



FERNANDO CARDOZE FABREGA

TESTIMONIO DE VIDA



Fernando Cardoze Fábrega nació en la ciudad de Panamá, República de Panamá el 11 de octubre de 1937. Cursó estudios primarios y secundarios en el Colegio La Salle en Panamá y se graduó con el primer puesto de honor en 1955. Realizó sus estudios universitarios en **Duke University**, Carolina del Norte, Estados Unidos, en donde se graduó como Bachelor of Arts (Magna Cum Laude) con especialización en Economía en 1959. Posteriormente obtuvo su doctorado en Derecho (Juris Doctor) en **Harvard University School of Law**, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos en 1962. Obtuvo también el título de Doctor en Derecho (Sobresaliente) en la **Universidad de Madrid** España en 1963.

Ejerció como abogado en la firma Arias, Fábrega & Fábrega desde enero de 1964 hasta octubre de 2012 cuando se retiró como socio activo después de ejercer como socio principal y socio administrador por muchos años. Actualmente es Consejero Vitalicio de la misma firma.

Continúa en la siguiente solapa

TESTIMONIO DE VIDA

FERNANDO CARDOZE FÁBREGA

Editora: Dra. ANA ELENA PORRAS

TESTIMONIO DE VIDA

® FERNANDO CARDOZE FÁBREGA

ISBN. 978-9962-13-170-0

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del autor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Ley N° 15 del 8 de agosto de 1994)

Edición: PANAMÁ 2020

Diseño Editorial: Vladimir Franco Brantley

Maquetación y recuperación de fotos y documentos:

Nidia Magallón/Desireth Martínez

Diseño de portada: Desireth Martínez

Impresión: PANAMERICANA FORMAS E IMPRESOS S.A.

Impreso en Colombia Printed in Colombia

*A mi esposa Aida Isabel,
a mis hijos Isabel Victoria y Fernando Antonio,
a mis nietos Sofía Isabel, Alberto Ramón,
Fernando Alberto y Rogelio Antonio
y a mi bisnieta Emilia Isabel.*

ÍNDICE

Prólogo.....	p.9
Prefacio del autor.....	p.15

CAPÍTULO I. SOBRE MI INFANCIA Y JUVENTUD Y DE CÓMO ME CONVERTÍ EN ABOGADO

El mundo de mi generación y la presencia de los Estados Unidos de América.....	p.19
Panamá, mi país natal: su sociedad, sistema político y educativo.....	p.27
Mi familia.....	p.33
Línea materna.....	p.33
Línea paterna.....	p.36
Mi niñez y adolescencia.....	p.41
El Colegio Miramar.....	p.41
El Colegio La Salle	p.42
Adolescencia	p.43
Mi juventud y cómo me convertí en abogado.....	p.47
Duke.....	p.47
Harvard.....	p.54
Madrid	p.57
Regreso a Panamá	p.60
Fotografías del capítulo I.....	p.63

CAPÍTULO II. EL BUFETE ARIAS, FÁBREGA & FÁBREGA (ARIFA) EN MI VIDA PROFESIONAL

Generalidades	p.87
Los primeros 50 años de ARIFA (1914-1964): orígenes y fundadores	p.91
Los segundos 50 años (1964-2014): mi vida profesional en ARIFA.....	p.93
Casos significativos	p.107
El Caso REFPA.....	p.107
El Caso SYNTAX	p.112
El Caso BLADDEX.....	p.117
El Caso MEDCOM	p.123

Legado.....	p.129
Lecciones.....	p.132
Fotografías del capítulo II.....	p.133

CAPÍTULO III.

MIS APORTES EN EL DISEÑO DE UNA HOJA DE RUTA PARA LA TRANSICIÓN DEL CANAL

Consideraciones preliminares sobre el Canal de Panamá.....	p.145
Cronología de mi participación en la historia del Canal.....	p.155
ETAPA 1. Hacia un nuevo tratado del Canal (1964-1977).....	p.155
ETAPA 2. Inicios de la administración conjunta: tensión y desconfianza (1979-1982).....	p.162
ETAPA 3. Rompiendo el hielo: nuevo enfoque (1983-1985).....	p.168
Propuesta: Ya ganamos el Canal.....	p.169
Propuesta: Vamos a manejarlo bien y en beneficio de la nación.....	p.170
Propuesta: Unidos hacia la misma meta.....	p.172
Propuesta: Panameñización del Canal.....	p.172
Propuesta: Modernización permanente del Canal.....	p.173
ETAPA 4. Crisis política de Panamá: retroceso y dilemas personales (1986-1989).....	p.177
ETAPA 5. Retomando el camino (1990-1994).....	p.180
Propuesta: La transición del Canal como Proyecto de Estado post invasión.....	p.180
Propuesta: La transición como estructura de 4 patas.....	p.181
Primera Pata: la panameñización laboral del Canal.....	p.182
Segunda Pata: la modernización física del Canal.....	p.183
Tercera Pata: el organismo panameño para recibir el Canal.....	p.184
Cuarta Pata: cambios en la administración del Canal.....	p.186
Propuesta: Separación del canal de las áreas revertidas.....	p.187
ETAPA 6: Aceleración de la transición (1995-1999).....	p.189

Balance de la historia del Canal.....	p.201
Fotografías del capítulo III	p.205
EPÍLOGO	p.223

DOCUMENTOS ANEXOS

CARTAS	p.229
1. Nota N° 165 -M.P. de Panamá, con fecha 21 de julio de 1967, del presidente de la República de Panamá, Marco Aurelio Robles, dirigida al Dr. Fernando Cardoze Fábrega, Consejero Suplente del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores.	p.231
2. Carta de renuncia del Dr. Fernando Cardoze Fábrega al Excelentísimo señor presidente de la República, Nicolás Ardito Barletta, del 30 de abril de 1985.	p.233
3. Carta de renuncia del Dr. Fernando Cardoze Fábrega al Excelentísimo señor presidente de la República, Eric Arturo Del Valle, del 11 de diciembre de 1985.....	p.235
4. Carta privada y confidencial del Dr. Fernando Cardoze Fábrega al presidente de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP), Joe Reeder, del 2 de agosto de 1995 (en inglés).....	p.239
5. Carta-Fax del presidente de la Comisión del Canal de Panamá (CCP), Joe Reeder, al Dr. Fernando Cardoze, del 4 de agosto de 1995.	p.241
6. Carta-Fax del Dr. Fernando Cardoze al presidente de la CCP haciendo aclaraciones. Agosto 8 de 1995.....	p.243
7. Carta de renuncia del Dr. Fernando Cardoze Fábrega, dirigida a la Excelentísima señora Mireya Moscoso, presidenta de la República, del 28 de marzo de 2000.....	p.245

Publicaciones.....p.249

1. (1990 a) *“El Ensanche del Corte Culebra.”*
El Panamá América del 6 de abril de 1990.p.251
2. (1990 b) *“La Estructuración del Organismo
Administrador del Canal de Panamá”.* El
Panamá América del 30 de septiembre de 1990.....p.259
3. (1997) *“Reflexiones en torno a la transición
del Canal de Panamá”.* El Panamá América,
A 2, domingo 22 de junio de 1997 y en La
Prensa, p. 6 A, domingo 22 de junio de 1997.....p.271
4. (2006) *“La Ampliación del Canal de Panamá:
punto de partida hacia un país mejor.* El
Panamá América, Sección Semblanza, pp.
5 y 6, domingo 15 de octubre de 2006p.281

PRÓLOGO

El libro que tenemos entre manos tiene su antecedente más directo, tal vez, en las entrevistas que me concedió el Dr. Fernando Cardoze Fábrega para mi libro HISTORIAS CANALERAS: 12 TESTIMONIOS DE LA TRANSICIÓN, publicado por la Universidad de Panamá en 2007 y reeditado por la Autoridad del Canal de Panamá en 2014, en el marco de la conmemoración de los cien años de historia del Canal de Panamá.

En 2016 tuve noticias por parte de este prominente abogado y uno de los principales artífices de la transición del Canal sobre sus intenciones de profundizar este aporte suyo a la memoria de la trascendental experiencia canalera, en la modalidad de un libro.

Fui testigo privilegiado del recorrido de este proyecto y sus alternativas, como entrevistadora y editora, desde su concepción inicial como una entrevista ampliada, pasando más tarde por la biografía hasta que, finalmente, emergió con mayor fuerza la narrativa autobiográfica.

Durante su proceso de redacción, este libro fue cobrando vida propia como relato involucrado, inteligente y analítico por parte de Fernando Cardoze Fábrega acerca de su propia vida y pensamiento en torno a la historia que le tocó vivir. Así nació la autobiografía que hoy tengo el privilegio de prologar, con los testimonios y los análisis del autor sobre acontecimientos y actores de la historia, acompañadas con reflexiones y propuestas.

Entre las características narrativas de la autobiografía que leeremos a continuación destacan la conciencia sobre sí mismo del autor, sobre su doble presencia como relator y sujeto en la narrativa, sobre su pertenencia a una determinada familia, a una clase social y a la nación panameña. Su relato vincula esta red de identidades y relaciones a la historia que las articula y entreteje. Los diversos ámbitos de esta narrativa conducen desde el individuo a la familia, a la clase y a la nación, que son claramente insertados en un marco

más amplio de las relaciones entre Panamá y los Estados Unidos de América y al mundo amplio y globalizado.

A través de todo el relato pueden observarse niveles y escalas múltiples que van configurando la narrativa: por una parte, las referidas escalas del espacio personal, nacional, internacional y mundial. Por otra, combina lenguajes entre lo anecdótico y lo coloquial con el lenguaje académico. También convergen narrativas descriptivas y episódicas con narrativas analíticas e interpretativas. Esta combinación de escalas, escenarios y lenguajes dan fluidez y movimiento al texto, mientras aportan espontaneidad, calor humano y complejidad a la narrativa histórica.

TESTIMONIO DE VIDA nos sumerge en la memoria del narrador, al mismo tiempo que nos lleva de la mano a recorrer su pasado, la historia nacional y mundial en que vivió y conocer la sociedad panameña a la que pertenece. En el ejercicio de contar su vida, el relator debió activar, seleccionar y organizar su memoria según criterios de relevancia que fueron aprendidos de la cultura de su tiempo. Este complejo ejercicio intelectual y emocional que relaciona la experiencia personal con la experiencia sociocultural es inherente a la memoria histórica en cualquiera de los géneros de la historiografía en general.

El autor registra acontecimientos del pasado, desde su propia mirada, aportando información fáctica al registro colectivo del pasado, mientras ofrece interpretaciones y modelos analíticos que se suman al tejido episódico y configurativo de nuestra memoria histórica colectiva.

En cuanto a las voces en el texto, el cuerpo principal del relato corresponde a la voz del narrador, el Dr. Cardoze Fábrega, mientras que, al pie de página, el lector encontrará referencias bibliográficas, observaciones y explicaciones de la editora, cuando a su criterio son necesarias, con el fin de facilitar la comprensión del lector.

Con respecto a su organización y estructura, el texto se sostiene en una trilogía: (1) la historia familiar de Fernando Cardoze Fábrega, (2) la historia de Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA) (el bufete de

abogados al que dedicó su vida profesional) y (3) la historia de la transición del Canal en la que desempeñó un papel significativo como uno de sus principales voceros e intelectuales, siendo de los primeros panameños en la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) y en la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP).

En su primera parte, el relato describe los orígenes familiares del autor y las relaciones con sus progenitores, a través de memorias testimoniales que ilustran y facilitan la comprensión de la sociedad panameña en la primera mitad del siglo XX, nuestra etapa republicana nacional. También permite conocer la historia desde el prisma del relator, un panameño que nació en una de las familias más antiguas de la clase dominante por la línea materna y de una familia sefardita con fortuna y abolengo por la línea paterna. Estos relatos ilustran escenarios históricos y sociales, en su dimensión más personal, sobre nuestro pequeño país latinoamericano, en esa fase de su historia republicana cuando la meta común era conquistar la soberanía del Estado nacional.

La segunda parte de la trilogía cuenta la historia de Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA), el bufete de abogados más antiguo y entre los de mayor prestigio e influencia en Panamá. Esta historia es paralela a la historia del Canal, porque se inician al mismo tiempo, en 1914. A cincuenta años de la creación del estudio, en el histórico año de 1964, Fernando Cardoze Fábrega inició sus primeros años como profesional de la abogacía. Muy pronto, debido al golpe de Estado de 1968, y contando apenas con 31 años, se convirtió en uno de los socios principales, posición que consolidó al liderar el bufete, durante varios lustros, hasta su retiro en octubre de 2012.

Desde la mirada del autor, la historia de ARIFA es una historia de éxito corporativo, a pesar de los difíciles momentos y las crisis que enfrentó, desde que naciera como una pequeña oficina de abogados a principios de la República hasta la enorme y prestigiosa firma internacional en la que se ha convertido en el presente. A través de esta historia, el lector podrá descubrir los significativos aportes del bufete de abogados a la política del Estado, a las relaciones exteriores entre Panamá y los Estados Unidos de América

y al cuerpo jurídico de Panamá, especialmente en materia de derecho comercial. No es casualidad que de los socios de ARIFA surgieron: un gran jurista y político panameño, Don Julio José Fábrega Arosemena, Primer Secretario de Instrucción Pública (hoy se le llamaría Ministro de Educación), Relator del Código Administrativo de 1917 aún vigente con sus reformas; un Presidente de la República, el Dr. Harmodio Arias Madrid (hermano del tres veces Presidente Dr. Arnulfo Arias Madrid), un Canciller e influyente Asesor de la Presidencia durante las décadas 50 y 60, el Dr. Octavio Fábrega López, y un Canciller y pensador visionario de la transición del Canal, el Dr. Fernando Cardoze Fábrega. Otra de las figuras destacadas de este estudio de abogados fue el Dr. Gilberto Arias Guardia, Ministro de Estado en las décadas del 50 y del 60, y director del periódico El Panamá América, uno de los diarios más influyentes del país hasta su venta en 2010.

La valoración del Dr. Cardoze Fábrega sobre la historia de Panamá en su conjunto es optimista (él hace bromas de ser un “optimista patológico”), cuyo sentido de progreso se desprende de historias convergentes entre ARIFA, que se visualiza como paralela y consustancial con la historia de éxito del Canal y con el crecimiento y consolidación del Estado nacional de Panamá.

La tercera y última parte de este libro es la historia de la transición del Canal de Panamá vista desde dos perspectivas complementarias y simultáneas, pero también autónomas. Ellas focalizan dos espacios políticos fundamentales con jurisdicciones específicas: el espacio interno de la administración del Canal y el espacio externo al Canal en la República de Panamá. Al final, Panamá sería el Estado que debía prepararse para acoger al Canal en su cuerpo jurídico e institucional el 31 de diciembre de 1999. Esta sección logra explicar la complejidad y las dificultades del proceso histórico al que llamamos “transición del Canal de Panamá” (1979-1999), desde la estrategia del relato personal y su mirada desde adentro, de los múltiples actores políticos y sus historias en un marco geopolítico caracterizado por relaciones de colonialismo.

El autor explica que sus memorias contienen una valoración *ex post facto* de su pasado, porque el ejercicio de recordarlo y escribirlo le permite repensar su recorrido ya finalizado, con

el conocimiento de su futuro hoy cumplido y que permite el estudio retrospectivo. Confiesa que, en el ejercicio de contarnos su vida, y situado en el presente, le resulta sorprendente descubrir relaciones entre sucesos y encontrarle sentido y significaciones al pasado que no fueron vistos en su momento.

Cuando Fernando Cardoze Fábrega reflexiona sobre el relato de su vida y de la experiencia de recordarla, nos aclara también, de manera diáfana y tal vez sin saberlo, la famosa frase de Schiegel cuando dice que *“el historiador es un profeta que mira hacia atrás”*. Porque el Dr. Cardoze nos explica que, al mirar hacia atrás la propia vida, los seres humanos descubrimos el momento de comprenderla en su plenitud y descubrir su sentido. El autor es perfectamente consciente de las implicaciones del proceso reflexivo de recordar la propia vida, al confesarnos que cuando tomó sus decisiones no las entendía entonces como las entiende ahora, a distancia del tiempo transcurrido y en un contexto actual más amplio que el de su propio pasado.

El marco conceptual que moldea el pensamiento del relator y autor de este libro podría caracterizarse como predominantemente liberal, evolucionista, con optimismo y sentido de progreso, acompañado con la complejidad multilínea y convergente de un intelectual actualizado que participa de las corrientes de pensamiento propias de los siglos XX y XXI.

Ideológicamente, se considera él mismo como centro, en el punto 5 de una escala imaginaria de 0 a 10 y con la flexibilidad de encontrarse con la izquierda hasta el punto 2 y con la derecha hasta el 8 de la misma escala, en un ejercicio de comunicación y diálogo. Sin duda, Fernando Cardoze Fábrega es negociador nato, cualidad que lo impulsó a triunfar como abogado del prestigioso bufete Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA) y como intelectual de la transición del Canal de Panamá.

El autor dedica este testimonio de vida a su esposa, a sus hijos y nietos (y por extensión a las futuras generaciones panameñas) por lo que incluye consideraciones didácticas, reflexiones éticas, lecciones de vida y anécdotas, con la paciencia, el buen humor y la dulzura de quien cuenta la historia de su vida a su prole.

La trilogía autobiográfica de Fernando Cardoze Fábrega ha sido pensada y relatada por su autor como un regalo de memoria histórica, de dignidad y orgullo, de su parte y de la generación de panameños a la que pertenece para las siguientes, como su máspreciado legado

Ana Elena Porras
Panamá, 2 de octubre de 2018

PREFACIO DEL AUTOR

Observo con sorpresa y preocupación que las generaciones de mis hijos y mis nietos perciben el crecimiento de Panamá y su relativo bienestar actual como un hecho natural, con poca información sobre el pasado de Panamá y su difícil recorrido político, económico y social, incluso del reciente pasado republicano, que condujeron hacia las presentes oportunidades. Esta brecha generacional resulta amplia especialmente cuando comparo su apreciación e interpretación de la historia con la nuestra y que atribuyo en buena medida a la revolución tecnológica que lo ha trastocado todo para bien y para mal.

