

**LAS GRANDES IDEAS DE LEE KUAN YEW**  
**Fundador y líder del exitoso Singapur**

# **PRAGMATISMO Y PRÁCTICA**

**THE BROOKINGS INSTITUTION**  
**CENTRO DE ESTUDIOS POLÍTICOS DEL ESTE ASIÁTICO**

[Transcripción preparada a partir de una grabación de audio]  
**Traducido y glosado por Lampadia**

## **La presentación y el debate estuvieron a cargo de:**

**STROBE TALBOTT**, Presidente de The Brookings Institution

**HENG CHEE CHAN**, Presidente del Centro Lee Kuan Yew para Ciudades Innovadoras  
Universidad de Singapur para Tecnología y Diseño

**BILAHARI KAUSIKAN**, Asociado Senior de la Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Administración de Singapur

**SHASHI JAYAKUMAR**, Asociado Senior y Jefe Adjunto, Centro de Excelencia para la Seguridad  
Nacional, Escuela Rajaratnam de Estudios Internacionales, Universidad Tecnológica de  
Nanyang

**MARTIN INDYK**, Vicepresidente y Director de Política Exterior, The Brookings Institution

**JOSEPH CHINYONG LIOW**, Asociado Senior y Presidente de Lee Kuan Yew en Estudios del  
Sudeste Asiático, The Brookings Institution

**Febrero, 25 de 2015, Washington, DC**

## Las Grandes Ideas de Lee Kuan Yew

El tema número uno sería el abrumador sentido de pragmatismo puro de Lee. Él no se suscribe a cualquier ismo o cualquier escuela de construcción del Estado. Lee estaba interesado en las 'no teorías'. En lo que realmente funciona. Su pregunta favorita era: "¿Y qué?"

Lee utiliza esto para interrogar a personas, o más exactamente, creo, para analizar el tema en cuestión. Lo más importante para Lee es eliminar el desorden, la jerga, la verborrea, y llegar al corazón del problema, e identificar qué tiene que hacer el país para abordarlo.

Lee creó una cultura de excelencia en el servicio público. Inculcó una búsqueda exigente de lo mejor, las mejores personas que, en su opinión, tenían que estar en el nivel superior de servicio público.

Las cualidades de Lee dejaron una profunda huella en todos los que han trabajado muy de cerca con él. Además de pragmatismo él realmente tiene una gran perspectiva con una meticulosa atención al detalle. Esto significa revisar los planes con regularidad, hacer un énfasis en el pensamiento estratégico y, si es necesario, cambiar de rumbo si la situación lo exige.

A través de sus trabajos colectivos, se puede observar la increíble cantidad de tiempo que utiliza para analizar a las personas con puntos de vista interesantes. Probablemente él mismo sale ganando con el intercambio. Así consigue un sentido de lo que está pasando en el mundo exterior.

Lee siempre ha tenido, sorprendentemente, una mente muy abierta. Su increíble capacidad para escuchar y ser persuadido por buenos argumentos es algo que se puede observar en varias ocasiones. Pero eso sí, los argumentos en contra tuvieron que ser buenos, muy, muy buenos.

**Cuando decidía hacer algo, cuando estaba convencido de que él estaba en lo correcto, podía ser muy, muy inflexible.**

Singapurera una nación inesperada y la gente tenía dudas sobre nuestra viabilidad a largo plazo. El fue, al principio, un político de convicción. Tuvo que serlo, con el fin de convencer a la gente que lo siga, y convencer a la gente de que Singapur era una empresa que valía la pena.

