

# Gobernabilidad, cultura política y liderazgo

Autor: Rubén M. Perina, Ph.D.

## Esbozo para una Teoría

### I. Introducción

En círculos académicos, diplomáticos y políticos interamericanos existe la preocupación de que, en varias democracias del hemisferio, el orden constitucional existente, que garantiza la separación de poderes y el sistema de pesos y contrapesos, está siendo amenazado por la erosión del régimen democrático. Es decir, a pesar de la existencia de diseños constitucionales relativamente equilibrados, se observa un debilitamiento y deterioro de los valores y las prácticas democráticas, así como del funcionamiento de las instituciones, incluyendo el sistema de pesos y contrapesos ---sistema consagrado además en la misma Carta Democrática Interamericana. Este deterioro se percibe como una seria amenaza a la gobernabilidad democrática. Para algunos, esta situación también amenaza con quebrantar la congruencia de regímenes democráticos en el hemisferio, así como el consenso y compromiso colectivo de defender y ejercer la democracia representativa. ([ii])

Predomina además la percepción generalizada de que, en gran parte de los países del continente, la dirigencia política y las instituciones, incluyendo el poder legislativo, los partidos políticos, el poder judicial, la burocracia gubernamental e incluso los presidentes, no están respondiendo a la altura de las circunstancias. Pareciera que estas instituciones no cumplen a cabalidad sus funciones de representar y legislar, de juzgar y arbitrar, de formular y ejecutar políticas, y de controlarse mutuamente. Más específicamente, se percibe un descontento e insatisfacción generalizada por la falta de manejo adecuado de los desafíos actuales y por la incapacidad gubernamental de satisfacer las demandas y aspiraciones de las grandes mayorías por sociedades más prósperas, más equitativas, más justas, más libres y seguras. ([iii])

La creciente insatisfacción, descontento, desilusión y desconfianza ciudadana en las instituciones políticas da lugar a un fenómeno recurrente y sumamente preocupante, que en última instancia es la amenaza más peligrosa a la gobernabilidad democrática: la pérdida y crisis de legitimidad de la democracia

representativa como sistema de gobierno. La pérdida de confianza en las instituciones y los líderes políticos menoscaba la legitimidad de las instituciones democráticas. En su máxima expresión ello se evidencia en acciones ciudadanas de irrespeto por las autoridades y las instituciones. Los ciudadanos no aceptan o no se sienten obligados a cumplir con las reglas de juego establecidas, y se cuestiona y rechaza la validez del gobierno e incluso del régimen vigente. ([iv])

## II. Ingovernabilidad y/o Crisis de Gobernabilidad

Una emergente crisis de legitimidad con frecuencia conduce, o está asociada, a una crisis de la gobernabilidad; o dicho de otra manera, a una situación de ingovernabilidad. Una situación como ésta, a la que todo gobierno espera no llegar, es esencialmente, como su nombre lo indica, una situación de difícil o imposible gobierno que se manifiesta, por lo general, en términos de una coyuntura de crisis o inestabilidad política, y puede convertirse en apremiante desafío para el liderazgo y las instituciones de una nueva democracia. La coyuntura puede incluir periódicamente, de manera separada o combinada, intentos de o golpes de estado, frecuentes conflictos políticos e interinstitucionales (entre poderes) y cambios gubernamentales, irrespeto de las leyes, corrupción e impunidad, fraudes electorales, huelgas, protestas y marchas políticas, rechazo a las autoridades y desobediencia civil, violencia, insurrección armada, terrorismo y otras.

Estas amenazas pueden o no estar asociadas con variables más profundas y estructurales, como el desempleo, la inequidad y la injusticia, la pobreza, la recesión económica, la crisis fiscal, la deuda externa, la pérdida de competitividad y otras. Inclusive, dada la creciente globalización e interdependencia en que se encuentran las sociedades de hemisferio, tales amenazas están inexorablemente vinculadas al contexto regional y/o internacional, constituyendo desafíos que pueden ser calificados de “intermésticos” (mezcla de internacional y doméstico).