No es el momento ni mi intención evaluar las culturas generacionales en sí mismas, sino señalar que la ruptura en el traspaso de la memoria histórica, la cultura y el conocimiento de mi generación a las siguientes pone en peligro la valoración y cuidado responsable de nuestros logros históricos más importantes como nación; entre ellos, nuestra democracia, el Canal netamente panameño y la soberanía nacional.

Con la intención de salvaguardar y pasar adelante esta memoria histórica, con la debida valoración de logros y tareas pendientes, asumí la tarea de relatar la historia de mi tiempo, desde la perspectiva de mi propia vida, que asumí y realicé con empeño, ilusión y grandes metas.

Esta es la historia que paso a relatar seguidamente. Y para lograrlo he examinado acontecimientos, personas y lugares, desde una retrospectiva reciente que pareciera descubrir una especie de destino subyacente en la trayectoria de mi vida. Me refiero a que, desde muy joven, viví con un tipo de “visera”, una especie de diseño o ruta prefabricada con sus objetivos, valores y estrategias que me guió, sin darme cuenta, desde mi crianza familiar. Ese proyecto predeterminado y absorbido por raíces familiares comenzó por la influencia que ejercieron mis padres y tutores en la formación de

mi personalidad y siguió por la cultura social en que nací y viví, por los estudios y viajes que realicé, así como por las personas que conocí durante mi vida, especialmente durante mi juventud.

La cultura heredada por cada uno de nosotros ofrece una especie de mapa o recorrido por andar y los instrumentos necesarios para entender y participar como actores de nuestra historia y de los tiempos que nos tocó vivir. Una cosa va llevando a la otra: crianza, educación, carácter y preferencias. Todas, en cadena, fueron perfilando mi vocación, abriendo oportunidades y conduciendo el recorrido que realicé y que me hicieron abogado internacional, socio principal de Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA), miembro varias veces de la Junta Directiva y planificador del Canal durante episodios de la historia de Panamá y del Canal que fueron decisivos para la consolidación del Estado nacional y la nacionalización del Canal.

Para narrar esta historia de mi vida, como una pieza dentro del entramado de la historia de Panamá y del Canal, he organizado su contenido en tres espacios o ámbitos, desde mi perspectiva personal: el espacio familiar y educativo, el espacio de mi práctica privada como abogado y el espacio público de mi desempeño en cargos oficiales en el Canal y en el Estado de la República de Panamá.

*Fernando Cardoze Fabrega
Panamá, 8 de octubre de 2018*

CAPÍTULO I

SOBRE MI INFANCIA Y JUVENTUD Y DE CÓMO ME CONVERTÍ EN ABOGADO

EL MUNDO DE MI GENERACIÓN Y LA PRESENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Soy hijo de la posguerra: nací en 1937 y tengo 81 años. Tenía por tanto menos de 2 años cuando el 1° de septiembre de 1939 los ejércitos de la Alemania Nazi invadieron y ocuparon Polonia, sin justificación alguna, excepto por una motivación expansionista, a expensas de poblaciones consideradas “inferiores”. Esto dio inicio a la Segunda Guerra Mundial. En mayo de 1945, cuando terminó la Segunda Guerra Mundial en Europa, yo no había cumplido los 8 años. Al final de esta guerra las potencias aliadas se repartieron el dominio o las esferas de influencia en Europa, como resultado de la Conferencia de Potsdam, dando inicio a lo que conocemos como la “guerra fría”. Esta expresión se refiere a la confrontación y tensión permanentes durante ese período posterior a 1945 entre las dos grandes potencias que salieron fortalecidas por los resultados de la Segunda Guerra Mundial. Por un lado, los Estados Unidos de América, como símbolo de los Estados gobernados por principios del sistema democrático occidental y de la libre empresa y, por el otro lado, la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (la llamada URSS), como símbolo del sistema comunista totalitario (el marxismo leninismo) y del socialismo radical.

En consecuencia, nací y maduré en un mundo bipolar, dividido entre los dos grandes bloques constituidos por la Unión Soviética de un lado y por los Estados Unidos de América del otro. Esta experiencia me hizo ecléctico, al presenciar cómo dos grandes aliados de la Segunda Guerra Mundial, al terminar la guerra, se separaron hasta convertirse en adversarios y hasta en enemigos durante ese período llamado guerra fría. Fue un período histórico que dominó buena parte del siglo XX, donde se configuraron alianzas y luchas ideológicas, en las que cada imperio se organizaba y equipaba, en una carrera armamentista que contuviera la expansión del otro, buscando para sí cadenas de aliados. Esta bipolaridad continuó hasta el colapso de la URSS, simbolizado por la caída del Muro de

Berlín en 1989 (un período que duró cuarenta y cuatro años). Ese mismo año yo cumplía cincuenta y dos años.

Por otra parte, desde la firma del Tratado Mallarino *Bidlack* de 1846 entre la Nueva Granada (hoy día Colombia) y los Estados Unidos de América por medio del cual los Estados Unidos garantizarían, con el uso de la fuerza, si ello fuera necesario, la soberanía y la propiedad de Colombia sobre el Istmo de Panamá, éste quedó convertido así en un *cuasi* protectorado de los Estados Unidos de América. Dentro del nuevo orden mundial de la postguerra Panamá continuó en el ámbito de la geopolítica adscrita a los Estados Unidos de América, que ahora se había convertido en una de las dos mayores potencias mundiales.

En este contexto histórico mi educación universitaria se realizó principalmente en los Estados Unidos donde llegué a admirar su sistema político, jurídico, económico, educativo y cultural y cómo trabajan sus instituciones.

Conocí Estados Unidos a fondo, sin menospreciar sus imperfecciones. La segregación racial primero y la discriminación después continúan siendo dolorosas y desgarran a esa sociedad hasta hoy.

También pude admirar los importantes aportes de ese país a la historia de la humanidad. Por ejemplo, su única Constitución, con sus enmiendas, ha sido un referente para todas las democracias modernas en el mundo. Esta Constitución no fue producto de la improvisación después de lograda la independencia, sino de largas y complejas deliberaciones durante años, entre los pensadores más importantes de los 13 Estados que constituyeron originalmente la Unión Americana, cuyas ideas eran muy distintas: unos eran liberales; otros, conservadores; unos, comerciantes; otros, terratenientes quienes dependían económicamente de la esclavitud. La sociedad estadounidense era plural, compleja y contradictoria en su vida económica y cultural desde sus inicios. Progresivamente, también se diversificó étnicamente gracias a migraciones alemanas, irlandesas e italianas que se sumaron a la incursión de los colonos originales, principalmente de origen británico y holandés. Puede observarse que algunos de quienes redactaron la Declaración de Independencia y la Constitución, en efecto, tenían esclavos, lo que no deja de

reflejar las contradicciones de los tiempos, las realidades de los constituyentes, las corrientes del pensamiento en el mundo y el pragmatismo de los políticos. Esta Constitución, en consecuencia, fue también una manifestación de la tolerancia política, de una importante capacidad de escucharse unos a otros, con respeto e inclusión. Es la única Constitución en la historia de los Estados Unidos y es considerada más que un instrumento jurídico, un símbolo venerado como referente y origen de la nación. Por esta razón y para protegerla los estadounidenses estipularon mecanismos difíciles y complejos para incluir enmiendas. Desde 1789 cuando se adoptó la Constitución hasta hoy se han cumplido 229 años de vigencia de la misma Constitución en ese país y han realizado tan solo 27 enmiendas constitucionales, las cuales resultaron de profundas deliberaciones de los más ilustrados juristas, filósofos, economistas, sociólogos e historiadores, así como de las interpretaciones de la Corte Suprema de Justicia, en distintas épocas, cuyos aportes han elaborado teoría y grandes lecciones de Derecho y de Justicia.

Esta Constitución refleja también la importante capacidad de cooperación entre estadistas de mentes brillantes, que pudieron dialogar y negociar, a pesar de sus diferencias ideológicas, hasta lograr este documento fundacional de la nación norteamericana.

Entre las enmiendas hay que mencionar las primeras 10 que constituyen el *Bill of Rights*. Ellas sustentan los fundamentos teóricos de los derechos civiles. Las otras 17 enmiendas adicionales se realizaron a lo largo de 200 años en su historia. La enmienda número 22, relacionada con la reelección del presidente, restringe esta figura electoral a una sola reelección, después de que Franklin Delano Roosevelt se reeligiera 3 veces (quien fue un excelente presidente, dicho sea de paso, pero el principio de la renovación presidencial se consideró como un valor democrático a ser preservado, por encima de todo).

Durante su guerra civil, el Norte prevaleció sobre el Sur de los Estados Unidos y se abolió la esclavitud, aunque en el Sur se tradujo en segregación racial. Posteriormente, me causaron admiración sus movimientos sociales por los derechos de los trabajadores, por la igualdad de las mujeres y por los derechos humanos en general. Esta sociedad no cesa de avanzar y evolucionar, porque

no es rígida y se modifica constantemente a sí misma. También admiré a su gente porque, en su mayoría, procura la educación como medio de superación y, a pesar de las contradicciones entre los republicanos de derecha y los demócratas liberales más progresistas, en términos generales, se busca perfeccionar la justicia y la igualdad en su democracia. Llamaron mi atención la tolerancia ideológica de una mayoría de estadounidenses y su capacidad para discutir las ideas (cualquier idea), por encima de discutir a las personas. De igual manera destaca en su cultura la ética de trabajo: son incansables trabajadores, en tiempo y esfuerzo en la dedicación. Me pareció admirable, además, su sistema de pesos y contrapesos institucionales para garantizar la democracia y combatir la corrupción.

Por otra parte, destaca la calidad académica de sus universidades, dentro de un sistema de excelencia y de igualdad de oportunidades. Este sistema atrae las mejores mentes del mundo a sus mejores universidades como *Harvard, Princeton, Yale, Berkeley, Stanford, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Columbia, Penn, Duke, Chicago*, entre otras. Estas universidades están llenas de brillantes estudiantes japoneses, europeos, latinoamericanos, chinos y de todos los confines del mundo, quienes hacen el esfuerzo de ir a los Estados Unidos porque reconocen que allí se ha concentrado el conocimiento y su innovación, con la mayor excelencia mundial. Soy un convencido de que en los últimos 500 años ha prevalecido la civilización occidental en el mundo a través de sus ideas y sus pensadores. Concuero con el historiador Niall Ferguson¹, profesor en Harvard², cuando afirma que Occidente superó a Oriente por su democracia, sus adelantos científicos y su capitalismo, entre otras razones. En el contexto de la civilización occidental, el liderazgo de los Estados Unidos viene consolidándose, desde su independencia, de manera constante y

1. Niall Ferguson. *Civilization: The West and the Rest*. Copyright, Niall Ferguson, 2011. First American edition Published in 2011 by the Penguin Press, a member of the Penguin Group (USA) Inc. También en: DEBATE, México, 2012. Traducción de José Ramos Mena.

2. La Universidad de Harvard es la universidad más antigua de los Estados Unidos. Fue fundada el 8 de septiembre de 1636.

progresiva (a pesar de sus altos y bajos) hasta nuestros días lo que ha resultado en la difusión de su cultura y sus costumbres en el resto del planeta particularmente en el siglo XX y lo que va del XXI.

En el presente, las universidades norteamericanas de excelencia atraen y concentran la mayor cantidad de mentes brillantes, donde la gente investiga y estudia intensamente, generando la mayoría de los premios Nobel del mundo, muchas veces con nombres exóticos porque los Estados Unidos de América acogen y admiran el talento como nadie, venga de donde venga. Muchos de nuestros países parten de una premisa correcta de que no todo el mundo está capacitado para llegar a la cumbre del conocimiento y su sistema se ha construido alrededor de esta visión relativamente elitista: la selección de un grupo reducido de gente muy capaz, desde muy temprana edad, que suele coincidir con los grupos de mayores recursos económicos. En cambio, en Estados Unidos el sistema parte de otra premisa que piensa a su sociedad en el contexto de la diversidad, todos deben tener las mismas oportunidades, en el sentido de que todos puedan desarrollar su talento al máximo según su potencial particular, es decir, según su capacidad, inteligencia y habilidades. Así que, a través de un sistema de filtros escalonados, Estados Unidos construye cientos de miles de escuelas y centros de estudio de excelencia y no apenas unos cuantos y exclusivos colegios de excelencia, como lo hacen otros países.

Ahora bien. ¿Cómo es el sistema educativo americano por dentro? ¿Cómo ofrece igualdad de oportunidades mientras selecciona a los mejores? Bueno, yo lo veo así. Estados Unidos ofrece cientos de miles de escuelas y miles de universidades para atender a todos los americanos (y a muchos extranjeros), según sus capacidades y habilidades de todas las regiones de la nación, sin dejar a nadie por fuera. Literalmente hay escuela y universidad tanto para los estudiantes más brillantes como para los que son regulares y hasta para quienes pueden considerarse malos estudiantes; incluso para estudiantes con limitaciones y necesidades especiales. Una vez se gradúan de secundaria se espera que pasen a la siguiente etapa, la universitaria, para que desarrollen al máximo su potencial humano. Hay becas y préstamos de todo tipo para que todos tengan acceso a alguna universidad según su potencial intelectual y su capacidad

personal, sin la restricción económica. Este sistema, además, adopta criterios de discriminación positiva para garantizar la diversidad de los estudiantes y poder incluir a grupos normalmente marginados en la sociedad: negros, mujeres, latinos, adultos mayores, discapacitados, etc.

Una vez que la oferta universitaria es incluyente y de amplia cobertura nacional introduce un sistema de filtros hacia la excelencia y rango académico. ¿Cómo funciona esta selección? Los estudiantes, una vez que se han graduado de secundaria, tienen que solicitar admisión a una o varias universidades. Y todos deberán pasar por el sistema de coladera de los Estados Unidos. Primero, se toma en cuenta el rango adquirido de la escuela secundaria del solicitante, según un sistema de acreditación que ellos tienen para calificar el rango de excelencia de las escuelas secundarias. Segundo, el estudiante debe pasar por el examen de aptitudes llamado SAT (*Scholastic Aptitude Test*, por sus siglas en inglés), que mide el desempeño y el aprendizaje académico del estudiante al salir de la escuela secundaria (con énfasis en las habilidades analíticas y lingüísticas) y, tercero, mide sus méritos éticos, diversidad de intereses (por ejemplo, el talento deportivo y artístico del aplicante) asociados con su conducta social y sus valores. Incluye preguntas como: ¿qué hiciste además de estudiar?, ¿qué has escrito?, ¿participaste en programas sociales?, ¿te destacaste en algún deporte?, ¿sobresaliste en las artes?, ¿cómo fue tu relación entre pares? Este sistema busca lo mejor dentro de un amplio espectro de diversidad. Y, repito, hay múltiples y muy diversas universidades para atender diferentes habilidades intelectuales, aptitudes, gustos, perfiles y bolsillos. En los 4 primeros años de estudios universitarios, que los norteamericanos llaman *college*, obtienes el diploma de *Bachelor of Arts* o el de *Bachelor of Science*, que equivale a nuestra Licenciatura. En el nivel de *Bachelor* te exigen estudios humanísticos y de cultura general: historia, filosofía, economía, ciencias, matemáticas (y que te especialices en una de estas materias). Sólo después del *Bachelor* o Licenciatura puedes aspirar a entrar en la carrera de Derecho o de Medicina o en un Programa de maestría (*Master*) o de doctorado (PHD), en cualquier otra disciplina donde el sistema de selección ya referido para ser aceptado a nivel de *Bachelor* (*College*) aplica nuevamente.

Otro sistema de selección en el sistema universitario es inherente a la ética de trabajo: para tener éxito el sistema exige ambición, focalización, disciplina de trabajo, compromiso; es decir, una entrega total a los estudios, con honestidad intelectual (el plagio o copia es razón suficiente de expulsión deshonrosa), espíritu crítico y pensamiento propio. Si no quieres destacarte el sistema te va ofreciendo otras opciones.

Por último, la selección más básica, en mi opinión, comienza por: 1) atreverte a solicitar admisión en las mejores universidades; 2) haber estudiado en un colegio de excelencia; 3) que te hayas querido destacar dentro de tu grupo de pares; 4) que estés entre los mejores en tu grupo de pertenencia (negros, latinos, mujeres, etc.), 5) que hayas obtenido un buen resultado en el examen de aptitudes (SAT).

El sistema educativo y académico referido representa la base y el sustento de la sociedad norteamericana, desarrollando el espíritu humanístico, científico y la crítica social que forma individuos cuyos descubrimientos y teorías obtienen la mayor cantidad de premios Nobel en el mundo. Por otra parte, el sistema político de los Estados Unidos genera mecanismos que desarrollan capacidades políticas para la renovación constante de sí mismo y de su proyección mundial más allá del propio país. Gracias a estos mecanismos de innovación, renovación y proyección se imponen en el mundo sus innovaciones, sus métodos, sistemas y, en general, sus productos y modas, como ha sido el caso particularmente en los últimos 100 años. Sus noticias recorren el planeta entero porque tienen una presencia hegemónica internacionalmente y, en consecuencia, se percibe a ese país (desde afuera) como policía y árbitro del mundo frente a conflictos y guerras en los diferentes continentes. De este liderazgo social, cultural y político de los Estados Unidos de América en el resto del mundo, me parece que no están conscientes la mayoría de los propios norteamericanos.

Por otro lado, reconozco la ignorancia que tienen los estadounidenses acerca de América Latina y de Europa, como también es cierta la ignorancia que tenemos los panameños, latinoamericanos y europeos sobre los Estados Unidos de América (cuya extensión territorial triplica la de Europa). Ignorancia que se suma a la que tenemos sobre Europa y otros continentes y, recíprocamente, la ignorancia de Europa y otros hacia nosotros.

