar en varias direcciones: los círculos profesionales, la aplicación de los principios de responsabilidad a múltiples ámbitos de la actividad humana y el diálogo con los profesionales del derecho.

En 2011, llegó el momento de redactar un breve texto de síntesis que pudiera constituir el famoso «tercer pilar». Se trataba de la *Declaración Universal de las Responsabilidades Humanas*, cuyo título y estilo asumen plenamente el paralelismo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Quedaba por ponerla a prueba. Entre los múltiples esfuerzos realizados, cabe destacar dos: el inicio de un diálogo con las autoridades políticas, con motivo de la preparación de la Cumbre de Río de 2012, vigésimo aniversario de la Cumbre de la Tierra de 1992; y la introducción de estas reflexiones en el mundo jurídico. En ambos casos, la tarea parecía estar fuera del alcance de una pequeña fundación, pero, al igual que en el caso de las alianzas ciudadanas, nos beneficiamos de la credibilidad y los contactos adquiridos en numerosos ámbitos gracias al trabajo y los métodos de la Alianza.

En el ámbito político, fue fundamental la complicidad establecida con Michel Rocard, ex primer ministro francés, que gozaba de un gran prestigio internacional y que, por su parte, había promovido una Declaración de Interdependencia con grandes similitudes con nuestro proyecto de Declaración. Con él pudimos dialogar al más alto nivel con el Gobierno brasileño, anfitrión de la Cumbre, y despertar su interés. Luego, gracias a esta buena acogida, organizamos, junto con Edith Sizoo, animadora del proceso, una gira por Asia (India, Filipinas, Malasia e Indonesia) y, gracias a nuestro esfuerzo por hacer de la Asamblea Mundial un verdadero reflejo de la diversidad del mundo, logramos reunirnos en cada caso con actores clave al más alto nivel del Estado. Las cosas no estaban maduras para conseguir que la «comunidad internacional» incluyera en su agenda

del día de la Cumbre de este proyecto de Declaración, pero se ha demostrado la posibilidad, mediante un enfoque riguroso y obstinado, de jugar en la liga de los grandes.

La misma observación se aplica al ámbito jurídico: la rigurosidad del proceso de elaboración de la Declaración y la comprobación de su interés en el seno de las Alianzas Ciudadanas permitieron entablar intercambios con especialistas en derecho internacional de la India, Brasil y Francia. Nuestra gran aliada en este esfuerzo fue Mireille Delmas Marty, jurista de renombre internacional, profesora del Collège de France y profundamente convencida de la capacidad del derecho para reinventarse a fin de responder a los nuevos retos. De ahí surgieron dos fructíferas colaboraciones con el Collège de France: el proceso

«Tomarse en serio la responsabilidad», moderado por otro jurista respetado unánimemente, Alain Supiot, que situó la metamorfosis de la responsabilidad en el centro de las evoluciones jurídicas; y, por último, el trabajo internacional moderado por Mireille Delmas Marty, que fue su última iniciativa antes de su fallecimiento, dedicado a la posible aparición de fundamentos comunes para un derecho mundial, que dio lugar en 2022 al libro «Sur les chemins d'un Jus commune universalisable» (Hacia un derecho común universalizable). En nombre de la Fundación, Pierre Calame publicó ese mismo año una síntesis de nuestras reflexiones en el libro

«Metamorfosis de la responsabilidad y el contrato social». De este modo, la Fundación pudo demostrar que su diálogo con diferentes pueblos del mundo y diferentes ámbitos le había permitido sentar unas bases éticas sólidas para el siglo XXI.