La ingovernabilidad y su detonante inmediato --el conjunto de percepciones y actitudes de descontento, insatisfacción, desilusión y desconfianza ciudadana en el liderazgo y las instituciones gubernamentales--, con frecuencia resulta de la conjunción de dos fenómenos íntimamente interdependientes: Percepción/valoración ciudadana y desempeño gubernamental. Es decir, es la resultante de una percepción/valoración ciudadana con respecto a un mal o ineficaz desempeño por parte de las autoridades y las instituciones

gubernamentales --que con frecuencia corresponde a una incapacidad de las mismas para cumplir ciertas funciones político-gubernamentales estratégicas.([v])

La ingobernabilidad es la antítesis de la gobernabilidad. A ésta se la puede entender en dos dimensiones interdependientes, una situacional y otra de capacidad dirigencial/institucional:

1) El concepto de gobernabilidad corresponde, etimológicamente, a una situación “governable”, que se puede gobernar, o que puede ser gobernada, manejada, administrada. Empíricamente, y como dimensión “situacional”, el fenómeno se puede entender como un estado de situación o condición política relativamente “normal”, estable, que permite a las autoridades constituidas ejercer el poder y gobernar. Es una situación que no obstaculiza, paraliza o hace imposible gobernar. La gobernabilidad es un estado que toda dirigencia o autoridad política busca o quiere construir. De hecho, hasta se puede desear, buscar y construir una gobernabilidad totalitaria, autoritaria o democrática. El interés aquí, por supuesto, es la gobernabilidad democrática.

Una situación o condición política de gobernabilidad democrática se caracteriza por la vigencia de un orden político en el que reina la estabilidad política, pero en el que prevalece o predomina también el estado de derecho, el respeto por los derechos humanos, las minorías y por las reglas de juego formales y informales; en el que las instituciones se respetan mutuamente; en el que las instituciones y líderes rinden y se piden cuentas común y periódicamente; en el que los conflictos y diferendos políticos se manejan y resuelven pacíficamente a través de las instituciones políticas; en el que los valores y las prácticas democráticas (como la confianza mutua-, la transparencia, la tolerancia, el pluralismo, la negociación y la construcción de consenso) prevalecen y están arraigados en la cultura política. Un orden en el que no hay amenazas de golpe de estado; en el que gobiernos se alternan por intermedio de elecciones libres, competitivas, periódicas y confiables; en el que existe una separación y equilibrio de poderes, y en el que predomina un sentido de credibilidad y satisfacción ciudadana con la actuación del gobierno y del régimen democrático --otorgándole a éste el valor máspreciado de todo sistema: la legitimidad política. Legitimidad, de origen y de desempeño, es el principal capital o recurso político con el que cuenta todo régimen democrático. Es el principal sostén de la gobernabilidad democrática. De ella depende su viabilidad.

2) Sin embargo, la gobernabilidad democrática también depende y resulta, incuestionablemente, de otra dimensión: La capacidad “dirigencial” e institucional para gobernar adecuada, eficaz y satisfactoriamente. Esta noción de capacidad también está vinculada etimológicamente al concepto de gobernabilidad, en tanto este se refiere a una situación gobernable o que puede ser gobernada, porque existe la capacidad para gobernar o manejar un Estado y una sociedad.

Más específicamente, lo crucial es la capacidad de un sistema político democrático, sus líderes/autoridades e instituciones, de cumplir por los menos con cuatro funciones: a) conducir un país en el marco de valores, prácticas e instituciones democráticas; b) construir consenso entre diferentes actores/intereses estratégicos de la sociedad, alrededor de una visión convocadora de país; c) resolver/manejar eficazmente los problemas, demandas y desafíos internos y externos de una sociedad, y d) construir, o fortalecer y consolidar instituciones democráticas. El logro y la vigencia de un orden político donde predomina la estabilidad y la gobernabilidad política depende y/o resulta, invariablemente, de la existencia o no de esta capacidad de la dirigencia política (clase política o liderazgo, autoridades) para cumplir tales funciones y satisfacer las demandas y aspiraciones de las grandes mayorías por una sociedad cada vez más libre, justa, segura y próspera. En última instancia, esta capacidad es la que crea y sostiene la legitimidad y gobernabilidad.