A pesar del desconocimiento mutuo, los Estados Unidos han sido históricamente receptores de migraciones europeas que huían de la persecución religiosa y política y de la exclusión social y de la pobreza en el viejo continente. Para ellas y muchas otras, Estados Unidos ha representado y sigue representando el país de las oportunidades y de la libertad, el ícono del Nuevo Mundo. No solamente es percibido así por europeos sino también por inmigrantes de todo el mundo: mexicanos, chinos, afganos, vietnamitas, latinoamericanos, coreanos, indostaníes y pakistaníes (para mencionar algunas nacionalidades y grupos étnicos). Todos han migrado hacia Estados Unidos y continúan haciéndolo en búsqueda de oportunidades económicas, educación y libertad religiosa y política. Lo más admirable y sorprendente es que ese país los absorbe a todos sin perder su propia identidad. Por el contrario, fortaleciéndola.

PANAMÁ, MI PAÍS NATAL: SU SOCIEDAD, SISTEMA POLÍTICO Y EDUCATIVO

He hablado del mundo de mi generación, en el que surgió Estados Unidos como una súper potencia durante la “guerra fría”, cuya agenda hegemónica tuvo un impacto abrumador en Panamá, país en el que nací.

Para comprender mejor las posibilidades reales de Panamá para resistir, adaptarse y negociar con esa imponente agenda de la geopolítica estadounidense considero relevante identificar las medidas y proporciones de Panamá respecto a los Estados Unidos de América.

Por ejemplo, en su tamaño físico comparativo, Panamá es un país muy pequeño en nuestro mundo. Cuenta con una extensión geográfica de 76,500 kms², mientras que los Estados Unidos de América tienen una extensión 125 veces mayor, de 9,629,000 kms². En cuanto al tamaño de la población, recuerdo que cuando me gradué de La Salle, en enero de 1955, mi país no tenía el millón de habitantes, cifra que obtuvimos 3 años más tarde, en 1958, fecha que recuerdo vívidamente porque mi mamá me envió a la universidad recortes periodísticos por correo que comunicaban la noticia del “niño millón”, con gran alboroto y celebración local. Ese mismo año Estados Unidos contaba ya con más de 175 millones de habitantes. Hoy, la población de Panamá cuenta con 4 millones de habitantes aproximadamente y Estados Unidos excede los 330 millones. El PIB de Estados Unidos en 1955 representaba el 50% del PIB mundial (Europa, Japón y China todavía no se habían recuperado de la destrucción de la Segunda Guerra Mundial) y hoy representa el 25% del PIB mundial con 330 millones de habitantes, muy por encima de China que cuenta con el 15 % del PIB mundial y ocupa la segunda economía más grande del mundo, con 1,400 millones de habitantes. El PIB de Panamá, en términos porcentuales, es menos de 0.1% del PIB mundial.

Con relación a la experiencia republicana Panamá, cuenta este año de 2018 con 115 años de ser una República independiente, mientras que EEUU cuenta con 242 años de vida independiente en democracia.

Estas comparaciones en medidas y proporciones permiten valorar con mayor justicia los logros de Panamá en el marco de esta relación desigual con los Estados Unidos de América, logros que serán retomados en este libro más adelante.³

Recuerdo que nuestra ciudad capital era pequeña y segura en mi juventud. Sus calles más importantes tenían apenas 2 vías: Calle 50, Avenida Central, Vía España, Avenida Balboa, Vía Porras, la Transístmica y no existía aún la Avenida Ricardo J. Alfaro o Tumbamuerto. Su zona urbana sólo contaba con Bella Vista, Obarrio, El Cangrejo y La Cresta entre sus barrios más afluentes. Punta Paitilla, que fue una base militar estadounidense, acababa de revertir a Panamá y no se había desarrollado todavía; gran parte de Punta Pacífica estaba aún sumergida bajo el mar y Costa del Este era un vertedero o crematorio de la ciudad capital. San Francisco, un barrio originalmente de pescadores, iniciaba un proceso de promoción social. Por otra parte, Santa Ana, Chorrillo, Calidonia y Río Abajo eran sus barrios más populares. San Felipe, otrora el barrio más rico, había decaído sustancialmente debido a un proceso de abandono y empobrecimiento por el traslado de sus habitantes originales a los barrios más modernos. Guardo en mi memoria todavía la percepción de la ciudad como centrada en mi barrio, Bella Vista, que entonces era un barrio limpio, moderno, elegante, ordenado y seguro. En esos tiempos no había tranques por el tránsito de autos, ni bandas de maleantes, ni escasez de agua, ni problemas de recolección de la basura. Tal vez por mi juventud tranquila percibía mi universo personal a través de mi casa y mi barrio como un mundo sencillo, estable, seguro y feliz.

A pesar de esto, en un análisis *ex post facto*, puedo observar que mi país natal era ya un país complejo, aunque pequeño:

3. Las relaciones históricas entre Panamá y los EEUU serán desarrolladas con mayor detalle y profundidad en el Capítulo III titulado “Mis aportes en el diseño de una hoja de ruta para la transición del Canal” del presente texto.

desde entonces se componía de tres regiones socioeconómicas claramente definidas: la zona transitista, la zona del interior y las zonas comarcales. A estas diferencias teníamos que añadir un cuarto elemento, la Zona del Canal. Porque éramos un país físicamente dividido por el Canal y sólo podíamos cruzarlo en *ferry*, operado por los norteamericanos en la Zona del Canal, que construyó un enclave colonial.

Este enclave colonial norteamericano en Panamá tenía un peso determinante en el país: en 1955, Panamá celebraba todavía el 4 de julio como día de fiesta nacional. Los norteamericanos en la Zona del Canal, por su parte, lo celebraban con fuegos artificiales, fiestas y desfiles en los que participaban nuestra policía nacional y el cuerpo de bomberos.

Estas referencias de nuestro pasado histórico permiten evaluar la evolución experimentada por la República de Panamá, en lo económico y lo político, hacia el rescate de nuestra soberanía nacional.

Nuestro sistema político republicano desde 1903 estuvo inspirado en el modelo estadounidense aderezado con aportes jurídicos de España, Francia y Colombia. Heredamos muchas virtudes y vicios de la tradición latina en nuestro cuerpo jurídico y cultura política.

Por otro lado, nuestra idiosincrasia y conducta cotidiana está orientada a discutir personas, no ideas, lo que nos lleva muchas veces a confrontaciones y difamaciones estériles, que impiden capitalizar el esfuerzo en resultados más elevados y permanentes.

Desde mi perspectiva, la educación panameña era muy buena durante mi juventud y se inspiraba en un sistema europeo de 11 ó 12 años de educación escolar. Los primeros mandatarios panameños, en su mayoría liberales, pusieron mucho énfasis en la educación. Incluso el primer presidente de Panamá, Manuel Amador Guerrero, que era conservador, trajo la orden religiosa de los hermanos cristianos de La Salle, dedicada exclusivamente a la educación, para organizar el sistema educativo en Panamá.

Posteriormente los liberales secularizaron la educación pública conservando la orientación humanística del modelo europeo en su filosofía curricular.

Cuando llegué a los Estados Unidos de América, tanto mis compañeros de colegio como yo pudimos competir exitosamente, unos más que otros, en las mejores universidades norteamericanas a pesar de que el inglés no era nuestra lengua materna y de que no éramos completamente bilingües (lo que demuestra que nuestra educación era efectivamente muy buena en desarrollar aptitudes intelectuales que nos permitieron superar las limitaciones del idioma).

Respecto a nuestro sistema político y nuestras constituciones, puedo decir que nos inspiramos en ideas norteamericanas, las cuales, a su vez, fueron inspiradas en los franceses (Montesquieu), los ingleses (Locke), los romanos (Tiberio y Cayo Graco) y los griegos (Aristóteles) en orden retrospectivo. La Constitución de Estados Unidos (1787-89) ha sido una referencia importantísima para todas las democracias del mundo y Panamá no fue la excepción.

Debo hacer la observación de que la democracia es una manifestación de temor hacia el poder absoluto. Históricamente fue una reacción contra el absolutismo monárquico europeo y, en América Latina, una reacción contra las dictaduras.

Nuestra Constitución de 1904 y las posteriores, con excepción de la de 1972 que fue una Constitución militarizada, adoptaron y desarrollaron los principios concernientes a la separación de poderes y a las libertades civiles (*Bill of Rights*). Y a partir de la Constitución de 1941, fortalecimos los derechos sociales.

La República de Panamá era muy joven en mis mocedades. Teníamos 50 años apenas de vida independiente. La evolución política de mi país, a través de su historia, ha ido orientada hacia la democracia, con algunos desvíos y sobresaltos autocráticos y dictaduras. La presencia del enclave de la Zona del Canal sirvió, a la larga y por reacción, como un elemento de cohesión que nos unió a los panameños.⁴

Panamá pasó por momentos críticos durante su historia que pusieron en peligro nuestro sistema político republicano. Uno de ellos fue la dictadura militar particularmente en su última etapa,

4. Léase el Capítulo III donde se desarrolla este tema con mayor profundidad.

durante el régimen de Noriega entre 1986 y 1989 que, en el contexto de la hegemonía estadounidense, nos llevó al borde del abismo provocando la invasión norteamericana que reinstauró la democracia. En estos difíciles escenarios, los panameños, conducidos por el presidente Guillermo Endara Galimany y sus vicepresidentes, Ricardo Arias Calderón y Guillermo Ford Boyd, reaccionamos de manera constructiva: en vez de abocarnos a luchas internas de venganza y de purgas, la sociedad panameña se concentró en superar su crisis económica y a sanar las heridas políticas que más nos dividían.

Hoy vivimos inmersos en una ola de escándalos de corrupción y de intentos por denunciarlos y castigarlos. Aún en estos momentos angustiantes la necesidad de justicia y de castigo no pasa por la violencia armada. Intentamos consolidar las instituciones democráticas y el Estado de derecho, con dificultades, por supuesto, pero con la cordura y el pragmatismo que priorizan la paz por encima de todo.

En relación con el tema del racismo, en Panamá tenemos una sociedad más integrada y sin violencia racial, al compararnos con los Estados Unidos o con los países europeos. A pesar de resabios racistas de orígenes coloniales, la discriminación en Panamá es, en mi opinión, más económica que propiamente racial. No obstante, aunque mejor integrados, todavía somos una sociedad desigual.

La condición de Panamá como istmo de las Américas y paso intermarino genera la convivencia interracial, étnica y religiosa, y los matrimonios mixtos, sin sorpresa ni sanción legal o social. Panamá ha sido históricamente receptor de múltiples olas migratorias, con amplia diversidad de grupos étnicos provenientes de todas partes del mundo: las comunidades afroantillanas, chinas, indostanas, hebreas, entre otras, continúan creciendo en el país sin escenarios de violencia racial ni étnica. Somos un auténtico *crisol de razas*, en su acepción más amplia.

En suma, si comparo la sociedad panameña con la de Estados Unidos o con el resto de América Latina y con Europa puedo observar que Panamá es una sociedad más abierta y tolerante donde conviven pacíficamente múltiples comunidades étnicas y religiosas y en donde se observa mayor movilidad social. En

Europa, por ejemplo, bastó la crisis económica de 2008 y la creciente migración de África y otros continentes para que la Unión Europea, que me parece en muchos aspectos una maravilla, emitiera barreras a la movilidad y a la migración, al extremo de que en un referéndum reciente el pueblo británico ha votado por separarse de la Unión Europea. Panamá, mi país natal, ha construido una sociedad multicultural y diversa (desde el punto de vista étnico, religioso y nacionalidad, entre otras categorías), como resultado de su larga trayectoria histórica como región de tránsito y vocación cosmopolita. Y a pesar de los vaivenes históricos de Panamá, con sus dinámicas pendulares entre las tendencias liberales y conservadoras, observo el predominio del país más abierto y tolerante hacia la diversidad por encima de todo, debido a las razones geográficas y económicas ya referidas.

MI FAMILIA

Nací en una familia panameña tradicional, perteneciente a las clases dominantes, un hecho dado y un privilegio de mi vida, si tomamos en cuenta que Panamá era entonces un país pequeño y desigual. Sin embargo, mi familia nuclear no era pudiente, lo que me impulsó a buscar horizontes y experiencias más allá de mi clase social.

LINEA MATERNA

Por mi línea materna, heredé dos apellidos particularmente significativos en nuestra historia: Fábrega y Arosemena. Mi mamá fue descendiente directa del general José de Fábrega, prócer de nuestra independencia de España en 1821 y del Dr. Justo Arosemena, padre del Estado Federal de Panamá en 1855 y gran pensador del siglo XIX. Debo destacar que el Dr. Justo Arosemena nació en Panamá, en una época en que la ciudad de Panamá era comparable con el pueblo de La Palma en la provincia de Darién, del presente. Y lo digo para ponderar el valor de sus virtudes porque las cultivó en circunstancias que no eran amigables a la educación de los panameños. Fue un político muy reconocido en Colombia, incluso llegó a ser senador constituyente y presidente de la Convención Constituyente de Río Negro. Fue considerado como un buen candidato para la presidencia de Colombia. Se casó con doña Francisca de la Barrera con quien tuvo 4 hijos: Tomás Demetrio, Inés Josefa, José Fabio y Elisa Julia Arosemena de la Barrera.

El general José de Fábrega firmó el Acta Constitutiva cuando Panamá se unió voluntariamente al sueño de la Gran Colombia. Contrajo matrimonio con doña María del Carmen de la Barrera Muñoz, peruana natural de Lima. Del matrimonio Fábrega y de la Barrera hubo 11 hijos: José Carlos, Francisco, José Martín, Eustacio, Luís, José de la Rosa, José Manuel, Mercedes, María

Josefa, Wenceslao y María Francisca; 9 le sobrevivieron, 8 de ellos con descendencia. Uno de sus hijos fue mi bisabuelo, **José Manuel Fábrega**, quien se casó con **Inés Josefa Arosemena**, como he mencionado, hija de Justo Arosemena. Ella fue una mujer extraordinaria para su tiempo. Estudió en Estados Unidos y en Europa y era conocida por su inteligencia y vasta cultura. De este matrimonio entre José Manuel e Inés nacieron 12 hijos, entre los cuales, mi abuelo **Alfonso Fábrega Arosemena** y su hermano Julio Fábrega Arosemena. Este último, junto con Octavio Fábrega y Harmodio Arias, fue uno de los fundadores del estudio de abogados Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA) donde inicié mi carrera de abogado y al que dediqué posteriormente toda mi vida profesional: primero como asociado, luego como socio (*junior partner*) y, más tarde, como su socio principal (*senior partner*).⁵

Mi abuelo **Alfonso Fabrega Arosemena** se casó con Eusebia López Calviño con quien tuvo 12 hijos. Entre ellos, mi mamá, **Lastenia Fábrega López** y mi tío, **Octavio Fábrega López** (Tato), tuvieron el mayor impacto en mi vida. Mi mamá ejerció un verdadero matriarcado en mi familia, así que mi formación y crianza fueron moldeadas, en buena parte, por ella. Mi tío Octavio (Tato) sería mi guía y me abrió el camino como abogado en ARIFA, convirtiéndose en mi orientador profesional. Cuando murió heredé a sus clientes que eran clientes muy grandes. Esto facilitó que yo obtuviera prestigio y jerarquía profesional a muy temprana edad.

Conocí a mi abuelo Alfonso Fábrega Arosemena cuando él era muy mayor y lo recuerdo como un señor de estilo colombiano, vestido muy formalmente. Yo era apenas un nieto entre un montón. No obstante, fue una figura de influencia en mi formación, por estar siempre presente en la memoria y las anécdotas de mi mamá, una figura constantemente referida en sus lecciones familiares, como personaje modelo (mi mamá adoraba a mi abuelo). El abuelo Alfonso era amigo íntimo del presidente Belisario Porras. Entre las anécdotas de mi mamá (*Lastenia dixit*), sobre mi abuelo, puedo recordar vívidamente las siguientes:

5. Léase el Capítulo II titulado “El bufete Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA), en mi vida profesional” especialmente en los acápites B y C.

Una de ellas dice que, cuando mi mamá estudiaba en la Escuela de Marina en San Felipe, mi abuelo era magistrado de la Corte Suprema de Justicia (CSJ), en esa época una institución muy prestigiosa en Panamá. Un día, siendo mi mamá todavía niña, fue a visitar a su papá, como lo hacía con frecuencia, a su despacho en la Corte Suprema de Justicia (localizada en ese entonces donde ahora está el Instituto Nacional de Cultura, frente a la Plaza de Francia). Cuando se despidió de él, al salir de su oficina, cogió un lápiz de su escritorio. Inmediatamente mi abuelo la detuvo, sacó un medio⁶ de su bolsillo y le dijo: “devuelve ese lápiz, que es propiedad del Estado y cómprate uno en la tienda del chinito de la esquina”. Esta historia edificante valía para aleccionarnos sobre la honradez.

Otra anécdota, desde la perspectiva de mi mamá, contaba que mi abuelo Alfonso llegó a su casa un día muy angustiado, cabizbajo y sin hablar. Cuando su familia le preguntó qué le pasaba, él respondió que el presidente Porras, su amigo y protector, lo había llamado para preguntarle sobre un caso en la CSJ y que, ante el dilema de ir contra su conciencia o contra su amigo, había presentado su renuncia inmediatamente. Mi mamá interpretaba esta anécdota como prueba de su inflexibilidad, porque el abuelo Alfonso había anticipado un posible conflicto moral antes de escuchar siquiera al Dr. Porras y de pensar en las consecuencias familiares de su decisión.

Dicho sea de paso, mi mamá me comparaba con el abuelo Alfonso porque, según ella, nos parecíamos físicamente (aunque a mí no me parece, a juzgar por las fotografías que conozco de él) y emocionalmente por angustiarnos ambos por los problemas, más intensamente de lo que sucede con el común de la gente. La angustia está en nuestro ADN supongo. Y nos obliga a pensar, indagar, reflexionar y mirar hacia atrás.