Promover una revolución de la gobernanza

Tras las nuevas relaciones entre las sociedades y la base de valores comunes, esta fue la tercera transformación identificada en la Agenda del siglo XXI. El programa «Estado y sociedad», lanzado en 1991, permitió avanzar, multiplicar las observaciones y los diálogos sobre la crisis de la acción pública, revelando también en este ámbito la imposibilidad de seguir con una filosofía de gestión pública heredada de siglos pasados y elaborada para responder a una sociedad muy alejada de los retos que se planteaban a las puertas del siglo XXI. Desde el papel de los territorios hasta los fundamentos de una gobernanza mundial, los trabajos de la Alianza permitieron establecer principios generales de gobernanza, explicados en el libro «La democracia en pedazos, por una revolución de la gobernanza», publicado en 2003. Al inicio de la nueva etapa de la Fundación, el reto no era, por tanto, elaborar una doctrina, sino confrontar la doctrina a la que habíamos llegado con otras corrientes de pensamiento y poner a prueba su pertinencia en diferentes contextos políticos y culturales. Esto se llevó a cabo a través de tres dispositivos: la creación de un Instituto de Investigación y Debate sobre la Refundación de la Gobernanza (IRG); un Foro Latinoamericano sobre Gobernanza (FLAG); y una Alianza para Refundar la Gobernanza en África (ARGA). Esto fue posible gracias a la movilización del capital intelectual de la Fundación —los principios de gobernanza puestos sobre la mesa—, de su capital social —las relaciones tejidas en diferentes partes del mundo— y de su capital metodológico —en particular, las herramientas que permiten recopilar experiencias concretas y extraer de ellas lecciones generales—.

Una vez más, cabía preguntarse con razón cuál podía ser el valor añadido de una pequeña fundación frente a las poderosas redes universitarias de ciencias políticas o frente a realidades tan complejas como las de América Latina o África. Sin embargo, ese valor añadido resultó ser muy real. En cada uno de los casos, fue el resultado de una sutil alquimia, basada en la complicidad entre la Fundación y los promotores de cada una de las tres iniciativas. Esta fue la fuerza y las limitaciones de nuestro enfoque. Se basó en los vínculos personales del equipo de la Fundación con sus animadores, lo que permitió combinar en todo momento las ventajas y las aportaciones de ambas partes, ya que la Fundación no solo financiaba los trabajos, sino que también participaba en la reflexión. Esta fue también la debilidad de estas iniciativas: la dificultad de tomar el relevo, tanto por parte de la Fundación como de sus socios, ante el envejecimiento de unos y otros.

El IRG, dirigido por Michel Sauquet, ha sabido hacerse un hueco incluso en el mundo académico, fomentando los intercambios internacionales sobre gobernanza. Se logró un delicado equilibrio entre el deseo de promover la escuela de pensamiento sobre gobernanza en la que se había convertido la Fundación y la preocupación por crear un espacio de debate ampliamente abierto a otras aportaciones. Se encontró ese equilibrio, lo que permitió publicar en varios idiomas las reflexiones realizadas en común. El IRG supo crear nuevos procesos de diálogo que ponían de relieve la noción de «pluralismo jurídico», especialmente en los antiguos países colonizados, donde los modelos estatales heredados del colonizador se imponían a la sociedad, y situaban el concepto de «legitimidad de la gobernanza», demasiado a menudo confundido con su legalidad, en el centro de las reflexiones internacionales.

El FLAG, dirigido por Claire Launay, ha brindado múltiples oportunidades para presentar a los actores latinoamericanos los elementos doctrinales de la Fundación sobre gobernanza y compararlos con sus propios enfoques en Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú. Lo que llama la atención aquí también es que una iniciativa que podría haberse interpretado como una voluntad neocolonial de dar lecciones a los demás fue siempre bien recibida, precisamente porque las lecciones que impartía la Fundación eran fruto de intercambios internacionales respetuosos con la diversidad de las tradiciones culturales. En cierto modo, la Fundación no hacía más que restituir los frutos de un trabajo de síntesis alimentado por las experiencias de unos y otros, y así es como se apreció su contribución.