La dimensión “situacional” del concepto de gobernabilidad, que se introdujo antes, por lo general está solamente insinuada en los trabajos sobre el tema, y nunca o raramente aparece de manera explícita respecto a sus características o indicadores. Sin embargo, la dimensión de capacidad dirigencial/institucional sí aparece en dichos trabajos, pero en términos más generales de capacidad del sistema o del Estado de formular e implementar políticas públicas o gobernar. Aquí se propone, en un intento de simplificar y clarificar la conceptualización del fenómeno de la gobernabilidad, que el acto y la manera (arte?) de gobernar, gobernanza (o “governing”), y la interacción que ello implica, depende de la capacidad de las autoridades y las instituciones para gobernar.

Esta capacidad incluye, además, la interacción y la construcción de relaciones funcionales al sistema entre instituciones gubernamentales, por un lado, y entre éstas y la sociedad y el contexto externo, por otro. Gobernar, hoy día, no es sólo decidir y mandar unilateralmente; es representar, legislar, enjuiciar,

juzgar, coordinar, comunicar, consensuar, persuadir, negociar, acordar, ejecutar, evaluar, sancionar, motivar, prestar servicios, resolver problemas, satisfacer demandas, generar seguridad, confianza y apoyo, ser responsable y rendir cuentas, entre otros --y todo ello implica, inevitablemente, interacción entre instituciones gubernamentales, entre gobierno (autoridades e instituciones) y ciudadanía, y entre gobernantes y gobernados. ([vi]) Pero gobernar requiere cierta capacidad y calidad en la dirigencia y las instituciones.

Por otro lado, Joan Prats y Jan Kooiman también utilizan el concepto de gobernanza (proceso, acción o manera de gobernar) como una categoría a tenerse en cuenta en el análisis de la gobernabilidad y la definen como “los procesos de interacción entre actores estratégicos” (“governing”). Para Prats, la gobernanza es una forma o modo de gobernar la complejidad, la diversidad y el dinamismo del presente, que va más allá de la acción monopólica, unilateral y unidireccional de los gobernantes, en la que los gobiernos no son los únicos actores. Para él, esta interacción entre actores estratégicos es la variable independiente, mientras que gobernabilidad es la dependiente, al contrario de lo que se propone aquí. Pero es concebible, como sugieren ambos, que los patrones de interacción (normativos y empíricos) entre instituciones y entre éstas y la ciudadanía y sus actores estratégicos, generados por las autoridades y las instituciones, afecten (por lo menos como variables “intervenientes”) la capacidad de gobernar y viceversa. Tal vinculación no se tratará en este trabajo, porque aquí la capacidad gubernamental de autoridades e instituciones, de construir legitimidad y gobernabilidad democrática implica, inevitablemente, interactuar o construir relaciones o interacciones con los actores estratégicos del Estado y la sociedad. Como se dijo antes, parece prácticamente imposible gobernar sin interactuar con la sociedad. ([vii])

### III. Cultura Política y Calidad de Liderazgo

El desarrollo y vigencia de la capacidad dirigencial/institucional, sin embargo, depende la calidad del liderazgo y ésta a su vez depende del tipo de cultura política y del tipo de cultura gerencial que predomina en una sociedad.

a) Toda cultura política contiene valores y prácticas democráticas y no-democráticas (o antivalores). Entre los valores y prácticas democráticas encontramos, entre otros, la justicia, la libertad, la tolerancia, el pluralismo, el compartir del poder, la probidad, la participación, la rendición y petición de cuentas, la transparencia, la solidaridad, la competencia leal, la confianza mutua, el respeto por los derechos ajenos, el respeto por las leyes y reglas de

juego, el diálogo político, la negociación, la construcción de consenso, y la solución pacífica y cívica de diferendos y conflictos políticos en una sociedad.

Estos son los valores y prácticas que definen, guían y dan sustancia diaria a la vida en democracia. La democracia no es sólo un formalismo constitucional, o un acto electoral (por más importante que éste sea, ya que con él nace y se renueva periódicamente la democracia), sino que es una cultura política, es un estilo de vida.