6. La monedita de medio real de entonces equivaldría a 2 ½ centavos de hoy.

LINEA PATERNA

Por la línea paterna, mi familia tiene orígenes sefarditas. Estos ancestros eran inmigrantes que llegaron a Panamá desde los tiempos de la construcción del Canal francés a fines del siglo XIX junto con otras familias sefarditas como los de Castro, Delvalle, de Lima, Penso, Maduro, Lindo, Fidanque, Toledano, Sasso, entre otras, quienes se casaron en Panamá, casi todos con señoritas de alta sociedad, muchas de ellas católicas.

La familia de mi papá era muy distinguida entre las familias sefarditas. Los Cardoze, conjuntamente con muchas familias sefarditas que salieron de España durante el reinado de los Reyes Católicos, migraron hacia Portugal y Holanda, después a las Antillas Holandesas y, de allí, a Panamá.

Mi bisabuelo paterno se llamaba **David Cardoze Fidanque**. Fue un Rabino de gran importancia en la isla de St. Thomas de Las Antillas, como pude comprobar en una visita que hice allí. Él se casó con **Adelisa de Mesa** y tuvo 5 hijos con ella. Dos de ellos se dedicaron al comercio y a la banca entre las islas de Las Antillas, Venezuela y Cartagena. De los hijos de **David Cardoze Fidanque** que llegaron a Panamá estuvieron mi abuelo **Moisés David Cardoze** y su hermano **Isodoro Cardoze de Mesa**. Mi abuelo vino primero y luego trajo a su hermano a Panamá.

Mi abuelo Moisés David fue alcalde de Panamá y socio fundador del Club Unión; incluso salió de garante de la deuda originaria del Club Unión. Abrió “La Dalia”, una elegante tienda intra muros en San Felipe, donde María Ossa y sus primas compraron las telas para coser la primera bandera de Panamá y que mi abuelo no les dejó pagar. La leyenda familiar cuenta que mi abuelo intuía que se trataba de una misión importante porque ya corrían los rumores de la separación de Panamá de Colombia y el miedo a posibles ejecuciones si fracasaba. Tanto mi abuelo Moisés David como su hermano Isodoro se casaron con familias del intra muros. Mi abuelo se casó con **Grace de Castro** y de ese matrimonio nacieron 10 hijos, con una distancia de 18 años entre el mayor y mi papá, **Oswaldo Cardoze de Castro**, quien era el penúltimo hijo. Su hermana **Emy Cardoze de Castro** fue una de las primeras reinas del Carnaval en Panamá, lo que sugiere

la integración y aceptación inmediata de las familias sefarditas por parte de la alta sociedad del intra muros. Su hermano Isidoro se casó con Julita Lindo y tuvieron 5 hijos: 1 hombre y 4 mujeres. Una de las 4 mujeres se llamó Emily quien se casó con el Ing. Ferdinand Motta y de este matrimonio nacieron: Arturo, Felipe, Bobby, George y Alberto, quienes eran mis primos segundos (ya fallecidos). De este matrimonio entre Emily y Ferdinand surgió la familia Motta que hoy destaca como grupo económico en Panamá. Dos hijas de Isidoro Cardoze y Julia Lindo se casaron con miembros de la familia Maduro, creando también el linaje de la importante familia Maduro que hoy conocemos.

En definitiva, buena parte de la comunidad judía sefardita de Panamá deriva de la raíz Cardoze.

Por su parte, mis abuelos paternos que eran muy ricos como resultado de su talento, esfuerzo y trabajo, principalmente en el comercio, mimaron mucho a sus hijos. Viajaron a Europa a lo grande, con todo lujo, y no los obligaron a estudiar. Incluso, los hijos mayores vivieron en un apartamento en París dándose la gran vida y viviendo de sus rentas, hasta que mi abuelo quebró y todos ellos tuvieron que trabajar.

El estilo de vida lujoso de los Cardoze contrastaba con la tradicional austeridad de los Fábrega, quienes defendían los valores de la religión y los estudios para la vida. Las discusiones que yo recuerdo entre mis padres eran por causa de las decisiones económicas: a él le gustaba apostar en las carreras de caballos y a mi mamá esto le parecía un derroche.

Como resultado soy un panameño con aprendizaje cultural mixto de valores judeocristianos.

¿Cómo fue que mi mamá, siendo tan católica, se casó con un judío? Los matrimonios mixtos entre judíos y católicos en Panamá no eran extraordinarios en esa época. Tanto los judíos sefarditas como los católicos panameños vivían en el mismo barrio, en San Felipe, y pertenecían a la alta sociedad criolla, así que se relacionaban con frecuencia y familiaridad. En 1903, la República de Panamá tenía muy poca población (unos

300,000 habitantes, sin contar a las poblaciones indígenas, en toda la República⁷). Mi mamá, siendo una católica a toda prueba, se graduó y trabajó como maestra y, más tarde, como secretaria, así que ella tenía educación y había salido del estrecho espacio doméstico familiar. Mi papá la conoció cuando ella trabajaba como secretaria en el barrio de San Felipe.

Cuando se comprometieron mis padres, mi abuelo **Moisés David Cardoze De Mesa**, como buen judío rico, les regaló a mis padres un lote enorme en Bella Vista y el pago inicial para construirse su casa, que fue una buena casa en una excelente propiedad. Mi papá pagó la hipoteca de la misma, mientras trabajaba en la Cervecería Nacional, siendo mi abuelo uno de los accionistas fundadores de esa empresa.

Más tarde, como mencioné antes, mi abuelo **Moisés David** tuvo una quiebra aparatosa en sus negocios, así que mi papá no heredó la gran fortuna que tuvieron una vez. Incluso, mi papá tuvo que segregarse el lote que había recibido como regalo de bodas, para vender la casa y construirse otra nueva en el lote segregado. En esta segunda casa nací yo, que soy el quinto de los 7 hijos de mis padres, conviviendo con mis hermanos: Regina, mi hermana mayor, (quien murió el 26 de agosto de 2017, a los 87 años), permaneció soltera y vivió con nuestros padres hasta que ellos murieron; mi hermano Osvaldo (Chiqui), casado con Adelita Calderón Díaz; Lastenia (Puchi), casada con Carlos Arosemena Arias; Ramón (quien murió el 15 de diciembre de 1951, a los 17 años); luego sigo yo que me casé con Aida Isabel García de Paredes Icaza; me sigue Camilo, casado con María Antonia Heilbron Calonge y, el menor de todos, Javier, quien se casó con Irene Martinelli Bermúdez.

Aunque mi papá provenía de una importante familia judía, mi familia nuclear, como la mayoría de las familias panameñas, era un matriarcado: en consecuencia, nos educaron a mis hermanos y a mí como católicos, con una disciplina orientada a los estudios. Mientras mi papá era un hombre trabajador sin grandes estudios, mi mamá insistía en la superación, a través de la educación. Los

7. Dato corroborado en: Celestino Araúz y Patricia Pizzurno. *La Iniciación Republicana (1904-1912)*. <http://portal.critica.com.pa/archivo/historia/republicana.html>.

valores maternos insistían en mi mente: “Educación, educación... ¡y más educación!” Entre los múltiples e importantes personajes familiares que ejercieron influencia en mi vida, el mayor impacto, como he dicho antes, lo ejercieron mi mamá y mi tío Octavio Fábrega (Tato).

A pesar de mi crianza católica, orientada principalmente por una ética de estudios, honradez y austeridad, posteriormente me destaqué también en materia de inversiones y de negocios (adicionalmente al Derecho) cosa que yo atribuía a mi casta sefardita, además, claro, de atribuirle crédito a mis estudios de Economía y Derecho.

Una vez, muy confiado en mis habilidades negociadoras, comerciales y financieras me tocó llegar a un acuerdo con Roberto (Bobby) Motta sobre la compra de un terreno inmenso, después de que yo insistiera en una Junta Directiva en representar a la empresa compradora. Les dije algo así como: “yo arreglo eso con Bobby”, en un tono confiado y autosuficiente. Cuando, en efecto, procedí a representar al comprador e insistía en que el terreno era demasiado grande y caro, después de un tiempo de tira y jala, Bobby me dijo, con gesto de hastío: “Mira Fernando, por favor, *you are half breed and I am 100%* (eres mitad judío y yo lo soy cien por ciento). No me quedó más que reír y responder: *Bobby, you win, prosecution rests* (ganaste, Bobby, no tengo nada más que decir). Este diálogo entre parientes cercanos, muy cordial y entre bromas, manifestaba el mensaje subyacente de que no lograría mejor acuerdo, dilatando la negociación o por insistencia, frente a un experto negociador, que heredaba por la vía genética y la tradición familiar sus milenarias habilidades comerciales.

MI NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

Mi niñez y juventud transcurrieron de manera feliz y tranquila. Vivíamos en Calle Colombia N°4, en el barrio de Bella Vista, que era entonces un barrio verde, con muchos terrenos baldíos, bosques y manglares que nos permitían a los adolescentes ir con los amigos de cacería.

Nací en esa casa, acontecimiento que sucedió por las siguientes circunstancias: antes de mí, había nacido mi hermano Ramón (Moncho) quien sufría del corazón. Mi mamá lo cuidaba con mucha dedicación y nunca lo dejaba solo de manera que, cuando estuvo a punto de parirme, un 10 de octubre, como mi hermano estaba muy enfermo, no se animó a salir de la casa. El Dr. Herrick, del Hospital Panamá (situado entonces donde hoy está el Edificio Hatillo, sede de la actual Alcaldía, entre la Avenida Cuba y la Avenida Justo Arosemena), vivía en Calle 50 en una casa que alquilaba a la familia Toledano. Bajo un chaparrón de octubre, no pudo llegar a tiempo, así que mi abuela tuvo que asistir a mi mamá como su partera y yo nací en mi propia casa.

Como teníamos una familia numerosa nos bastábamos los hermanos y los primos para jugar. Se sumaban los vecinos también: Juan Ventura Durán, los Brostella, los Miró, los Motta, los Chiari, los García de Paredes, los Zarak, los Campagnani.

Crecí siempre cerca de mi hogar y no salí del país sino hasta que me fui a estudiar a la universidad. Hasta entonces, no había tomado un avión.

EL COLEGIO MIRAMAR

Empecé la escuela en el Colegio Miramar de los hermanos de La Salle. Quedaba al lado del corral de toros en ese entonces, a un

costado del Parque Urracá, cerca de mi casa. Hoy, ese espacio urbano lo ocupa el Hotel Miramar Intercontinental. Allí iniciábamos los estudios de la primaria hasta el 6° grado, cuando nos pasaban al Colegio La Salle, en la Plaza Bolívar en San Felipe, una vez que te habías graduado de la primaria en el Miramar.

Durante mi promoción del 6° grado, los hermanos de La Salle estaban construyendo un nuevo edificio para el Colegio La Salle, que albergaría también al Colegio Miramar, en el barrio que conocemos hoy como El Cangrejo. Las madres de familia de mi promoción, lideradas por la señora Suescum, pidieron a los Hermanos de La Salle que nos mantuvieran un año más en el Miramar durante el 1er año de secundaria, mientras se finalizaba la obra del nuevo colegio. De manera que no llegué nunca a estudiar en el viejo Colegio La Salle de la Plaza Bolívar en San Felipe.

Un rasgo constante de mi desempeño escolar es que fui siempre estudiante de 1er puesto. Y no es que me matara estudiando, pero esta distinción se convirtió en una especie de obsesión y parte de mi identidad durante toda la vida: tratar de ser el mejor. Como privilegio de obtener el 1er puesto de mi promoción me correspondía izar la bandera todos los lunes; esto me enorgullecía. Y, según mi amigo Juan Ventura Durán, me convirtió en un estudiante y adolescente competitivo.

EL COLEGIO LA SALLE

Pasé entonces del Miramar al nuevo Colegio La Salle, en El Cangrejo, que acogió en el mismo campus a los dos colegios regentados por los hermanos cristianos de La Salle: el Colegio La Salle de la Plaza Bolívar (que tenía primaria y secundaria) y el Colegio Miramar (que solo tenía primaria). Allí me reencontré con muchos amigos de la primaria que venían como yo del Colegio Miramar. Otros se fueron al Colegio Javier, a otros colegios o incluso al extranjero.

En el momento en que crucé el umbral del Colegio Miramar al nuevo Colegio La Salle en el Cangrejo crucé también la fase de la niñez hacia mi adolescencia. Entonces presencié rivalidades

y competencias entre los estudiantes de El Javier y La Salle, que consistían en ofensas y burlas recíprocas. Pero la competencia entre adolescentes más importante que conocí se daba entre marchantes y bandas musicales respectivas de nuestros colegios durante los días patrios.

De los amigos de mi grado en el Miramar que pasamos a La Salle estuvimos: Juan Ventura Durán, Alfredo Suescum, Harry Díaz, Alberto Boyd, Víctor (Beby) Danello, Horacio (Tillo) Valdés y los de la Guardia. Hice nuevos y muy buenos amigos entre los que habían cursado la primaria en La Salle de la Plaza Bolívar, entre ellos: Nicolás Ardito Barletta (Nicky), Cecilio Castellero, Alberto Conte, Rey Montenegro, Francisco de Icaza y otros. Y yo seguí siendo el 1er puesto de mi clase.

ADOLESCENCIA

Mi niñez y adolescencia fueron sanas y buenas, con sus peleas de juventud y de hermanos propias de la edad. La única vez que recuerdo que mi papá me pegó fue cuando rompí una ventana, mientras jugaba béisbol con mis amigos. Jugábamos algunas veces en el lote enorme que quedaba atrás de mi casa; otras veces atrás del edificio San Remo, en Calle 50, en un patio de la familia Toledano. La ventana rota resultó ser de la señora Paulina Toledano de Motta, la mamá de Monti y Ernesto Motta, quien vino a mi casa a quejarse. Y fue así que me pegaron, sin haber podido llorar siquiera, porque a los niños de mi generación nos enseñaron ese principio de “los hombres no lloran”.

Otro percance de mi adolescencia sucedió cuando bandas rivales de la calle 32, cercana de la Inmaculada,⁸ pasaron frente a la casa de nosotros y de los Kardonski (de Abraham Kardonski) y nos retaron a pelear. Los retadores escogían quién peleaba con quien de ambas bandas y a mí me asignaron a un moreno fornido de la banda contraria. Me acuerdo como si fuera hoy que mi

8. La Inmaculada era una refresquería muy frecuentada, que estaba situada en la Avenida Justo Arosemena de la ciudad de Panamá.

mamá, “Santa Lastenia”, se asomó y me dijo: “Fernando, si es de tu tamaño, sal a pelear.” No cabe duda: mamá Lastenia era una mujer de carácter. Y así lo hice, sin consecuencias para ninguno de los dos.

Durante los veranos pasábamos deliciosos momentos que mantengo vivos en la memoria: íbamos a El Valle con mi hermano Camilo y mi primo hermano Octavio Fábrega de la Guardia (Punchi), su papá tenía una casa allí. Disfrutábamos del clima fresco del Valle, sus campos y montañas, sus caudalosos ríos. También íbamos de cacería por sus bosques. En otra oportunidad fuimos a Penonomé donde disfrutamos de su balneario en el río Las Mendozas, de su ambiente tranquilo, su comida interiorana y su pueblo amigable.

La vida pasaba tranquilamente. Montábamos las bicicletas, caminábamos, patinábamos, íbamos en tranvía hasta La Central de Lechería. Era un Panamá chiquito, seguro y bonito. El ruido lo hacíamos nosotros, los chiquillos del barrio. Todavía recuerdo cómo bajaba la Ave. Federico Boyd en bicicleta, a toda velocidad, con las manos levantadas, soltándolas del timón, hasta llegar al Colegio Miramar. Entonces se podía ver el mar desde el inicio de la Avenida porque no existía el Hotel Miramar Intercontinental y no había peligro de que te atropellara un carro, porque tampoco había tráfico.

Cuando las glándulas hormonales de mi adolescencia empezaron a activarse, me di cuenta de que la sociedad panameña estaba codificada con eso de la masculinidad. Las escuelas católicas (que destacaban entre las escuelas privadas de excelencia) no eran mixtas, los hombres íbamos a La Salle o al Javier, mientras las mujeres iban a María Inmaculada y, años más tarde, también a Las Esclavas. Esta segregación por sexo, lejos de distanciarnos y desmotivar el creciente interés por el sexo femenino lo incrementaba, y nos hizo más difícil que aprendiéramos a ser amigos y a relacionarnos con mayor camaradería y naturalidad entre mujeres y hombres desde la infancia. El Instituto Nacional y la Escuela Artes y Oficios ya eran mixtos entonces, pero eran escuelas públicas y por lo tanto laicas, con las cuales teníamos poco contacto.

En esos tiempos, el año escolar terminaba en enero. Me gradué de secundaria en enero de 1955 al terminar el 5^{to} año en el Colegio La Salle⁹, con el primer puesto. Me había eximido en todas las asignaturas y daría el discurso de graduación los primeros días de enero de ese año. Pero ese 2 de enero ocurrió el asesinato del presidente Remón, acontecimiento que paralizó el país y, desde luego, mi graduación. Yo mismo fui al Hospital Santo Tomás que quedaba relativamente cercano a mi casa, para saber si el presidente Remón había sobrevivido al tiroteo. Al vicepresidente José Ramón Guizado lo metieron preso a los pocos días, hecho que conmocionó a todos, porque se percibió como una gran injusticia. Estos eventos produjeron traumas que desgarraron nuestra sociedad y dividió familias. Quedó entonces en la Presidencia el segundo vicepresidente, Ricardo Arias Espinosa (Dicky). Finalmente, mi graduación se realizó un par de semanas después de lo programado y yo di el discurso de graduación, en el que tuve que incluir alusiones a los graves sucesos nacionales recién ocurridos.