**Alguna vez Richard Nixon abiertamente especuló que si Lee hubiera nacido en otro tiempo, lugar o circunstancia, podría haber alcanzado ser un Disraeli, Gladstino o Churchill.**

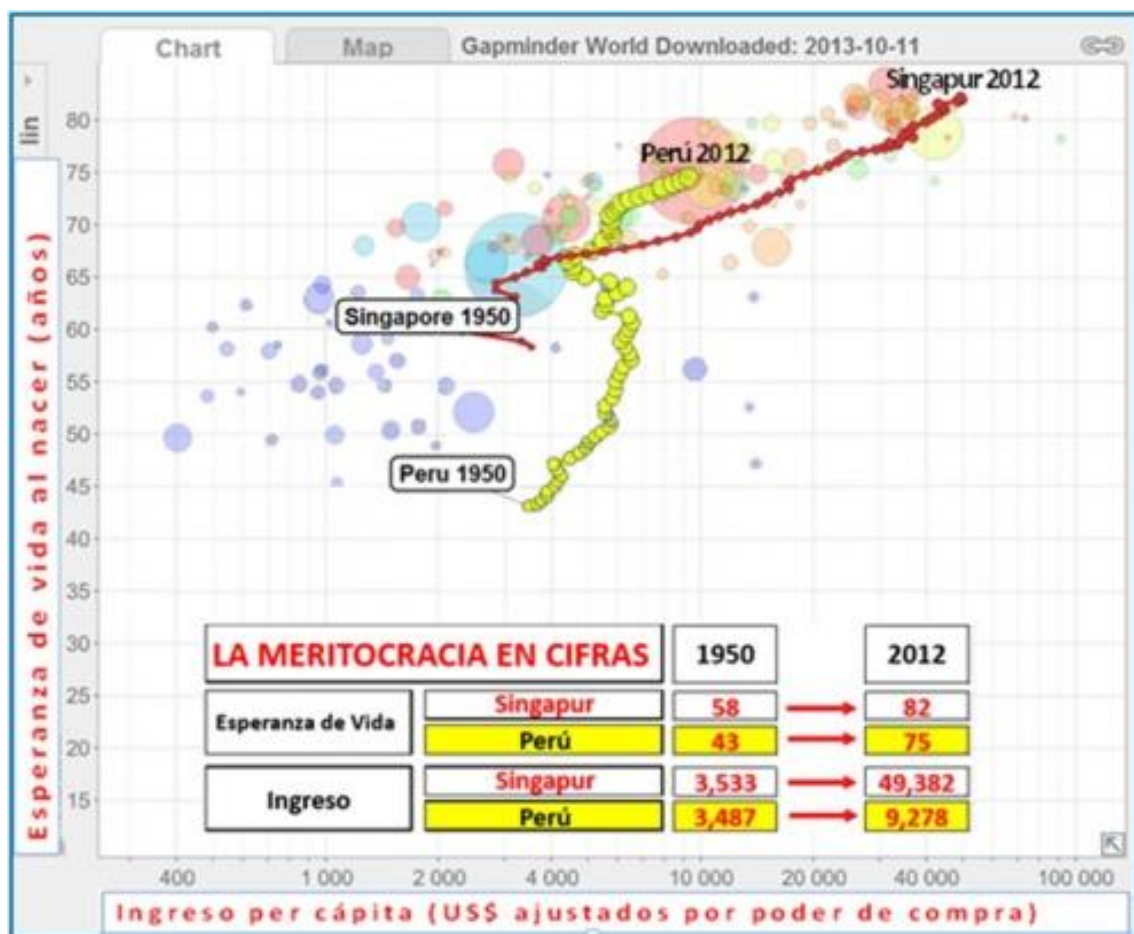
Lee dijo: "Yo no quiero ser considerado como un Estadista. Me identifico como determinado, consistente y persistente. Me propuse hacer algo. Lo seguí persiguiendo hasta que lo conseguí. Eso es todo. **Cualquier persona que piense que es un Estadista debería ver a un psiquiatra**".

En el año 1968, después de sólo tres años de Premier, se tomó un año sabático para renovarse y actualizar sus perspectivas. Fue a Harvard, a la Escuela Kennedy. Es allí donde interactúa, por primera vez, con gente como Henry Kissinger, Huntington y otros.

Singapur celebra su aniversario número 50. Hay un riesgo, y ya hay algunos indicios de esto, que los jóvenes, que son el futuro de Singapur, no entiendan lo que somos, cómo nos formamos y establecimos, al pasar de la pobreza a una relativa prosperidad en una generación, y lo vulnerable somos.

El futuro de Singapur estará seguro siempre y cuando la generación joven entienda por qué hizo lo que hizo.