En cuanto a la ARGA, dirigida por un antiguo colaborador de la Fundación, Ousmane Sy, muy reputado en el Sahel por haber llevado a cabo con éxito la descentralización en Malí, llegó en el momento oportuno. Francia, Europa y las instituciones internacionales, con su eterno complejo de superioridad, querían imponer en África su modelo de democracia multipartidista y, en lo que respecta a las instituciones internacionales, sus «principios de buen gobierno», sin tener en cuenta las realidades, tradiciones y competencias africanas en materia de gestión de las sociedades. Sin embargo, para los promotores de esta Alianza, el reto no era modernizar la gobernanza en África imponiendo de nuevo modelos importados, sino refundar la gobernanza africana mediante un diálogo entre iguales entre los modos de gestión propios de África y las aportaciones del exterior. Si bien la extensión de la iniciativa a toda África fue solo episódica, dados los medios disponibles, la ARGA se ganó el respeto de los actores por su enfoque y sus métodos —en particular, la recopilación de experiencias— y se convirtió durante varios años en una referencia ineludible de la reflexión africana sobre la gobernanza, reconocida tanto por los gobiernos como por la sociedad civil o los socios externos, en particular los europeos. Puede parecer presuntuoso hablar del legado intelectual y político de la ARGA en un momento en que se multiplican los movimientos islamistas y los golpes de Estado militares en el Sahel, pero, al igual que todas las acciones apoyadas por la Fundación, su trabajo ha sido sólidamente documentado y sigue siendo una referencia importante para el futuro. Esto se refleja en el hecho de que la idea de «refundar» la gobernanza africana se ha extendido por todas partes. Sin embargo, los trabajos de la ARGA son los únicos que sientan las bases para ello.

Repensar la economía

Era el cuarto y último cambio mencionado en la Agenda del siglo^{XXI}. A diferencia de la gobernanza y la ética, en 2003 no disponíamos de ningún texto doctrinal que pudiera servir de base para una estrategia de diálogo y difusión. Procedimos en dos etapas. En primer lugar, como continuación del programa que se convirtió en «por una socioeconomía solidaria» y bajo el impulso de su animador, Philippe Amouroux, exploramos la posibilidad de convertirlo en una alternativa global al modelo económico dominante. De hecho, fue así como logramos incluir las alternativas económicas en la agenda de los Foros Sociales Mundiales, demostrando que no bastaba con abogar por la «desglobalización» para disponer de una alternativa real. Este enfoque contribuyó a la internacionalización de las reflexiones sobre la economía.

solidaria, y en particular su desarrollo en Asia gracias a sus aliados, lo que ha sido un resultado duradero. El proceso intelectual seguido, muy colectivo, tuvo el gran mérito de valorizar el gran número de cuadernos de propuestas redactados para la Asamblea Mundial, extrayendo de ellos cuestiones comunes que, veinte años después, conservan todo su valor: el territorio como espacio de integración de las iniciativas de economía solidaria, la articulación de los niveles de intercambio de lo local a lo global en una perspectiva de subsidiariedad activa o la responsabilidad social de los actores económicos. Por el contrario, el enfoque que partía de una economía «desde abajo» no logró proponer un modelo general. La cohesión del colectivo formado en torno a Philippe Amouroux también indujo sus límites al cerrarse en sí mismo, y el fallecimiento prematuro de Philippe, que aseguraba el vínculo con las demás iniciativas de la Fundación, sobre la gobernanza o la responsabilidad, aceleró este repliegue.