9. Ahora los estudiantes se gradúan al terminar el 6° año de secundaria y el año escolar termina en diciembre.

MI JUVENTUD Y CÓMO ME CONVERTÍ EN ABOGADO

Una vez graduado de secundaria en el Colegio La Salle, pasé a la etapa del “yo me quiero ir a la mejor universidad del mundo”. Así, con el inglés rudimentario que había aprendido en el Colegio La Salle de ese entonces y sin plata. Mi hermana Lastenia Cardoze de Arosemena (Puchi), quien había estudiado su Licenciatura, *Bachelor of Arts* en Ursuline College, en Louisville, Kentucky, me ayudó mucho con los trámites de obtener los formularios para entrar a las universidades y a llenarlos de la mejor manera posible.

Hasta el momento toda mi educación había sido financiada parcialmente por becas desde el Colegio Miramar hasta el Colegio La Salle. Estudiar en los Estados Unidos era otra cosa: un reto mucho más difícil y mucho más costoso. No obstante, como la ignorancia es atrevida, solicité admisión en las más prestigiosas universidades de Estados Unidos que yo conocía: Harvard, Yale, Columbia y Duke (esta última por recomendación de mi oftalmólogo de esos tiempos, el Dr. Benjamín Boyd). A todas pedí beca y todas las universidades me aceptaron, siendo la beca de la Universidad de Duke la más completa de todas, razón por la cual decidí estudiar allí los primeros 4 años de universidad o college.

Pude lograr todo esto gracias a mis notas y al primer puesto obtenidos en Panamá además de un altísimo resultado del SAT (*Scholastic Aptitude Test*), ese examen referido antes y que mide aptitudes para ingresar a las universidades estadounidenses. La beca de Duke incluía matrícula, estudios (*tuition*) que es el costo más alto y hospedaje (*room and board*), entre los rubros más importantes.

DUKE

Mientras estudié en la Universidad de Duke tomé materias en *Liberal Arts* como historia, ciencias políticas, filosofía, cálculo,

química, inglés y francés. Mi especialidad allí fue economía. Tuve una experiencia intensa que exigió de mucho estudio y dedicación especialmente porque mi dominio del inglés era precario al principio. Al final obtuve excelentes calificaciones y me gradué de *Bachelor of Arts* con especialización en Economía (equivalentes a Licenciado en Economía) con el grado de *Magna Cum Laude*. Fui invitado a pertenecer a la sociedad académica de más alto rango de los Estados Unidos para estudiantes que han obtenido las mejores notas de manera sostenida durante los 4 años de *college*: la sociedad *Phi Beta Kappa*.

A la Universidad de Duke fuimos pocos panameños, entre ellos mi amigo Nicky Barletta. Los grupos de estudiantes extranjeros más numerosos eran los latinos (especialmente, cubanos, mexicanos y venezolanos) y los iraníes (¡Cómo cambian los tiempos! Antes, el Sha era un aliado de los Estados Unidos; ahora los Ayatollahs son enemigos de los norteamericanos. Posteriormente a la revolución comunista cubana, Cuba también se convirtió en país enemigo de los Estados Unidos). Como Nicky y yo necesitábamos aprender inglés, hicimos un pacto: evitaríamos frecuentar a estudiantes de habla hispana, escogeríamos compañeros de habitación norteamericanos y hablaríamos en inglés incluso entre nosotros, lo que, a veces, resultaba francamente ridículo. Estas decisiones hacían parte de nuestro esfuerzo por ser responsables y destacarnos.

Un día nos pasó algo muy divertido. Estaba yo en una mesa de la cafetería de la Universidad con unos amigos norteamericanos y Nicky se nos acercó a la mesa con una bandeja hablando en inglés. Uno de los gringos nos interrumpía a cada rato para preguntarnos lo que decíamos porque no nos comprendía. Entonces, Nicky me dijo contrariado: “¿Cómo es que este gringo no nos entiende si nosotros nos entendemos perfectamente en inglés?”

Lo más difícil de esta etapa de mi estadía en Duke fue la falta de comunicación con Panamá y mi familia. Las comunicaciones de la época no nos permitían viajar con tanta frecuencia a Panamá como lo hacen ahora los estudiantes panameños que estudian en los Estados Unidos. Las distancias para viajar se hacían más largas y no se podía viajar a Panamá todas las vacaciones de la Universidad como eran el Día de Acción de Gracias, Navidad,

Pascua o Semana Santa. La comunicación regular escrita de la época era por correo aéreo fundamentalmente, que demoraba como una semana en llegar a su destino. En estas condiciones solo pude regresar a Panamá después del primer año lectivo. Llegué a Panamá feliz. Y luego de terminadas mis primeras vacaciones, regresé a Duke con mayor confianza en mí mismo, para cursar el segundo año. Allí decidí estudiar economía. Recuerdo las enormes cartas de mi mamá con copia a papel carbón porque la misma carta era compartida con mi hermano Camilo (quien ya cursaba su primer año universitario en Texas A&M, en College Station, Texas), las cuales incluían recortes de periódicos sobre las noticias de Panamá que ya me parecían distantes.

Poco después salí con una muchacha norteamericana de Dallas, Texas, que estudiaba en Duke, quien me dijo que iría a estudiar español a México durante el verano estadounidense, que coincide con las vacaciones largas en ese país y, por consiguiente, con las vacaciones largas de mi segundo año universitario. Fue el primer verano que no vine a Panamá. Como mi compañero de habitación en Duke era oriundo de Dallas, planeé entonces esas vacaciones para irme con él hasta Dallas en carro. Fue un trayecto larguísimo que duró varios días ya que tuvimos que atravesar varios Estados de la Unión americana: Carolina del Norte, Tennessee, Arkansas y el Norte de Texas. En Dallas pasé varios días con la familia de mi compañero de habitación. De allí me fui en bus hasta College Station, Texas, en donde queda la Universidad de Texas A&M, para buscar a mi hermano Camilo y a un amigo suyo peruano que estudiaba también en la misma Universidad, con el fin de viajar juntos en un carro de segunda mano hasta la ciudad de México para conocer ese gran país y encontrarme con mi amiga norteamericana. Recorrimos el centro y sur de Texas, pasando por Houston y San Antonio hasta llegar a Laredo donde queda la frontera. Seguidamente nos encaminamos a la ciudad de México, recorrido que duró también varios días y en el que atravesamos varios Estados de México, pasando por Monterrey y San Luis Potosí hasta llegar a ciudad de México.

En ciudad de México me encontré con mi amiga de Duke y pude también admirar la vida cultural de este gran país: sus pirámides, sus museos, su folclor. Allí conocí al que sería posteriormente

un buen amigo, Hernán Porras, con quien compartimos varias reuniones. Era un hombre inteligentísimo y un intelectual admirable quien, después de haber obtenido una educación extraordinaria (Economía en Columbia y Derecho en Harvard) se fue a México y estudió allí Antropología, ampliando su vasta cultura. Era un gran conversador con asociaciones originales e interesantes en su disquisición. Durante nuestros encuentros me decodificó el panorama mexicano y también me orientó sobre la cultura de México y los sitios que debía conocer allí.

Al final de estas largas vacaciones ya no me quedaba mucho tiempo para venir a Panamá: tenía que regresar a la Universidad. Subí al carro, que se había deteriorado considerablemente a estas alturas del viaje, con mi hermano y su amigo peruano, ellos de regreso a *College Station*, Texas, y yo de allí partí de regreso a mi universidad. Empecé otra ruta para el camino de vuelta: tomé un bus en College Station, Texas, hasta la ciudad de New Orleans en el Estado de Louisiana. De allí hacia Mississippi, luego Montgomery, Alabama (la zona que llaman el *Deep South*, que en español significa “Sur Profundo”, la región con mayor nivel de segregación racial). Después, tomé hacia el norte por Atlanta, Georgia, atravesé Carolina del Sur y seguí hasta llegar a la Universidad de Duke en Carolina del Norte, para iniciar mi tercer año de estudios universitarios.

Este viaje me permitió conocer todavía mejor la diversidad y enorme tamaño de los Estados Unidos de América. Allí, en el *Deep South*, también pude observar consternado la segregación racial de esa región, en el grado más extremo. En ese viaje de regreso en bus, todavía los blancos se sentaban adelante y los negros atrás.

La segregación era legal en el Sur, aunque Washington, Jefferson, Franklin y Adams, entre otros, habían plasmado en la Constitución americana que todos los seres humanos son iguales ante la ley. Después de la Guerra Civil entre el Norte y el Sur por la cuestión de la esclavitud, entre otras causas, continuó la segregación racial, bajo una figura de igualdad con separación, ya que la Constitución exigía igualdad de condiciones. De manera que lo que se practicaba en la mayoría de los Estados del Sur, en los años 50 de mi estancia en la Universidad de Duke, era que

el Estado garantizaba iguales facilidades a negros y blancos norteamericanos, separadamente, sin permitir la integración. Este principio, conocido como *equal but separate* surgió en 1896 del famoso caso *Plessy vs Ferguson*.

Como consecuencia de mis vacaciones largas del verano de 1957, que me condujeron, como dije antes, por vastas regiones del Sur y del Suroeste de los Estados Unidos, incluyendo el *Deep South* hasta México, agudicé mi conciencia sobre la segregación racial. Esto me llevó a estudiar con mayor interés un acontecimiento que produjo una revolución respecto a los derechos de los afroamericanos. Un estudiante había demandado a la Dirección Educativa, en un pueblo de Topeka, en el Estado de Kansas. El caso llegó hasta la Corte Suprema de Justicia convirtiéndose en un hito del Derecho en los Estados Unidos de América, conocido como el caso *Brown vs Board of Education* (1954). Este caso llevó al fallo histórico que sentenció *separate but equal is unequal* (separados pero iguales es desigual) que reemplazaba al referido paradigma de 1896 *Plessy vs Ferguson*. Este fallo produjo reacciones violentas de los norteamericanos recalcitrantes y después de años llegó a su fin durante la presidencia de Lyndon Johnson (y con la aureola de Kennedy), cambiando la historia para dar el paso decisivo hacia la integración racial en los Estados Unidos. Una de las consecuencias inmediatas de este fallo fue el conjunto de las políticas conocidas como *affirmative action*, o acción afirmativa (también es conocida esta expresión como discriminación positiva), conducentes a superar la desigualdad y la discriminación racial. Me llamó la atención esa voluntad política del pueblo norteamericano por cambiar, superando los prejuicios, sin perder la fibra que ellos perciben como esencial de su sociedad. Estos acontecimientos históricos me conmovieron profundamente.

Por otra parte, a pesar de que la gran huelga de los trabajadores del 1° de mayo de 1886 se diera en Chicago, me di cuenta de que esa fecha no se celebraba con tanto ruido en los Estados Unidos, en los años que viví allí como estudiante universitario de ese país.

En 1958 cursé mi tercer año de carrera en Duke. Esas vacaciones de Navidad las pasé en Washington, como se había vuelto mi costumbre, desde septiembre de 1955. Allí, me encontraba

con los amigos panameños que vivían en Georgetown, pasaba todas las vacaciones breves: Navidad, Acción de Gracias y Semana Santa. Ese año de 1958 me hospedé con mi primo Vasco Wendehake Fábrega y mi amigo Juan Ventura Durán. Allí me encontré también con Pablito Durán, quien estudiaba en la Academia Naval de Annapolis y otros. Y como de costumbre nos divertimos mucho todos juntos.

Durante estas vacaciones de Navidad, mis compañeros hablaron de viajar a Europa durante las vacaciones largas del verano estadounidense (y yo no me iba a quedar atrás, aunque no tenía el dinero para costear este viaje). Como sabía que la marina mercante de Panamá, que ya en ese tiempo se perfilaba como una de las mayores del mundo, tenía una disposición legal que estipulaba una cuota de panameños en los buques que abanderaba, se me ocurrió que, para ir a Europa sin plata, le escribiría a mi tío Guillermo Fábrega (Guille), que era Cónsul de Panamá en Hamburgo. Mi primo Vasco me prometió que él también le escribiría al tío Guille para que negociara con los capitanes de buques de la marina mercante panameña que llegaran a Hamburgo, a fin de que nos contrataran a él y a mí para que nos llevaran a Europa y nos trajeran de regreso a los Estados Unidos, al cabo de los 3 meses de nuestras vacaciones correspondientes al verano estadounidense. Y el tío Guille nos cumplió.

Así fue mi primer viaje a Europa. Nos embarcamos en el puerto de Norfolk, en el Estado de Virginia, y nos pusieron a trabajar durísimo. Se trataba de un buque de carga de hierro que iría hasta el puerto de Rotterdam y de allí hacia Hamburgo. Los dueños y el capitán del barco eran alemanes mientras que la tripulación era italiana. El capitán practicaba la disciplina de trabajo característica de un teutón, así que nos puso a trabajar sin compasión ni miramientos y se nos asignó pintar el barco de proa a popa y viceversa, para evitar la corrosión. El único privilegio que nos ofreció fue dormir en las cabinas para oficiales. En las noches, jugábamos *póker* con los oficiales del barco, lo que me permitió ganar algo de plata extra para ayudarme en el viaje. Durante esta experiencia pude admirar la capacidad de mando, organización y disciplina de los alemanes.

El viaje de regreso lo hicimos en un buque de pasajeros desde Hamburgo a Nueva York. En esta oportunidad trabajamos como asistentes de lavaplatos en la sección de turismo. Dormíamos y trabajábamos por debajo del nivel del mar y solo nos permitían una hora en cubierta, pero sin tener contacto con los pasajeros. A la cocina solo nos llegaban las copas con lápiz labial de las jóvenes estudiantes norteamericanas que viajaban en clase turística de regreso a sus respectivas universidades. Todo esto me permitió comprender y sentir de primera mano las frustraciones de la clase trabajadora y la naturaleza humana. Observé, entre otras cosas, que los camareros, que eran tan atentos con los pasajeros, al llegar a la cocina, eran groseros con los cocineros y éstos, a su vez, en una cadena de jerarquías descendente, eran groseros con los asistentes de lavaplatos.

Al pisar el continente europeo tuve una experiencia realmente impactante. ¡Europa es maravillosa! El aprendizaje fue inmediato. Pasamos los 3 meses de vacaciones de verano entre Hamburgo, Amsterdam, Rotterdam, Bruselas, España, París, Costa Azul, Roma, Capri, Venecia, Viena, Países Escandinavos y Hamburgo otra vez.

Nos hospedábamos en hostales para estudiantes, que en Francia se llamaban *foyers des étudiants*, donde conocimos a muchos extranjeros, no solo europeos sino de otros continentes. Una de las experiencias más impactantes que tuve en París, en uno de esos albergues durante este viaje, fue una conversación con un estudiante proveniente de una excolonia francesa, Costa de Marfil. Se trataba de un estudiante de la Sorbona, muy inteligente y de una vasta cultura, quien me hablaba de Costa de Marfil con el mismo orgullo y convencimiento, sobre la importancia de su país en el mundo, como yo hablaba de mi infancia y mi país. Los panameños sabemos que la importancia de Panamá no se corresponde con su tamaño ni con su población. Concluí entonces que todos somos en alguna medida etnocentristas y hasta un poco egocéntricos. Aprendí un poco de relativismo cultural, alimentando así mi eclecticismo.

HARVARD

Después de obtener mi Licenciatura en Economía o *Bachelor of Arts* en Economía en la Universidad de Duke orienté mis pasos hacia Harvard para estudiar leyes. Nunca se me ocurrió estudiar otra cosa que leyes porque en la familia Fábrega todos eran abogados. Octavio Fábrega, mi tío y padrino, era abogado prestigioso y cofundador del importante bufete “Arias, Fábrega & Fábrega” (ARIFA). Él también había estudiado Derecho en Harvard. De manera que yo iba, como un caballo de carrera con viseras, directo a Harvard a convertirme también en abogado.

Para lograrlo debía llenar y enviar las solicitudes de ingreso a la Escuela de Leyes desde el último año de *college* en Duke. Sumadas a las solicitudes de ingreso debían presentarse los créditos académicos. Tuve que presentar mis créditos por los 4 años de *college* con especialización en Economía en la Universidad de Duke, y las recomendaciones de los profesores allí, además de tomar el difícil examen de aptitud para estudiar Derecho denominado *Law Scholastic Aptitude Test (LSAT)* en el que obtuve excelentes resultados. Este examen evalúa particularmente la capacidad analítica del estudiante. En mi solicitud aduje a mi favor que, 4 años atrás, había sido admitido en Harvard para cursar el *Bachelor* o Licenciatura, pero sin beca y que si había preferido a la Universidad de Duke para los 4 primeros años de universidad (o *college*) era por la beca completa que Duke me había ofrecido. En esta segunda solicitud a Harvard, después de 4 años de estudios cumplidos en la Universidad de Duke, incluí la petición de beca, porque el diploma de Duke y mis excelentes notas obtenidas allí fortalecían la nueva aplicación. Por otra parte, y como es usual envié también, simultáneamente, solicitudes para las escuelas de Derecho de las universidades de Duke, Yale y Columbia. Todas estas universidades me aceptaron nuevamente y Duke me ofrecía continuar mis estudios con la misma beca. Pero al llegar la aceptación de Harvard con beca parcial y préstamo para ingresar y concluir los estudios allí la acepté inmediatamente.

El primer año en Harvard fue durísimo a pesar de que ya había pasado por “la coladera” para seleccionar a los mejores estudiantes admitidos, quienes también venían de las mejores

universidades. Los estudios de leyes eran muy exigentes y el sistema casuístico¹⁰, y de método socrático me pareció difícil al principio. Esto implicaba un aprendizaje basado no en presentaciones magistrales, sino en el diálogo constante entre el profesor y los estudiantes, a través de preguntas y respuestas. Los profesores te hacían preguntas en vez de dictarte clases formales y te demostraban la complejidad de los problemas y de la vida. Estudiabas los casos legales que sentaron precedentes en la jurisprudencia de los Estados Unidos de América y las sentencias de los jueces más ilustrados que construyeron teoría jurídica y profundas lecciones de Derecho y Justicia con base en esos precedentes. Por otra parte, disciplinaban tu discernimiento truncando un poco la imaginación. Allí aplicaba la norma de *sharpen your mind by narrowing it* (afila tu mente agudizándola). Esta metodología moldea el pensamiento de una manera realista, ecléctica y compleja, mientras te disciplina a concentrarte en un tema específico. También flexibiliza las mentalidades conservadoras, orientándolas hacia una concepción más liberal del mundo.