## Gobernanza



Como puede verse en el gráfico superior, la evolución del PBI y de la esperanza de vida de su población, dicen mucho sobre su exitoso desarrollo. En 1965 solo el 3% de los niños escolarizados en el primer año llegaron a la universidad, ahora, llegan al 27%, y el 44% a las escuelas politécnicas.

Empezó con una mano de obra mayormente de baja capacidad. Hoy en día el 32% de la fuerza laboral son profesionales, gerentes y ejecutivos. El 80% de la población vive en viviendas públicas.

**La mejor idea de Lee Kuan Yew es Singapur misma.**

**Lee siempre dirá que trabajó en equipo.**

**¿Qué hizo que Singapur mejore y por qué somos como somos? ¿Cómo es que los líderes de Singapur le han dado forma al Estado y a sus instituciones y cultura del país en el espacio de 50 años?**

Mucho se ha dicho acerca de Singapur, mucha caricatura. Disneyland con una pena de muerte, el paraíso diseñado por McKinsey. Estos son los comentarios de los periodistas que realizan visitas fugaces a Singapur.

El tamaño de Singapur es de tres veces y medio el tamaño de Washington DC, sin recursos naturales, ni siquiera agua. En el momento de nuestra independencia éramos 2.4 millones de personas, multiétnicos, y existíamos en el sudeste asiático, en una región con China al norte, y en una región que era tensa y hostil. Fuimos expulsados de Malasia en medio de la hostilidad, y Sukarno en Indonesia estaba activamente fomentando una política de Konfrontasi contra Singapur y Malasia.

La Singapur independiente ha enfrentado muchos desafíos, y muchos dijeron que no podríamos sobrevivir. Lee Kuan Yew y su equipo comenzaron a pensar activamente en cómo convertir esta ciudad-estado de un Estado-nación, un país poco probable en un país. Y, de hecho, **Lee dijo que si quieres hacer un pastel existe una receta. Si quieres construir una casa hay libros y manuales. Pero si quieres construir una nación, no hay libros que te diga qué hacer.**

Su pensamiento acerca de la gobernabilidad:

**En primer lugar, para que Singapur pudiera sobrevivir tenía que ser extraordinaria.** Tenemos que ser un país de primer mundo en una región del tercer mundo. ¿Qué quiere decir con eso? Esto significa que no sólo debemos contar con una infraestructura de primer mundo, el hardware, los edificios, las autopistas, los parques verdes. También debemos tener un software de primer mundo, y Singapur debe demostrar que tiene la eficiencia, estado de derecho, no corrupción, la competencia, y producir una sensación de confianza y seguridad.

**En segundo lugar, para que un país tenga éxito se necesitan instituciones y personas.** Es importante construir instituciones, **se pueden tener las instituciones adecuadas, pero no a los hombres adecuados** y las constituciones no va a funcionar, serían destruidas y se necesitarían nuevas constituciones. **Se necesitan buenos hombres con capacidad, integridad y compromiso, y con esa cualidad especial que los haría mantener la calma bajo el fuego.**

Para Lee, el liderazgo es muy importante en la gobernanza. La diferencia, dijo, entre Singapur y otros países como Estados Unidos y Gran Bretaña es que ellos continuarán bien a pesar de tener un gobierno normal, pero nosotros no, porque somos especiales, y necesitamos un liderazgo especial para tener éxito.

Buscó personas que cuando se encuentren en una crisis, serían fríos y tranquilos y pudieran manejar las cosas.

## **Quería buenos hombres y mujeres para la política.**

Los detractores acusaban el liderazgo del partido de gobierno de ser un elitista. Pero muchos funcionarios públicos y políticos provenían de la clase trabajadora y eran humildes.

Cualquier persona que conozca a los líderes de Singapur, ya sean ministros y burócratas comentan lo inteligentes que son y qué maravillosas ideas tienen. De hecho, las políticas de Singapur son muy creativas. Y hoy muchos países encuentran que algunas de nuestras políticas son dignas de imitación.