Sin embargo, toda cultura política también contiene paralelamente sus antivalores o componentes y expresiones anti-democráticas, como son la intolerancia, el autoritarismo y la arbitrariedad; la injusticia, la discriminación y la exclusión, la represión y la opresión; el caudillismo, el paternalismo y el servilismo; la corrupción, el nepotismo, el prebendarismo; el cinismo, la apatía y el abstencionismo (“yo no me meto”), la desconfianza mutua y el egoísmo; la intransigencia, la competencia desleal y el fraude; la violación de los derechos humanos, el no-respeto de las leyes y reglas de juego, la violencia política, la impunidad, y otros.

b) Igualmente, toda dirigencia o liderazgo político también está marcada por una dimensión gerencial. O sea, está imbuida de aptitudes y/o de ineptitudes de gerencia política, que determinan la calidad del liderazgo y su capacidad o no para conducir y administrar políticamente un país y para manejar los problemas que este enfrenta.

La democracia no sólo requiere la mera vigencia de las instituciones, los principios y valores democráticos, sino que requiere también de una dirigencia política con probada experiencia y con los conocimientos y aptitudes adecuadas para la conducción y el manejo eficaz y eficiente de los múltiples desafíos políticos, económicos y sociales que confrontan a las sociedades.

O sea, tanto la acción política como la gestión gubernamental hoy día exigen líderes con cualidades que van más allá del carisma, la elocuencia, la alcuria política y la vocación para hacer política.

No obstante la importancia de éstos, la actualidad también demanda liderazgos con pericia, conocimientos y con equipos de trabajo versados en las prácticas de las modernas técnicas de gerencia política, como son, por ejemplo, las estrategias y técnicas de comunicación política; las técnicas de negociación y manejo de conflictos; las técnicas de organización y administración

gubernamental y electoral, las técnicas de organización partidaria; las técnicas para el diseño y uso de encuestas de opinión pública; el manejo de estadísticas y bases de datos; y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación incluyendo el internet en la política, entre otros. ([viii])

Tales conocimientos y técnicas influyen cada vez más la actividad política y gubernamental de las democracias modernas. Su aplicación permite conocer mejor la opinión pública y acercar más la relación gobierno-ciudadanía; permite una mayor comunicación con la ciudadanía; permite coordinar mejor el diseño, la planificación y la ejecución de políticas pública; hace más eficaz y eficiente la acción gubernamental; permite transparentar la acción de gobierno y facilita el proceso de petición y rendición de cuentas entre gobierno y sociedad.

La antítesis de esto la encontramos en el desconocimiento de y la indiferencia hacia estos recursos de gerencia política; en la improvisación, en la incompetencia, la impericia o ineptitud para la acción política y la gestión gubernamental.

En la realidad, sin embargo, todo liderazgo o dirigencia política está imbuido de una mezcla incierta de las cuatro expresiones o dimensiones culturales y gerenciales mencionadas: Combinando, por un lado, valores y prácticas democráticas y anti-democráticas; y por otro, mezclando la pericia y la ineptitud política. Pero lo que importa en última instancia es cuáles de estos valores y prácticas predominan en la dirigencia y la sociedad.

c) En efecto, si en la dirigencia predominan una combinación de valores y prácticas democráticas, así como de aptitud y pericia política, nos encontramos ante un liderazgo de alta calidad. Sólo con un liderazgo de alta calidad, tanto en las instituciones gubernamentales como en las de la sociedad en general, se puede construir y fortalecer la gobernabilidad democrática así como una democracia moderna, cabal y sustantiva.[ix]

Si prevalecen los anti valores democráticos, más la ineptitud y la improvisación en gerencia política, la calidad de liderazgo es baja y la gobernabilidad entra en estado de crisis. Aparecen los brotes de ingobernabilidad. En este caso, la dirigencia tiene una muy baja capacidad para resolver/manejar adecuadamente los problemas/conflictos políticos, socioeconómicos, financieros, nacionales e internacionales de un país. La inestabilidad, la inseguridad y la desconfianza reinan en la política y la economía. La dirigencia política pierde credibilidad y legitimidad, y el país termina envuelto en una crisis de gobernabilidad.

#### IV. Conclusión

La tesis aquí propuesta no trae consigo soluciones simples ni de corto plazo. Promover, estimular y lograr el predominio de valores, creencias, actitudes, comportamientos y prácticas políticas y democráticas en la dirigencia política es un proceso de socialización complejo y de largo plazo, casi generacional. La cultura política de una dirigencia política es el reflejo de la cultura cívica que predomina en una sociedad, y en su dirigencia cívica, empresarial, laboral, deportiva, etc.. Por lo tanto, el proceso de socialización (transmisión, inculcación) de valores y prácticas democráticas debe comenzar desde “abajo” y temprano en la vida. ([x]) Es un proceso que requiere impulsos en varios frentes, y se genera esencialmente a través de agentes socializantes o formadores de opinión y valores, como son la familia, la escuela, la universidad, los medios de comunicación, las organizaciones de la sociedad civil, los sindicatos, los partidos políticos y las instituciones políticas.