En el día a día, tenía que estudiar durísimo para lograr pasar los exámenes en un ambiente altamente competitivo, que medía a los estudiantes según parámetros de excelencia objetiva y también en relación recíproca con los estudiantes del curso, quienes eran, todos ellos, los estudiantes más brillantes y estudiosos provenientes de las mejores universidades del mundo. Se convirtió para mí en una cuestión de orgullo vencer ese nuevo reto. En el segundo semestre de mi primer año de leyes, en unas clases muy grandes y concurridas, el profesor sacaba los dos mejores exámenes, que eran unos exámenes de prueba, diciendo: “estos son los mejores exámenes. Llegan a conclusiones opuestas entre

10. La casuística se ha descrito como escuela del conocimiento que no deriva de dogmas o teorías. No exige a sus cultores un acuerdo previo sobre teorías éticas ni estrategias determinadas. Puede convenir, en cambio, que algunos paradigmas sean tratados de una forma determinada, y luego acordar en las similitudes o diferencias con el asunto tratado.

Como la mayoría de la gente está sustancialmente de acuerdo en lo que se refiere a las situaciones éticas abstractas, la casuística a menudo genera argumentos que logran persuadir a gente de diferentes etnias, religiones o creencias filosóficas a tratar casos particulares de igual manera. Por esta razón es considerada la base del derecho común.

sí, pero en ambos casos, su razonamiento es impecable.” Con esto te enseñaban que el razonamiento es lo más importante para crear conocimiento. El sistema educativo de Harvard te hace sentir orgulloso de ti mismo finalmente; pero antes de llegar a este punto del proceso de aprendizaje, te vuelven un ocho: debes pasar por un proceso de auto conocimiento sobre tus debilidades intelectuales, para construir tu pensamiento sobre bases científicas y fortalecer tu espíritu crítico. Nunca en mi vida he trabajado tanto y tan intensamente como durante estos años en la Universidad de Harvard (experiencia que, igualmente, han expresado mis compañeros de universidad). Por último, los compañeros de clase, quienes eran los mejores estudiantes de otras universidades y países, se convirtieron también, ellos mismos, en una experiencia de aprendizaje para mí porque se formaban grupos de estudio donde los estudiantes aprendíamos unos de otros, para ayudarnos en la preparación de los casos que debíamos presentar en las clases y, además, para estar listos para los difíciles exámenes anuales. Finalmente, también obtuve excelentes resultados académicos en Harvard.

En suma, puedo decir que mi educación superior fue predominantemente humanística con especialidad en Economía y Derecho. Estudié en el exterior durante ocho años y medio, de los cuales siete fueron en los Estados Unidos y uno y medio en España. Durante esta etapa, desde que fui a Duke en septiembre de 1955 solo regresé a Panamá después de mi primer año de *college*. Más tarde, cuando terminé el cuarto año de Duke y luego de graduarme de *college*, regresé a Panamá, como lo hice posteriormente todos los veranos de mis años en la Escuela de Derecho de Harvard.

En retrospectiva, reconozco que mi formación académica y profesional fue moldeada, predominantemente, por las universidades de Duke y Harvard.

Atribuyo en buena medida a mi educación formal privilegiada el haber podido desarrollar mi potencial intelectual, político, económico y social, más allá del promedio al que toda persona aspira, que se suma con mi capacidad y mi formación familiar. Por otra parte, haber nacido en una familia prestigiosa pero con recursos limitados, me obligó a esforzarme en estudiar y trabajar,

contando con el acceso a la mejor educación posible, que incluía excelentes universidades, viajes al extranjero, rodearme de personas ilustres y meritorias, lecturas de excelencia sobre biografías de los forjadores de las distintas disciplinas y de los clásicos, conocer a otros estudiantes provenientes de todos los Estados de los Estados Unidos y de todas partes del mundo, igualmente capacitados, privilegiados y con ambiciones como yo. Estoy convencido de que la combinación de estas oportunidades junto con la tenacidad, ética de estudio y trabajo, así como los viajes, convivencias e intercambios y universidades de excelencia me permitieron abrir la mente y la sensibilidad, alimentando mi aprendizaje para pensar de manera más compleja y rica.

De mi formación en las universidades de Duke y Harvard aprendí que la aspiración del ser humano es y debe ser desarrollar al máximo su potencial, para lo cual el sistema político y educativo debe ofrecer iguales oportunidades. El sistema norteamericano permite a todos acceder a sus universidades y desarrollar ese potencial con una educación más abierta y mucho menos elitista que en muchos países de Europa, de América Latina y del mundo. Porque muchos seres humanos tienen el potencial intelectual y la ética de trabajo necesarios para sobresalir y tener éxito en la vida pero no han tenido acceso a las oportunidades o las han tenido pero no tuvieron el potencial intelectual o la fuerza de voluntad y ética de trabajo para lograrlo.

MADRID

La decisión de irme a Madrid surgió en junio de 1962 a mi regreso a Panamá después de 7 años de estudios en los Estados Unidos. Llegué a mi casa en Panamá, en la Calle Colombia N°4 de Bella Vista. Lo primero que hice fue presentarme en el bufete Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA) donde el Dr. Octavio Fábrega era ya el socio principal. Este estudio de abogados reclutaba panameños egresados de las mejores universidades de Panamá y el mundo. Octavio Fábrega se había graduado en la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard, al igual que otros abogados del estudio, mayores que yo, como eran Hernán Porras y mi cuñado Carlos Arosemena, casado con mi hermana Puchi. Hernán salió del

estudio en 1955 debido a los sucesos políticos del magnicidio de Remón que afectaron a su familia política (José Ramón Guizado era su suegro), eventos que lo llevaron nuevamente a México. Entonces, mi tío Octavio y mi cuñado Carlos me aconsejaron con mucho tino que me fuera un año a Madrid. Recuerdo que sus palabras fueron más o menos las siguientes: “Fernando, el salto de Harvard, en Cambridge, Massachusetts, al Registro Público panameño es muy grande. Te recomendamos que vayas a España para que vuelvas a tus raíces culturales y hagas otro doctorado, como lo hicimos nosotros”.

Así fue como llegué a Madrid, en septiembre de 1962 después de más de 3 meses de vacaciones, desde mi regreso a Panamá. Obtuve una beca del Ministerio de Educación de Panamá con una mensualidad de US\$.100.00 que para la España de la época rendían una barbaridad. Además, otra beca de parte del Instituto de Cultura Hispánica pagaba mis estudios allí. El dólar era el rey de las monedas en Europa y especialmente en España. Cuando llegué a Madrid, era ya un joven formado, graduado de Licenciado en Economía por la Universidad de Duke y de Doctor en Derecho por la Universidad de Harvard.

Me hospedé en el Colegio Mayor de Nuestra Señora de Guadalupe durante 18 meses, una residencia para estudiantes principalmente latinoamericanos. Con esos \$100.00 yo pagaba: casa, comida, lavado y planchado de ropa y limpieza de mi habitación. En Estados Unidos esto no hubiera sido posible porque los costos de la vida allí eran muchísimo más altos.

Los Colegios Mayores de España acostumbraban a nombrar a varios Decanos. Supongo que, por el hecho de contar con un doctorado en Derecho de Harvard, al llegar al Colegio Mayor de Nuestra Señora de Guadalupe, me nombraron Decano por Centroamérica y me asignaron Decano de la Calefacción y Mantenimiento, lo que me sorprendió porque no tenía ni tengo la menor idea de calefacción. No obstante, gracias a esta distinción obtuve una habitación de mayor jerarquía que las del promedio de los estudiantes.

Lo primero que me sorprendió en España fue la cantidad de panameños que estudiaban en Madrid. Durante mi estadía allí pude conocer a intelectuales panameños de la talla de Tobías Díaz Blaitry, Diego Domínguez Caballero y Alfredo Castellero Calvo (este

último estuvo en la residencia por una semana solamente de paso hacia los Archivos de Sevilla). Estos panameños se destacaron mucho en su posterior vida académica en la Universidad de Panamá. Pero no todos los panameños que iban a estudiar a España en ese entonces se parecían a estos ilustres intelectuales. De hecho, pude observar, con mucha tristeza, que algunos de origen muy humilde y cuyas familias hacían probablemente grandes sacrificios para enviar a sus hijos a estudiar a Madrid, perdían su tiempo y el dinero de sus padres, pasándola entre ellos en actitud poco constructiva, autocompasivos, sin ponerle empeño a aprender de los estudios ni del entorno cultural.

Por otro lado, disfruté de conferencias doctas y especializadas ofrecidas por profesores excelentes, en una fase de mi vida cuando yo estaba ya profesionalmente maduro. Con más mundo y conocimiento que durante mi primera visita a Europa, pude volver a París y al resto de Europa, al terminar mi año de residencia en Madrid. También fui a Estrasburgo ese año cuando recién iniciaba el proceso de la Unión Europea, para atender unos cursillos que explicaban ese proyecto que me causó una excelente impresión. Este proceso de unión en Europa ha sido un proceso pensado y lento desde entonces. Resulta muy interesante su comparación con los procesos de países de la región de América Central y de los de América del Sur donde se esperan resultados inmediatamente, de la noche a la mañana, de uniones regionales creadas recientemente.

Como resultado de mis estudios en Madrid obtuve otro título de Doctor en Derecho, esta vez, de la Universidad de Madrid. Comparativamente, los dos sistemas educativos entre Harvard y la Universidad de Madrid presentaban ante mí diferencias interesantes: llamó especialmente mi atención la presión que nos imponía Harvard a sus estudiantes por la calidad en la formación, exigiendo la participación de los estudiantes como práctica obligatoria en cada clase, y se nos cuestionaba constantemente, mientras que en Madrid el sistema era el tradicional *"magister dixit"* que le imponía al estudiante una actitud más pasiva frente a su profesor.

El impacto de mi estadía en Madrid fue, no obstante, muy enriquecedor. ¡Bendita la recomendación de ir a España antes de radicarme en Panamá! Mis convicciones filosóficas y sociales

respecto a las virtudes del sistema democrático y su equilibrio de contrapesos, el Estado de Derecho, la Justicia y la igualdad de oportunidades, aprendidas en Estados Unidos fueron fortalecidas, por contraste, al observar de cerca la dictadura franquista que se vivía en España. Profundicé mi convicción de que la democracia es más civilizada que la monarquía o la autocracia, convicción que surgió de mi estudio del Derecho, las Ciencias Políticas y Económicas y de la Historia. Ratifiqué el principio de que la democracia se fundamenta en el respeto a la voluntad popular, el voto y las libertades civiles. Aún sigo convencido de esto. Recuerdo cómo me chocaba la propaganda franquista en la televisión que, cada hora y al terminar su programación cotidiana, cerraba con vítores que decían: *¡Viva Franco! y ¡Arriba España!*

Por otra parte, también hubo aprendizajes positivos en Madrid. Mi identidad hispánica en su versión latinoamericana se enriqueció considerablemente; redescubrí la belleza de nuestro idioma español. También desarrollé mayor inteligencia emocional en España, dimensión de mi personalidad que había sido un poco relegada por el sistema fuertemente racionalista y pragmático de los Estados Unidos.

REGRESO A PANAMÁ

En noviembre de 1963, después de presentar mi tesis para el doctorado en la Universidad Complutense de Madrid, regresé a Panamá con el idealismo y la ilusión de regresar a mi país y de iniciar mi carrera. Jamás me pasó por la mente no volver a mi país. Ese fue el año en que asesinaron al presidente John Fitzgerald Kennedy, el 22 de noviembre de 1963, y yo acababa de cumplir 26 años.

Enseguida, el 2 de enero de 1964, entré al estudio de abogados Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA), del cual formaría parte por más de 50 años de mi vida, hasta retirarme en octubre de 2012 al cumplir 75 años.¹¹ Al mismo tiempo, tuve que emprender la reválida en la Universidad de Panamá para convalidar mi título en Derecho obtenido en la Universidad de Harvard.

11. Véase el Capítulo II titulado “*El Bufete Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA) en mi vida profesional*”.

Durante los primeros meses de mi carrera como abogado, cuando me creía muy sofisticado, presencié la campaña política del 64 que me impactó por la agresividad mediática de los ataques personales, el tono hostil e irrespetuoso en los periódicos y sus caricaturas, entre rivales opositores como Marcel Penso y Fernando Eleta contra los hermanos Arias Madrid y viceversa. En medio del fuego cruzado de esta campaña me sorprendí muchísimo cuando presencié un encuentro, en mi propia oficina, entre Marcel Penso, Fernando Eleta y Gilberto Arias (hijo del expresidente Harmodio Arias, socio fundador de ARIFA y sobrino del Dr. Arnulfo Arias), donde todos se abrazaban como grandes amigos. A pesar de mi sorpresa inicial, comprendí después que se trataba de algo similar a lo que presencié en los Estados Unidos entre Kennedy y Johnson durante la campaña presidencial de 1960, cuando ambos iniciaron sus campañas como adversarios feroces por la candidatura del Partido Demócrata y, finalmente, Kennedy escogió a Johnson como vicepresidente para su nómina presidencial (que le ganó a Nixon). Aprendí entonces lo que era la *Real Politik* de von Bismark trasladada a la arena criolla.

FOTOGRAFÍAS DEL CAPÍTULO I



Mi abuelo materno, Alfonso Fábrega Arosemena.



Mi abuelo paterno, Moisés David Cardoze De Mesa.



Mis padres, Osvaldo Cardoze De Castro y Lastenia Fábrega de Cardoze.



Con mis hermanos y cuñados (de izquierda a derecha) Aida Isabel García De Paredes de Cardoze, Fernando Cardoze Fábrega, Adela Calderón de Cardoze, Osvaldo Cardoze Fábrega, Lastenia Cardoze de Arosemena, Javier Cardoze Fábrega, Irene Martinelli de Cardoze, Camilo Cardoze Fábrega, María Antonia Heilbron de Cardoze.
En el Valle, 2017



Mi Primera Comuni3n (1943).



Con la Selección de baloncesto del Colegio Miramar (1950), yo al centro como capitán de la selección.



Pronunciando el discurso de graduación de primaria (enero 1950) del Colegio Miramar.



En primera fila del centro, marchando como abanderado del Batallón Juana de Arco del Colegio La Salle.
Desfile del Cincuentenario de la República (noviembre de 1953).



Graduación de secundaria con el primer puesto de honor del Colegio La Salle.
Arriba: foto para el Anuario del Colegio; abajo con mi madre (enero 1955)



Mi primer viaje a Europa como grumete. Arriba: en la cubierta del barco Gemstone y abajo: con mi primo Vasco Wendehake Fábrega (junio 1958).



Mi graduación en Duke University (1959).

Duke University

The Faculty and Trustees in recognition of
the successful completion of the course of study
required by the

College of Arts and Sciences

have conferred on

Fernando Cardozo

the degree of

Bachelor of Arts

Given at Durham in the State of North Carolina this eighth day of
June, one thousand nine hundred and fifty-nine.

Norman F. Cooke
Chairman of Board of Trustees

Alan R. Mansel
Dean



Walter E. Bland
President of the University

John M. Bogg
Secretary of the University



Phi Beta Kappa

Founded December 3, 1776

This Writing Certifies That

Fernando Cardoze

Was made a member of ΦBK by action of the
Beta of North Carolina at Duke University

December 4, 1958

in recognition of high attainments in liberal scholarship

In Witness Whereof, the President and the Secretary
of the Chapter have herunto affixed their signatures



ΦΒΚ
Key

President

Secretary

Diploma de la Phi Beta Kappa Society de la Universidad de Duke, que se otorga a los graduados más destacados de las universidades norteamericanas (diciembre 1958).

Universitas Harvardiana Cantabrigiae

in Reipublica Massachusettensium, sita civitas ad quos
huc litterae pervenerunt, salutem plurimum dicit.

Proceres et boni Collegi, Harvardiani consentientibus honorandis
ac reverendis, Rectoribus in Lemitis, sellamichus dominum

Fernandum Cardoze Fabrega

qui omnia more nostre, huius studiorum praescripta adimplevit ad
gradum Harvardiensi in Legibus aduiscerunt eique dederunt et
concesserunt omnia insignia et eam quae ad hunc gradum spectant.
In cuius rei testimonium litteris hinc Universitatis sigillo munitis
die 2. 1. 1. 1. huius anni. Salutes. Harvardiae. 1862. Collegique
Harvardiani. 1862. 1. 1. 1. 1. auctoritate rite commissa, subscripsi, verum.

Notar. Mord. Quincy

James William Brewster



Diploma en latín de Bachellor of Laws de la Universidad de Harvard (1962) posteriormente homologado con el Doctorado en Derecho. Ver página siguiente.



HARVARD UNIVERSITY

Whereas the President and Fellows of Harvard College, with the consent of the Board of Overseers, in the year of our Lord one thousand nine hundred and sixty-two admitted

FERNANDO CARDOZE FABREGA

to the degree of Bachelor of Laws

we now give him this certificate, by which we testify that the degree was changed to that of

JURIS DOCTOR

on the seventh day of April in the year of our Lord one thousand nine hundred and sixty-nine and that he was granted all the rights and privileges pertaining thereto.

In testimony whereof, by authority properly committed, we have affixed the University seal and subscribed our names

Deane Curtis Bok
Dean of the Faculty of Law

Samuel Kennedy
Secretary to the Corporation

Diploma de Doctor en Derecho conferido por la Universidad de Harvard,
Cambridge , Mass., (junio 1962).