**Lee ata gobierno y liderazgo juntos.** Él cree que las sociedades están sujetas a las fuerzas sociales. Ellos no se convirtieron en un éxito automáticamente, dice. Él cree en el Estado de Derecho y en las instituciones para crear una buena sociedad, pero argumenta que las instituciones sólo son tan buenas como las personas que las dirigen. **El buen gobierno necesita líderes con los valores adecuados, un sentido de servicio y capacidad.**

**La política es aplicación; aplicación es política.** Él era una persona que cree en los detalles. Él tiene una gran visión, pero tiene una gran habilidad de ver los detalles.

Cuando se habla de la función pública y la calidad de la administración pública hay que mencionar los altos salarios de los ministros y funcionarios. Lee cree en la oferta de incentivos para que las buenas personas se unan a la vida pública. Singapur paga muy buenos salarios para los ministros y los funcionarios. Si no se les paga bien los políticos, no se obtienen buenas personas en la política.

Lee Kuan Yew ha hecho cientos de discursos que mencionan al Estado de Derecho. Lo hace con mucha frecuencia. De hecho, **Singapur es una sociedad que se rige por el estado de derecho.** Está regido por la ley.

Los tres puntos de vista del Estado de Derecho son: La primera es **la supremacía de la ley sobre el poder arbitrario.** El segundo punto de vista es la **igualdad ante la ley.** El tercer punto de vista es que los **principios generales de la Constitución, como los derechos individuales, se encuentran en las decisiones de los tribunales basados en el derecho común.**

**El estado de derecho de Lee tiene las siguientes proposiciones: que el Estado sólo puede ejercer el poder de acuerdo a la ley. En segundo lugar, todos son iguales ante la ley, e igualmente sujetos a la ley, y cualquier ciudadano puede encontrar reparación en contra de otro, incluyendo el gobierno, para cualquier acto que implique una violación de la ley. En tercer lugar, el propósito del imperio de la ley es producir orden y justicia en las relaciones entre hombre y hombre, entre el hombre y el Estado.**

El imperio de la ley requiere que los jueces sean independientes, para que puedan resolver los litigios de manera imparcial.

La única meta en la mente de Lee era asegurarse de que Singapur tuviera éxito y la ley fuera un instrumento para poner en práctica esta estrategia global y visión de país.

En Singapur tenemos un acto de adquisición de tierras para poder construir carreteras, aeropuertos, etcétera. Existe una indemnización que la comisión dará, no es exactamente el precio de mercado, pero cerca de los precios de mercado.

En derecho comercial, Lee dijo a los abogados de Singapur, no reinventen la rueda. Fuimos a los Estados Unidos, al Reino Unido y a Europa y vimos lo que tienen sobre el derecho comercial, y creo que imitamos un poco eso. Hoy Singapur es un centro de arbitraje importante donde la gente tiene confianza en los tribunales y en la forma en que se pronuncian.

Ahora, el tercer punto que me gustaría destacar es que Lee cree que Singapur debe ser pragmático. **En Singapur no hay ideologías. Si tenemos una ideología es el pragmatismo.** Lee se describe a sí mismo como pragmático. "Si algo funciona, vamos a trabajarlo".

**Nuestra prueba es, ¿funciona? ¿Trae beneficios para el pueblo? Nuestro primer objetivo es conseguir poner la economía en marcha, para proveer puestos de trabajo, y para alimentar a las personas para que puedan vivir. Así que le dimos la bienvenida a las empresas multinacionales en una época, los años 60 y 70, cuando el mundo estaba en contra de las multinacionales de desarrollo, porque las multinacionales explotaban a la personas, pero nosotros les dimos la bienvenida. Y ellos promovieron puestos de trabajo, y nosotros hemos aprendido de ellos. Así que siempre nos hemos estado adaptando de manera práctica.**

Muchos de nuestros grandes saltos hacia adelante fueron actos de fe. Por ejemplo, cuando construimos Tanjong Pagar en un puerto de contenedores. Contenedores, como un modo de transporte no habían sido probados aún. Sin embargo, seguimos adelante con la idea.