A corto plazo, sin embargo, son precisamente los líderes políticos y cívicos de estos sectores los que tienen la gran responsabilidad no sólo de pensar y diseñar las políticas públicas que promuevan el aprendizaje, la apropiación, el conocimiento y el ejercicio efectivo de esos valores y prácticas democráticas (proceso de socialización), sino que también tienen la responsabilidad de practicarlos día a día.

Finalmente, es importante recordar y enfatizar que en última instancia la calidad de la democracia y el desarrollo socio económico depende de los recursos humanos con que cuenta una sociedad. Ellos son los verdaderos recursos estratégicos. Son los seres humanos los que crean, ocupan y dirigen, bien o mal, las instituciones políticas y socioeconómicas de una sociedad. Y por ello todo esfuerzo de promoción de la democracia debe concentrarse en el desarrollo de recursos humanos, de líderes con valores y prácticas democráticas y conocimientos de gerencia política.

---

[i] Asesor del Departamento de Asuntos Democráticos y Políticos de la OEA. Las opiniones vertidas en este trabajo son exclusivamente del autor y no representan los puntos de vista de la Secretaría General o de los cuerpos gobernantes de la organización. Artículo publicado en el libro *Democracia y Gerencia Política*, editado por el autor y Gerardo Caetano. Montevideo,



Uruguay: CLAEH-OEA, 2006.

[ii] La gobernabilidad y sus desafíos fue el tema central de la xxxiii Asamblea General de la OEA, realizada en Santiago, Chile en 2003; y es el tema de la cumbre presidencial en Argentina, 2005. Sobre la evolución de este consenso y compromiso colectivo para promover, ejercer y defender la democracia, ver Rubén M. Perina “Régimen Democrático Interamericano,” en el Sistema Interamericano y la Democracia, Arlene Tickner, editora. Bogotá: Universidad de los Andes, 1998?

[iii] El Latinobarómetro reporta una muy baja satisfacción (29%) con la democracia y reducidos niveles de confianza en las instituciones democráticas, incluyendo las legislativas (17%) y los partidos políticos (11 %). [www.latinobarometro.org](http://www.latinobarometro.org), 2003. Igualmente, el informe del Programa de Naciones Unidas para América Latina (PNUD), La Democracia en América Latina, 2004, señala con preocupación el deterioro del apoyo y la preferencia ciudadana por la democracia. Por ejemplo, sólo un 48,1% cree que el desarrollo económico es más importante que la democracia, y un 44,9% apoyaría un gobierno autoritario se resuelve los problemas económicos; y sólo un 43% sustenta orientaciones favorables a la democracia. Para un claro tratamiento de las percepciones y actitudes de la ciudadanía y su relación con la cultura política y la legitimidad de la democracia, ver Peter Smith, his Chapter on “The People’s Verdict,” en su libro Democracy in Latin América. New York: Oxford University Press, 2005.; y Natalio Botana, “Las Impugnaciones a la Legitimidad Democrática,” La Nación. Buenos Aires, Argentina, 26 de octubre de 2003.

[iv] Sobre el concepto de legitimidad ver el clásico artículo de Lucian Pye, “Legitimacy Crisis”, en Crises and Sequences in Political Development. Edited by Leonard Binder, James Coleman, et al. Princeton University Press, 1971

[v] Mal desempeño gubernamental puede incluir, entre otros fenómenos, corrupción, falta de transparencia, ineficiencia, ineptitud incompetencia, impericia, improvisación en resolver o manejar problemas y demandas ciudadanas, deficiente comunicación gubernamental, desorganización, descoordinación político-institucional, opresión, represión, entre otros, y se puede sintetizar en incapacidad de gobernar por parte de las autoridades políticas.