Diploma de Doctor en Derecho conferido por la Universidad de Madrid (noviembre 1963).



Por Tanto el Señor

Fernando Cardoze Fabrega

degree **Diploma in BACHELOR OF LAWS LL.B.**

Le storie si presentano

Certificado de Idoneidad

Firmado y sellado en Panamá, a los DOS días del mes de OCTUBRE del año de 19 84

Business Model by 10 Steps



Reunión de la Promoción del 62 de la Facultad de Leyes de la Universidad de Harvard, celebrando los 50 años de graduados. Primero en la segunda fila de izquierda a derecha, Fernando Cardoze. (2012).



Mi matrimonio con Aida Isabel (30 de octubre de 1965).



Con Aida Isabel y nuestros dos hijos (1981).



Con Aida Isabel, hijos y nietos;

Sentados de izquierda a derecha: Larry Maduro Vidales, Sofía Roux de Maduro, Rogelio Cardoze Henríquez y Juan Sebastián Baquero Alarcón.

De pie de izquierda a derecha: Ana María Alarcón de Cardoze, Fernando Antonio Cardoze García De Paredes, Aida Isabel y yo, Isabel Victoria Cardoze de Roux, Ramón Roux Moses, Alberto Ramón Roux Cardoze, Fernando Cardoze Henríquez (Navidad 2017).

CAPÍTULO II

EL BUFETE ARIAS, FÁBREGA & FÁBREGA (ARIFA) EN MI VIDA PROFESIONAL

GENERALIDADES

Antes de contarles la historia del bufete de abogados “Arias, Fábrega & Fábrega” (ARIFA), donde he trabajado durante toda mi vida profesional, me gustaría aclarar que este relato está básicamente dividido en dos tiempos. El primero, relatará la historia de los primeros 50 años de ARIFA (1914-1964), que contiene la memoria oral de sus fundadores y que me fue transmitida personalmente por uno de ellos, el Dr. Octavio Fábrega López. De manera que los primeros 50 años de esta historia son una reconstrucción de una memoria histórica que precede a mi participación en el estudio. En contraste, el segundo tiempo correspondiente a los siguientes 50 años de la historia de ARIFA (1964-2014) presenta relatos testimoniales de mi participación directa en los hechos y procesos que se describen. La diferencia entre ambos tiempos y sus respectivos relatos radica en que la fuente es indirecta en el primer tiempo y directa en el segundo, y explica también la característica de mayor síntesis en el primer tiempo y de mayor desarrollo y volumen de información en el segundo tiempo.

A continuación, paso a explicar algunas consideraciones generales que ayudarán al lector inexperto en materia de Derecho a comprender mejor el recorrido del estudio de abogados Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA) en el devenir histórico de la República de Panamá.

Comencemos entonces por lo más básico: un bufete de abogados es una sociedad de profesionales e intelectuales del Derecho. Por tanto, la abogacía es una profesión liberal que provee servicios, talentos y habilidades intelectuales a sus clientes.

Por su parte, las leyes no caen del cielo o de la nada, sino que surgen por iniciativa de los interesados (sean grupos económicos, comunidades o corporaciones) que piden la creación de leyes como

instrumentos de protección a sus derechos y para la creación y el desarrollo de las instituciones. También es a través de leyes que las sociedades más complejas logran la convivencia entre grupos humanos muy distintos, con soluciones coercitivas para resolver conflictos.

No me cabe la menor duda del inmenso aporte que hemos ofrecido los abogados a este país de economía y población pequeñas, pero insertadas en las fuerzas del mercado, que ha manifestado tendencias hacia la formación de monopolios. Los problemas de las economías grandes difieren de las economías chicas y Panamá, siendo pequeño pero estratégico en la economía mundial, establece relaciones de dependencia con las economías mayores del mundo, en especial con los Estados Unidos de América.

Hechas estas consideraciones generales, relataré a continuación la historia de un siglo del estudio de abogados que hoy conocemos como “Arias, Fábrega & Fábrega” (ARIFA), haciendo énfasis en sus significativas contribuciones a la armazón jurídica, política y económica que sostiene al Estado panameño, desde los primeros códigos legales de Panamá en los que intervino uno de sus fundadores, el Dr. Julio Fábrega Arosemena (mi tío abuelo por línea materna). En este contexto, identificaré y explicaré los aportes jurídicos de los abogados de ARIFA a la estructura legal que ofrece apoyo a nuestra economía de servicios, a través de la elaboración de leyes para sociedades anónimas, leyes marítimas, leyes internacionales, leyes de seguros, leyes fiscales, leyes bancarias (con sus controles y su flexibilidad), la ley de valores, entre otras, que fueron en buena medida diseñadas en ARIFA a través del tiempo, durante nuestra historia republicana. El relato que sigue incluirá también los aportes substanciales del bufete en la concepción y elaboración de ideas y textos que dieron apoyo a los sucesivos Tratados del Canal de Panamá, a través de la participación continua y permanente de sus abogados (como negociadores de dichos tratados, como Ministros de Estado -incluso Cancilleres- y como miembros en el Consejo Nacional de Relaciones Exteriores en distintas épocas) en los tratados de 1936, 1955 y en los proyectos de tratados de 1967, los cuales abrieron el camino hacia los Tratados

Torrijos-Carter y, más allá, durante el proceso de la transición del Canal de Panamá. Adicionalmente, la historia de ARIFA incluye experiencias corporativas de considerable incidencia para explicar los rumbos que tomó la República de Panamá.

Daré especial atención a los acontecimientos más importantes del bufete de abogados durante aproximadamente 50 años de mi vida profesional a partir de 1964 en su proceso de crecimiento y consolidación, período en el que desempeñé múltiples posiciones en el estudio de abogados, en sucesión ascendente. Me inicié como abogado asociado durante los 6 primeros años, luego pasé a ser socio y, más tarde, a ser uno de sus 3 socios principales, y luego socio principal (*senior partner*) y socio administrador (*managing partner*) hasta mi retiro en octubre de 2012.

LOS PRIMEROS 50 AÑOS (1914-1964): ORÍGENES Y FUNDADORES

Era el año 1914 cuando se iniciaba la Primera Guerra Mundial y se inauguraba el Canal de Panamá. Ese mismo año, mi tío abuelo Julio José Fábrega Arosemena (quien era nieto de Justo Arosemena y tuvo el enorme privilegio de trabajar bajo la tutela de su ilustre abuelo) abrió su despacho de abogado, él solo y sin dinero, en la Avenida Central. Cabe recordar que Panamá era entonces muy chico y pueblerino. Se trataba de uno de esos despachos sencillos y pequeños que se ven en las fotografías viejas de la Avenida Central de Panamá, en cuya fachada colgaba un letrero para identificarse. Invitó entonces al Dr. Harmodio Arias Madrid, también abogado, quien había estudiado con una beca del nuevo Estado panameño independiente en la Universidad de Cambridge en Inglaterra, para unirse a su despacho, el cual pasó a llamarse Fábrega y Arias. Seguidamente, en la década de 1920, se integró al estudio el Dr. Octavio Fábrega López, hermano de mi mamá, en cuanto regresó a Panamá después de culminar exitosamente sus estudios de Derecho en la Universidad de Harvard.

En 1932, Harmodio Arias Madrid fue elegido presidente de la República, en una de las elecciones más honestas de la historia panameña hasta entonces. Como un hecho inaudito en nuestra democracia, su adversario político, don Francisco (Pancho) Arias Paredes, reconoció públicamente el triunfo del Dr. Harmodio Arias por lo que se ganó el título del “Caballero de la Política”. Por su parte, Harmodio Arias, en un acto de transparencia para evitar posibles conflictos de interés, decidió salir del bufete durante su administración presidencial lo que obligó a un cambio de nombre del estudio de abogados, que pasó a llamarse entonces “Fábrega y Fábrega”.

Durante su mandato presidencial Harmodio Arias Madrid obtuvo logros importantes: el saneamiento de las finanzas del país y el Tratado Arias-Roosevelt de 1936 que eliminó el derecho de los Estados Unidos a intervenir militarmente en Panamá. Este último

fue el logro más importante de este Tratado que resultó de las relaciones entre los Estados Unidos y Panamá y de la historia respectiva en ambos países. En los Estados Unidos de América eran tiempos de las políticas del *New Deal* (Nuevo Trato) y del Buen Vecino del presidente Franklin Delano Roosevelt. La primera (del *New Deal*) estaba orientada a sacar a los Estados Unidos de la depresión económica resultado del *desplome de Wall Street* de 1929 y a darle empleo a los cientos de miles de desempleados a consecuencia de ella; la segunda (del Buen Vecino) imponía una política exterior más amigable y blanda que las anteriores de ese país. Estos nuevos escenarios de la política estadounidense fueron comprendidos y aprovechados por las mentes más brillantes de Panamá involucradas en las negociaciones, como una oportunidad para avanzar en la lucha nacionalista por la soberanía de Panamá.

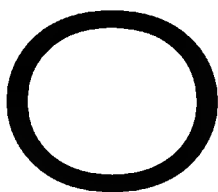
En 1932 ingresó al estudio el Dr. Galileo Solís hasta 1936 y el bufete asumió por un breve tiempo el nombre de “Fábrega, Solís y Fábrega”.

Al finalizar su administración presidencial en 1936, el Dr. Harmodio Arias regresó al estudio de abogados y sugirió que el mismo retomara su nombre original de “Fábrega y Arias” pero los dos socios de apellido Fábrega decidieron que, por deferencia al expresidente, antepondrían el nombre de éste, resultando entonces el nombre que mantiene hasta hoy este bufete: “Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA)”, nombre que no quisimos cambiar nunca más.

Nuestro fundador, el Dr. Julio Fábrega Arosemena falleció en 1950 cuando yo estudiaba todavía en el Colegio Miramar¹². Todavía recuerdo cuando hice “calle de honor” en su entierro. Posteriormente, en 1962, murió el Dr. Harmodio Arias. El liderazgo del estudio de abogados pasó entonces al Dr. Octavio Fábrega.

12. Para más detalles sobre esta etapa de la vida del Dr. Cardoze léase la PRIMERA PARTE de este libro, el acápite D “*Mi Niñez y Adolescencia*”.

LOS SEGUNDOS 50 AÑOS (1964-2014): MI VIDA PROFESIONAL EN ARIFA



Oficialmente entré a trabajar en ARIFA el 2 de enero de 1964. En ese momento, como se dijo antes, el socio principal era Octavio Fábrega y le seguía en jerarquía Gilberto Arias Guardia, hijo del Dr. Harmodio Arias Madrid, como socio. Los acompañaban 4 abogados asociados quienes en orden de antigüedad eran: Rafael González especializado en asuntos civiles y litigios (un intelectual de izquierda quien se desempeñaría más tarde como Magistrado de la Corte Suprema de Justicia), Carlos Arosemena Arias, casado con mi hermana Puchi, quien se especializaba en asuntos corporativos y sociedades, Roy Carlos Durling, especialista en asuntos laborales y de litigios, y Edgardo Molino Mola, abogado constitucionalista quien recién iniciaba su carrera (y quien desempeñaría años más tarde el cargo de Magistrado de la Corte Suprema de Justicia).

Comencé a trabajar con un entusiasmo inmenso, pensando, como cualquier joven que comienza su vida profesional, que iba a “conquistar el mundo”. Los temas que me dieron en la firma eran importantes: marcas de fábrica, propiedad intelectual, registro público y sociedades anónimas. Vislumbraba una vida promisoriosa y feliz. Me dediqué al trabajo con pasión, casi obsesivamente, durante largas horas diariamente, incluyendo los fines de semana. Hasta que un día, a los pocos meses de haber ingresado yo al estudio, Rafael González irrumpió en mi oficina intempestivamente, porque era un sábado y pensó que algún intruso había entrado. ARIFA ocupaba entonces el primer piso del edificio ARCIA situado en la esquina entre Avenida Justo Arosemena y Avenida México. Allí estaba yo, sumergido en papeles, estudiando un caso. Entonces me dijo: “Fernando, acércate a la ventana y mira la construcción de enfrente: ¿ves a ese obrero empujando la carretilla? Observa que anda lentamente mientras la empuja porque sabe que tiene que seguirlo haciendo en las próximas 8 horas, todos los días de la semana y posiblemente durante toda su vida.” Entendí que Rafael

quería darme una lección: que yo también debía tomar el trabajo de manera más pausada si quería que fuera mi carrera de toda la vida. Además, me dio tranquilidad saber que, adicionalmente a mis estudios, tenía la suerte de contar en el bufete con colegas y socios mayores de excelente formación académica y profesional a quienes podía acudir para consultarles sobre cualquier asunto.

A los pocos días de mi ingreso en ARIFA, el 9 de enero de 1964 tomó a Panamá por sorpresa.¹³ A pesar de los antecedentes históricos, nadie se lo esperaba. Conmocionó a todos en Panamá. Yo corrí a la Plaza 5 de Mayo donde encontré a una multitud. El Banco Agropecuario fue incendiado (era la sede de la “Pan American Airways”, la compañía de aviación norteamericana más importante en esa época), hubo balacera, muertos y heridos. En este caos, todos sentimos una mezcla de indignación profunda y temor por la agresión del ejército norteamericano. ¿Qué ocurriría con Panamá?, ¿Qué haría el presidente Roberto F. Chiari? Su canciller era Galileo Solís quien había sido socio de ARIFA entre 1932 y 1936. Octavio Fábrega, quien había sido negociador principal del Tratado Remón - Eisenhower de 1955, fue llamado a la Presidencia de la República pues era asesor presidencial (y yo lo acompañaba a todo). Él había defendido el principio de que ondeara la bandera panameña junto a la bandera norteamericana para el Acuerdo Kennedy-Chiari de 1963.

En la misma noche del 9 de enero y los días subsiguientes se tomaron decisiones dramáticas en las que Octavio Fábrega participó directamente y que cambiaron la historia de Panamá. Me refiero al rompimiento de relaciones diplomáticas con los Estados Unidos, la denuncia de Panamá ante la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización de Naciones Unidas (ONU) sobre la agresión armada de los Estados Unidos contra la

13. Segudamente, el Dr. Cardoze describirá eventos históricos que engarzan a la historia nacional con la historia de ARIFA, en la medida en que el abogado principal del estudio en ese entonces, el Dr. Octavio Fábrega, acompañado por el Dr. Fernando Cardoze Fábrega, participaron en la toma de decisiones del gobierno central de Panamá frente a los sucesos narrados. Posteriormente en este libro, se retomarán los temas del 9 de enero en Panamá y sus consecuencias, pero en distinto contexto, el de la historia del Canal. Véase acápite A, en el Capítulo III de la Tercera Parte: “Consideraciones preliminares sobre el Canal de Panamá”.

población civil panameña y la exigencia de un nuevo Tratado del Canal para eliminar los temas de conflicto entre los dos países. También participó como una de las voces más influyentes ante la Cámara de Comercio para informar sobre los acontecimientos y decisiones del Ejecutivo, puesto que estos sucesos tendrían repercusiones negativas considerables en la economía panameña.

Por mi parte, tuve el privilegio de estar allí acompañándolo a todo, siendo muy joven, lo que resultó una experiencia aleccionadora extraordinaria para mí. Pude seguir el proceso de redacción de la Declaración Conjunta Moreno-Bunker del 3 de abril de 1964, con su contenido de discusiones sobre cómo utilizar el vocabulario jurídico más preciso posible para eliminar las causas de conflicto entre Panamá y los Estados Unidos, vocabulario que nos llevaría inevitablemente a la abrogación del Tratado de 1903, tan resistida por los norteamericanos.

El 9 de enero de 1964 era presidente de los Estados Unidos Lyndon Johnson, quien acababa de reemplazar al presidente Kennedy, después del asesinato de éste, el 22 de noviembre de 1963. Johnson era un hombre muy versado en la política interna norteamericana: había sido miembro de la Cámara de Representantes, senador por el Estado de Texas y líder de la mayoría demócrata en el Congreso por muchos años, razón por la cual movía los hilos de ese órgano legislativo con gran pericia y habilidad. Pero no tenía visión global para decidir con agilidad sobre política internacional. Estaba más orientado a lo interno de su inmenso país. Su primera crisis internacional fue el 9 de enero de 1964 con Panamá, cuando el mundo entero fijó su atención en Panamá, porque hubo derramamiento de sangre en el pequeño país del canal, en un momento de pleno apogeo del proceso descolonizador en la historia mundial.

Esta experiencia me ha llevado a pensar que la realidad política es muy dura a veces y que es cierto el triste señalamiento que dictamina que sin derramamiento de sangre resulta más difícil que los movimientos libertarios logren victorias. Sin duda, ésta fue la primera crisis de gobierno para Johnson quien, como he dicho antes, había asumido la presidencia de los Estados Unidos inmediatamente después del asesinato del presidente Kennedy, un acontecimiento traumatizante para él y su país. No estaba en su psiquis ser el presidente de los Estados Unidos ni estaba preparado para enfrentar una crisis internacional.

Del lado panameño, al presidente Chiari le tocó también esta complicada situación de la crisis del 9 de enero y sorprendió a los norteamericanos con su decisión de romper relaciones diplomáticas con los Estados Unidos. Tuvo el olfato, la valentía y el nacionalismo de asumir la posición correcta, en el momento en que los panameños estábamos espantados e indignados con lo que estaba pasando en Panamá. El presidente Roberto Chiari manejó muy bien esa crisis nacional e internacional en los últimos meses de su administración. La suma de todas estas circunstancias inclinaría la balanza en favor de Panamá y se produciría el Acuerdo Moreno-Bunker del 4 de abril de 1964, de apenas una página de extensión (pero resultado de muchas reflexiones) para eliminar las causas de conflicto entre Panamá y los Estados Unidos. Este Acuerdo, 13 años más tarde, condujo a los Tratados Torrijos- Carter, pasando por los 3 proyectos de Tratado Johnson-Robles de 1967 conocidos más popularmente como los tratados “Tres en Uno” porque contenían en realidad tres acuerdos: (1) el Tratado concerniente al Canal de Panamá, (2) el Tratado concerniente a la Defensa del Canal de Panamá y su Neutralidad y (3) el Tratado concerniente a un Canal a Nivel del mar que uniera a los Océanos Atlántico y Pacífico. Participé en el proceso de negociaciones de los “Tres en Uno” como miembro alterno del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores.