Entonces nos vimos obligados a retomar el objetivo sobre otra base, explorando la viabilidad de una «iniciativa internacional para repensar la economía» (IRE, por sus siglas en francés). ¡Nada menos que eso! Hay que reconocer que nos dio un poco de miedo lanzarnos a ello. Pierre Calame, con la ayuda de Aurore Lalucq, actuó por encargo del Consejo y emprendió una revisión de todos los movimientos «heterodoxos» que cuestionaban el paradigma dominante en aquella época, el de la economía clásica. El balance también fue, como mínimo, matizado. Por un lado, debido a la dispersión de las iniciativas, ya que cada heterodoxia actuaba sin conocer las demás; por otro, porque las críticas al modelo clásico, por muy fundadas que fueran, tampoco desembocaban en una visión global de una alternativa. Entonces decidimos volar con nuestras propias alas, aprovechando lo que en el fondo era nuestra especificidad: tener perspectivas más amplias que la mera economía y partir de lo que había sido el núcleo de nuestras reflexiones desde el principio, las amenazas a la biosfera debido a un modelo económico que solo debía su supervivencia a una huida hacia adelante en el crecimiento. Y el concepto de oeconomía, adoptado conjuntamente por Pierre Calame y Aurore Lalucq, resumió estas dos especificidades. Oeconomía: es el término utilizado hasta 1750 para designar los modos de producción que, antes de la revolución industrial, debían tener en cuenta imperativamente los límites de los recursos locales y que había sido teorizado por el botánico Carl von Linné como el arte de garantizar el bienestar de toda la comunidad respetando los límites de los recursos. ¡Exactamente el reto del siglo^{XXI} para la economía mundial! La adopción del concepto y de lo que hemos denominado el gran «retorno al futuro de la oeconomía» tuvo para nosotros otra ventaja formidable: convertía la economía no en una ciencia cerrada en sí misma, sino en una rama de la gobernanza, la que se ocupa del sistema de producción, intercambio y consumo, lo que nos remitía a un problema conocido: aplicar a esta rama particular de la actividad humana los principios generales que habíamos actualizado para la gobernanza. Por citar solo un ejemplo que tiene repercusiones hasta hoy, la gestión de los gases de efecto invernadero se rige por el principio de adecuación de los procedimientos e instrumentos de gobernanza al problema planteado... lo que no es el caso hoy en día y nos ha llevado a abogar por la transición ecológica con cuotas de emisión de gases de efecto invernadero iguales para todos. El libro «Ensayo sobre la oeconomía», publicado en 2009, desarrolla estas ideas y responde al deseo del Consejo de disponer de un documento de propuestas para cada uno de los cuatro retos de la Agenda.

Conclusión

No, nuestra pequeña fundación no ha logrado transformar el mundo ni poner en práctica la Agenda del siglo^{XXI}. ¡Era de esperar! Concebida como una aventura humana colectiva en la que colaboraban estrechamente los miembros del Consejo de Fundación, los del equipo permanente y cientos de socios, su fuerza radicaba en los lazos de confianza tejidos a lo largo de los años y consolidados por una visión común. También tuvo sus limitaciones: muchas de las iniciativas emprendidas, como todas las aventuras humanas, tuvieron un principio y un final, dependiendo estrechamente de la continuidad de los socios, a veces del desgaste, de las jubilaciones o incluso de fallecimientos prematuros. Muchas alianzas

Las fundaciones cívicas, por ejemplo, han vivido momentos de gloria en los que se lograron avances importantes, así como períodos de estancamiento e incluso de retroceso, pero las huellas que han dejado suelen ser duraderas.

Al llevar a cabo lo que ella misma denominó «el deber de ambición de las fundaciones», nuestra aventura colectiva ha sabido abrir numerosas perspectivas nuevas y estar a la altura del reto que nosotros mismos identificamos en el Llamamiento para unos Estados Generales del Planeta: en un contexto de cambio de era, cuando los sistemas de pensamiento y las instituciones heredadas de la primera modernidad se revelan inadecuados para los retos del mañana, era necesario sentar las bases de una segunda modernidad, definir la Agenda común para el siglo XXI y proponer elementos de respuesta. Lo hemos hecho. Ha sido nuestra pasión. Sigue siendo nuestro orgullo.

Si le llega al corazón y le da ganas de seguir uno de los caminos así señalados o de fijarse a su vez un «deber de ambición», esta crónica de los treinta años de la Fundación habrá alcanzado su objetivo.