[vi] Francamente es muy difícil encontrar consenso sobre el significado del concepto de gobernabilidad. Un estudioso del tema, Joan O. Prats, señala que “por gobernabilidad se ha pasado a entender muchas cosas, gran parte de ellas inconexas, que hacen de la misma algo ambiguo, difuso, manipulable y, por tanto, difícilmente operacionalizable.” Ver su “El concepto y el análisis de la gobernabilidad” en Instituciones y Desarrollo, Diciembre 2003, Vol. 14-15, pag 1. Sobre gobernabilidad como capacidad, ver también Carlos Mateo Balmelli, Gobernabilidad Democrática. Asunción, Paraguay: Fundación Conrad Adenauer, 4ta edición 2001, págs. 9-34; Marc Navarro, “El Peso de la Gobernabilidad en la Democracia,” en Gobernanza, No. 7, 16 de junio de 2004. Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “una estrategia de modernización, como perfeccionamiento de la gobernabilidad democrática, es, por tanto, una estrategia de construcción de capacidades institucionales del Estado y en el conjunto de la sociedad,” en Modernización del Estado. Documento de Estrategia. Noviembre de 2003, pag. 2.; y un sucinto trabajo de Larry Diamond, “The Imperative of Good, Democratic

Governance.” Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise, [www.cipe.org](http://www.cipe.org) 2004

[vii] Ver Prats, 2003, pag. 3; y su “Qué es la Gobernanza?” en *Gobernanza*, No. 17, 1 de febrero de 2004. Jan Kooiman la concibe como “interacciones amplias y sistémicas entre aquellos que gobiernan y los que son gobernados...”. Ver su “Gobernar en Gobernanza” (“Governing as Governance”), pag 3, en *Modern Governance: Government-Society Interactions* London: Sage, 1993. El problema con el concepto de gobernanza definido como interacción es que se trata de un concepto muy abstracto e incluye todo y no se refiere a nada específico, pero más problemático es que le resta precisión al análisis y disminuye la responsabilidad de las autoridades gubernamentales por sus propios actos (“governing”). Si todo es interacción, y todos los actores estratégicos son responsables, no hay a quién pedirle cuentas, y todos evaden responsabilidades. La gobernabilidad democrática exige autoridades responsables, transparentes, que rinden cuentas y a quienes se les puede pedir cuentas (“accountability”).

[viii] Algunas de las recientes publicaciones del Departamento de Asuntos Políticos y Democráticos (ex Unidad para la Promoción de la Democracia) de la OEA enfatizan esta perspectiva. Ver por ejemplo, *Informática, Internet y Política*, editado por Gerardo Caetano y Rubén M. Perina. Montevideo, Uruguay: CLAEH/UPD-OEA, 2003; *El Poder Legislativo y los Nuevos Desafíos de la Democracia*, editado por Alejandro Vial. Asunción Paraguay, Universidad Americana/UPD-OEA, 2001; *Manual Hemisférico de Técnica Legislativa y Negociación Política*, UPD-OEA, 2003; *Estrategia de Comunicación para Gobiernos*, editado por Christopher Arterthon, Roberto Izurieta y Rubén M. Perina. Washington, D.C.: School of Political Management, George Washington University/ UPD-OEA, 2001; *Democracia en el MERCOSUR. Instituciones y Cultura Política*, editado por Carlos F. Pressacco. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado/UPD-OEA, 2002, y *Compromiso Democrático*, Bogotá, Colombia: Instituto Luis Carlos Galán para el Desarrollo de la Democracia/UPD-OEA, 2000. Algunos de estos libros compilan los trabajos presentados por los profesores de los cursos sobre Democracia y Gerencia Política para jóvenes líderes del hemisferio, que organiza el Departamento.

[ix] Vale la pena mencionar aquí que la vigencia de una dirigencia o liderazgo de alta calidad es una condición imprescindible para el desarrollo y viabilidad de una economía de mercado. Esta no puede producir prosperidad para la gran mayoría de la sociedad si en su dirigencia predominan los valores y las prácticas antidemocráticas y la ineptitud gubernamental. No es el modelo económico en abstracto la causa de las crisis políticas y económicas. El problema es el perverso modelo de valores y prácticas políticas predominante y la baja calidad de la dirigencia. Esa es la verdadera causa de la crisis de gobernabilidad

[x] Ver Richard Dawson and Kenneth Prewitt, *Political Socialization*. Boston: Little, Brown and Company, 1969.