Para seguir adelante con la idea, el entonces ministro trajo consultores extranjeros porque todos en Singapur estaban en contra. Estos consultores extranjeros realizaron un estudio y concluyeron que este es el camino a seguir. Construir un puerto de contenedores, y lo hicimos, y ahí es donde estamos hoy. Invertimos un montón de dinero en consultores, pero Howe Yoon Chong dijo que fue un dinero bien gastado. **Uno tiene que tener visión y pensamiento de largo alcance, pero el pensamiento de largo alcance también trae consigo cambios, esto es importante de recordar. Así que en nuestro pragmatismo hacemos planificación a largo plazo, pero también analizamos el plan para el cambio dentro de ese pensamiento de largo alcance.**

**Por último, el cuarto punto en la gobernanza, su cuarto principio es que una sociedad pierde su vigor si se abstiene de excelencia y competencia. Del mismo modo, una sociedad pierde su cohesión si no cuida a aquellos que se quedan atrás.**

Siempre hemos proporcionado algunas redes de seguridad para las personas. Algunos de ustedes conocerán el libro de John Michael Twitt y Adrian Wooldridge, **La Cuarta Revolución: la carrera mundial para reinventar el Estado (ver en [Lampadia: Instalemos un Estado Meritocrático en el Perú](#))**. Los autores estaban interesados en las sociedades. ¿Cómo se ejecuta un buen gobierno? ¿Cómo se producen derechos, pero también se gestiona el crecimiento económico?

John Michael Twitt dijo que habló con Lee Kuan Yew. Dijo que Lee practicaba el amor duro. En otras palabras, uno tiene el apoyo, se les das las redes de seguridad y se le orienta bien. Lee dijo que, **viendo a Europa y Gran Bretaña, él está muy consternado por el grado en que el bienestar ha sido abusado, y lo describe como un buffet de todo lo que se pueda comer. No quería introducir en Singapur un buffet de todo lo que puedes comer.**

**Siempre hay esta preocupación de que no se puede dejar muy atrás a las personas. Lee dijo una vez, es impropio para una sociedad ver que algunas personas sufran de una pobreza abyecta.**

El modelo autoritario de Singapur. Muchos comentaristas han escrito sobre Singapur y el modelo autoritario de Lee Kuan Yew. De hecho, muchos académicos liberales y periodistas se refieren al éxito de Singapur, pero ellos dicen, ¿a qué costo?

Muchos también sugieren que nuestras prácticas son realmente las de autoritarismo blando. No es el autoritarismo real, es suave. Fareed Zakaria llama a Singapur una democracia no liberal. Que el Lee Kuan Yew es un autócrata. Mi sensación es que ahora, con el estrés y los problemas que tienen los gobiernos democráticos, el modelo de Singapur está recibiendo una segunda mirada.

**A Singapur le está yendo bien en términos de economía y políticas sociales.**

La principal razón por la que tuvimos un Parlamento de un solo partido durante tanto tiempo no fue obra nuestra, ni obra del gobierno, sino fue el partido de la oposición que optó por retirarse de la política.

No fue sino hasta 1981 que la oposición, un miembro de la oposición, regresó. Así que decir que Lee comenzó a ser autoritario no es cierto. Creo que las circunstancias lo modelaron así.

Creo que hoy en día se puede observar que Singapur ha cambiado mucho. De hecho, se dice que la política de Singapur se está normalizando. Los partidos de oposición están consiguiendo sitios en el Parlamento. Los jóvenes tienen diversos puntos de vista y sus diversas opiniones son expresadas. Singapur y el gobierno están adoptando cambios. **Corea del Sur, y en cierta medida la economía de Taiwan y Singapur son los países que siguieron un modelo autoritario centralizado, pero ahora está cambiando. Están construyendo una clase media y se están preparando para una política democrática estable.**

**¿Durarán las ideas de Lee? La generación del milenio en Singapur tiene ideas diferentes, pero se espera que tengan el suficiente sentido común como para entender lo que funciona en Singapur y preserven lo que funciona y ajusten algunas de las ideas a las realidades actuales.**

**Algunos asertos finales:**

- **Un país pequeño no puede ser sólo un éxito ordinario**
- **Los países pequeños no tienen márgenes de error.**
- **La idea fundamental de Singapur es la meritocracia.**