Pero volvamos a mayo de 1964 para entender mejor el proceso histórico de los tratados canaleros. A pocos meses de los impactantes sucesos de enero se dieron unas elecciones presidenciales muy complicadas y cuya validez fue muy cuestionada en Panamá. Esta elección dio como resultado que los liberales se mantuvieran en el gobierno con el presidente Marco A. Robles del Partido Liberal Nacional. El nuevo presidente tomó posesión el 1° de octubre de 1964 y nombró al Ing. Fernando Eleta Almarán, como su ministro de Relaciones Exteriores, cargo que ocuparía hasta que finalizara esta administración en 1968.

El nuevo gobierno continuó las negociaciones del Canal iniciadas con la firma del Acuerdo Moreno-Bunker de abril de 1964, cuando el presidente Chiari nombró al Dr. Jorge Illueca como jefe negociador.

No pasó mucho tiempo para que se dieran confrontaciones entre el nuevo canciller y el jefe de negociaciones del Tratado del Canal.

Ambos tenían egos muy fuertes y visiones y procedimientos distintos para la negociación del nuevo tratado del Canal. Eran como el agua y el aceite, simplemente incompatibles. Para aliviar la tensión entre estos dos personajes, el presidente Robles aumentó el equipo negociador. Entonces entraron Roberto Alemán Zubieta y Diógenes de la Rosa como negociadores y Ricardo Arias Espinosa como Embajador de Panamá en Estados Unidos y negociador. Guillermo Chapman se sumó en reemplazo del Dr. Gustavo Tejada Mora, como asesor económico. Se nombró además un nuevo Consejo Nacional de Relaciones Exteriores que presidió el Dr. Octavio Fábrega en el que entramos el Dr. Carlos Arosemena Arias, el Dr. Carlos López Guevara y yo como directores alternos (entre otros). El Dr. Illueca “renunció” seguidamente.

Pude observar que, después de agitadas y sustantivas discusiones dentro del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores y a pesar de muchos desacuerdos, prevalecía el sentido patriótico de sus miembros. También fui testigo en ese importante grupo de asesores panameños de que nuestras propuestas chocaban con frecuencia contra una especie de pared de parte de los negociadores de los Estados Unidos que imponían límites y exclusiones a nuestras reclamaciones y reivindicaciones nacionales.

Al final los referidos proyectos de tratados “Tres en Uno” fueron rechazados en Panamá debido a una combinación de factores, donde destacaron el débil liderazgo del presidente Robles, el desprestigio del sistema político panameño y el fortalecimiento de los movimientos sociales nacionalistas.

Mi evaluación retrospectiva de los tratados “Tres en Uno” es que, a pesar de sus peligrosos vacíos y ambigüedades, eran mejores tratados que los que teníamos hasta ese momento. Pero sabiendo hoy que los Tratados Torrijos-Carter lograron más y mejores reivindicaciones nacionales, siento satisfacción de que no fueran aprobados en 1967, para permitir que los Tratados Torrijos-Carter fueran aprobados y ratificados 10 años más tarde. Revisando la historia de Panamá y del Canal en 100 años destaca un hilo conductor descolonizador y una historia de triunfo para los panameños. Quienes no lo reconocen así, en mi opinión, sufren de inmadurez política y falta de sentido histórico que les impide ponderar las circunstancias respectivas y los desequilibrios de poder

entre Panamá y los Estados Unidos de América como contexto de las decisiones tomadas por nuestros gobernantes, en cada momento de la historia.

Durante esos años de 1964 y 1968, mis primeros años como profesional de la abogacía, los trabajé en ARIFA bajo la orientación del Dr. Octavio Fábrega, circunstancia que me vinculó inmediatamente al Consejo Nacional de Relaciones Exteriores y a los clientes importantes de la firma. La metodología usual del estudio era formar equipos de investigación y trabajo para cada caso importante. Desde esos primeros años en el estudio quedé involucrado en los casos más importantes que llegaron a ARIFA.

Se trataban allí casos extraordinarios por su relevancia nacional, los cuales se sumaban a mis áreas rutinarias de trabajo, regularmente asignadas en el bufete como mis áreas de especialidad (sociedades, marcas, patentes y propiedad intelectual principalmente). Quedé asignado entonces a mega casos como, por ejemplo, entre otros, el proyecto de Reforma Tributaria en 1965 del Ing. David Samudio, un liberal ilustrado, entonces Ministro de Hacienda (a quien se le debe la reforma tributaria más comprensiva y abarcadora en materia de impuesto sobre la renta realizada a los códigos fiscales previos de este país), durante el gobierno del presidente Marco A. Robles.

En los años de 1966 y 1967 comencé a viajar y a trabajar muy de cerca en otro proyecto muy grande: el de lograr una extensión y ampliación del Contrato Ley de la concesión de la Refinería Panamá lograda en 1956, la cual debía pasar por la Asamblea Nacional de Diputados. Trabajé muy duro en este caso, junto con Octavio Fábrega y Gilberto Arias. Al final logramos que fueran aprobadas las leyes para la ampliación y extensión de esta concesión.

Esos 5 años fueron intensos por el volumen y la importancia de los casos que tuve en mis manos, de los cuales obtuve valiosos aprendizajes y experiencias que me permitieron destacarme como abogado dentro y fuera de ARIFA.

Observé que, si bien es cierto que los abogados están condicionados a los intereses de sus clientes, tienen frecuentemente una visión más amplia que los clientes por haber estado expuestos a más disciplinas y negocios. De hecho, el

papel del abogado resulta crucial en los procesos de elaboración y discusión de anteproyectos de leyes de la nación porque a él compete el análisis de las propuestas desde la perspectiva de sus clientes y más allá de ellos, de las consecuencias para el Estado, los empresarios y la ciudadanía. También debe llenar vacíos y evitar ambigüedades en la redacción de sus textos. En ambos casos, de la ley de reforma tributaria y del contrato-ley de la Refinería Panamá, tuve una relevante participación en su concepción y redacción, mientras observaba de primera mano cómo iban experimentando múltiples reformas y mejoras estos proyectos de leyes, como tantos otros, en el proceso de consultas y debates nacionales hasta ser aprobados por la Asamblea. Dichos proyectos me relacionaron profesionalmente con presidentes de la República, ministros de Estado e importantes clientes nacionales e internacionales y profundizaron mi formación y prestigio como abogado.

Pude comprobar, por experiencia propia, que los anteproyectos de leyes experimentan muchos cambios durante su consideración y debate, debido a que las diferentes fuerzas políticas, económicas y sociales intervienen en defensa de sus intereses. Comprendí entonces la razón por la que Bismarck afirmaba que las leyes son como los embutidos debido a que van incorporando distintos aportes durante el proceso democrático.

Mientras tanto, el Dr. Arnulfo Arias ganaría las elecciones de mayo de 1968 a la Presidencia de la República de Panamá por una mayoría abrumadora a pesar de las argucias del gobierno en favor de su candidato, el Ing. David Samudio. Y como Arnulfo Arias era tío de Gilberto Arias, socio de la firma, había la percepción generalizada de que ARIFA tenía acceso directo al poder. Pero enseguida, como ocurría cada vez que Arnulfo Arias llegaba al poder, “le salió el Arnulfo a Arnulfo”¹⁴ y comenzó a quitarle las diputaciones a los liberales de manera arbitraria y a desafiar incluso al escalafón militar de la Guardia Nacional, añadiendo tensiones y desequilibrios al ya deteriorado escenario político nacional.

14. Expresión humorística del relator, que sugiere una doble personalidad en Arnulfo Arias, una carismática y otra oculta y siniestra, en clara alusión metafórica a la doble personalidad del Dr. Jekyll, en la famosa novela *El Extraño Caso del Dr. Jekyll y Mr. Hide* de Robert Louis Stevenson.

Lo demás es historia conocida. A los 11 días de haber sido posesionado el presidente recién elegido se dio el golpe de Estado militar del 11 de octubre de 1968.¹⁵ Yo tenía apenas 31 años de edad y 5 años de trabajar como abogado en ARIFA. Para entonces, yo había adquirido ya una sólida formación en materia de Derecho, economía, política, diplomacia y sobre la historia de las relaciones entre Panamá y los Estados Unidos en este bufete de abogados, que me sirvió también de escuela debido a su participación directa en la toma de decisiones trascendentales para la historia institucional del país. En esos momentos la oficina tenía todavía dos socios: Octavio Fábrega como socio principal y Gilberto Arias. Además, contaba con otros 5 abogados más quienes en orden de antigüedad éramos los siguientes: Rafael González, Roy Carlos Durling, Fernando Cardoze, Ricardo Lasso y Gabriel Galindo (quien recién acababa de terminar sus estudios de Leyes en la Universidad de Cambridge en el Reino Unido). Carlos Arosemena había salido ya del bufete para formar su propia oficina de abogados y Edgardo Molino Mola se había ido a España a tomar un doctorado en Derecho.

Esta convergencia de circunstancias me colocó en una posición privilegiada al mismo tiempo que muy delicada y con grandes responsabilidades en ARIFA, en momentos que marcaron hitos en su historia.

El golpe militar del 11 de octubre de 1968 contra el Dr. Arnulfo Arias Madrid no se debió a un plan premeditado por parte de los militares en esos momentos, sino a que los militares se sintieron amenazados en su propio sistema de escalafón por el presidente Arias Madrid. Este evento se sumó al proceso generalizado de deterioro que se experimentaba en la sociedad panameña y que condujo a la insostenibilidad del sistema político panameño que había tocado fondo debido primariamente a su poca claridad y transparencia. Este escenario fue exacerbado además por las actuaciones del Dr. Arnulfo Arias referidas antes, que sin duda fueron arbitrarias. Estos acontecimientos y escenarios explican tal vez por qué no hubo una reacción popular más violenta como se hubiese

15. Léase la Tercera Parte de este libro, sobre el golpe militar de 1968, en el acápite D. *"Cronología de mi participación en la historia del Canal"*, en la Etapa 1.

podido esperar tras el golpe militar. Chiriquí fue la excepción porque allí sí se dieron protestas y levantamientos armados contrariamente al resto del país.

Al darse el golpe militar, el Dr. Arnulfo Arias y varios de sus ministros y seguidores más allegados se refugiaron en la Zona del Canal. A las 2 semanas de estar allí, salieron exiliados a Miami y poco tiempo después Estados Unidos reconoció al gobierno provisional de Panamá, un gobierno controlado por militares golpistas.

La libertad de expresión en Panamá fue suprimida, al igual que los partidos políticos. La Universidad de Panamá fue cerrada por 6 meses. Los medios fueron controlados. El periódico La Estrella de Panamá se plegó al gobierno militar. Los diarios de la familia Arias Guardia (los descendientes de Harmodio Arias), Panamá América, Crítica y La Hora fueron confiscados de hecho, resultado de una patraña judicial. De este modo pasaron a ser medios controlados por el Estado bajo una nueva empresa llamada Editora Renovación.

El mismo día del golpe que depuso al Dr. Arnulfo Arias, el 11 de octubre de 1968, era mi cumpleaños por lo que me sorprendió celebrando con un grupo de amigos en mi casa, entre los cuales recuerdo a Guillermo Elías Quijano hijo (*Billy*), diputado electo por el Partido Liberal Nacional, amigo y vecino quien proviene de una familia criolla liberal tradicional.

Los sucesos políticos nacionales del 11 de octubre de 1968 ocasionaron una sacudida inmensa al país y a ARIFA. En el caso de ARIFA se sumó a estos hechos críticos la grave circunstancia de que su socio principal, Octavio Fábrega, estaba hospitalizado con cáncer de próstata en Nueva York y que el otro socio, Gilberto Arias, se vio obligado primero a refugiarse en la Zona del Canal y luego ir al exilio por 10 años en Miami, Puerto Rico, Londres y Ginebra. Además, el asociado de mayor antigüedad de la firma, Rafael González, fue puesto preso por los militares debido a su afiliación izquierdista. De hecho, Rafael era miembro del directorio del Partido del Pueblo, órgano político de corte marxista, y a la vez abogado muy destacado y respetado en Arias, Fábrega & Fábrega, una firma fundada y dirigida por ciudadanos de diversa orientación ideológica, pero fundamentalmente dentro del abanico conservador y liberal. La buena aceptación en ARIFA de un marxista activo

políticamente como Rafael manifiesta el amplio nivel de tolerancia ideológica que siempre ha caracterizado a la firma.

En este escenario nacional de incertidumbre y sin derechos civiles, yo tenía que cruzar a la Zona del Canal en busca de la firma de Gilberto Arias, como representante legal de Arias, Fábrega & Fábrega hasta que él también se fue al exilio en Miami con Arnulfo Arias. Entonces tomé un avión para ver al Dr. Octavio Fábrega en Nueva York y le sugerí que nos diera poderes a quienes quedábamos en el estudio (Rafael González, Roy Carlos Durling Cordones, Ricardo Lasso, Gabriel Galindo y yo) para que pudiéramos representar y actuar en nombre del bufete.

Así comenzó una nueva fase en ARIFA, a partir de 1968. Los que quedamos al frente de la oficina nos concentramos en fortalecerla, ofreciendo seguridad a nuestros clientes respecto a que ARIFA continuaría su trabajo a paso firme y confiable, a pesar de los sobresaltos políticos en el país y de la ausencia de los dos socios de la firma. Para comunicar este mensaje, visité a cada uno de nuestros clientes y les informé de quiénes y cómo seguiríamos trabajando. Los atendía personalmente y con esmero tanto en Panamá como en el exterior. Roy Carlos Durling, Rafael González, Ricardo Lasso, Gabriel A. Galindo y yo seguimos haciendo nuestro trabajo para cumplir con la misión de preservar ARIFA del peligro muy real que se presentaba de su extinción ante semejante coyuntura. Esta situación se volvió insostenible por lo cual había que dar el siguiente paso que era que los socios (en ausencia) nos hicieran socios de la firma. Y no tardaron mucho en hacernos socios a Roy Carlos Durling y a mí, en marzo de 1971. Así ingresé a la condición de socio de Arias, Fábrega & Fábrega a los 33 años, apenas 7 años de mi regreso al país, después de terminar 8 1/2 años de estudios universitarios en el extranjero.¹⁶

Mientras tanto, se consolidaba el gobierno militar en Panamá y el país se enrumaba hacia una larga dictadura. Los primeros meses posteriores al golpe, la mayoría de los panameños pensábamos que el gobierno militar sería breve, pero la vida se fue normalizando y los militares se quedaron.

16. Véase en el Capítulo I, los acápites E “*Mi juventud y cómo me convertí en abogado*”.

La percepción que prevalecía en los grupos políticos y económicamente dominantes a nivel nacional era que ARIFA respondía a Gilberto Arias Guardia, sobrino del depuesto presidente y socio minoritario en el estudio, lo que nos situaba en una posición vulnerable.

Sin embargo, paradójicamente, contra todas las predicciones y a pesar de las amenazas que representó el golpe de Estado de 1968 para el país y para ARIFA, ese año también representó de manera inesperada el comienzo de una etapa hacia el crecimiento sostenido y exponencial para el bufete desde aquel momento. Por su parte, el país se fue normalizando y retomó la vía del crecimiento.

En 1969, Torrijos se consolidó como el hombre fuerte de Panamá y “líder de la revolución”, derrotando un intento para derrocarlo dentro de la Guardia Nacional. Posteriormente, el golpe militar del 11 de octubre de 1968 se convirtió en el llamado “proceso revolucionario” y el régimen militar adquirió un rumbo distinto propio, a través de un proyecto de Estado con importantes impactos sociales y en materia del Canal (a pesar de sus sombras en materia de institucionalidad democrática y derechos humanos).

Un ejemplo de estos pasos importantes tomados por “el proceso revolucionario” se dio en 1970 cuando se aprobó la nueva Ley Bancaria que creó la Comisión Bancaria Nacional, que hoy se conoce como la Superintendencia de Bancos, liderados por el entonces Ministro de Planificación, Dr. Nicolás Ardito Barletta. Esta ley incentivó y reguló en forma más actualizada las prácticas bancarias en Panamá, elevándolas a política de Estado, mientras impulsó su desarrollo. Como resultado llegaron nuevos bancos a Panamá, muchos de los cuales se hicieron clientes de ARIFA desde entonces.

Por mi parte, me dediqué también, con el apoyo siempre de mis colegas, a poner orden en las finanzas y el método con el que se llevaban las cuentas del estudio de abogados. Las cuentas de agentes residentes, un renglón que comenzaba a ser relevante en las finanzas de este bufete, por ejemplo, reposaban en papeles sueltos en bandejas sobre los escritorios de la firma. Por tanto,

procedimos durante meses a hacer listados y, por primera vez, a contratar auditores externos (Arthur Andersen & Co.) para formalizar los procedimientos contables y financieros y poner nuestros libros en orden.

Al paso del tiempo, empezamos a crecer rápidamente al punto de rebasar nuestras capacidades de personal en la firma. Había que contratar a más abogados, manteniendo siempre la excelencia profesional y la integridad personal. A finales de 1969 llamé a Julio Fábrega III, nieto de uno de nuestros fundadores, el Dr. Julio José Fábrega Arosemena. Aquél había sido pasante en la firma antes de terminar su carrera de derecho en la Universidad de Panamá y quien, al graduarse en 1967, fue a la Universidad de Harvard para hacer una maestría. Posteriormente, fue a trabajar a la famosa firma Sullivan & Cromwell en Nueva York. Allí se encontraba cuando lo llamé telefónicamente y le pedí que volviera a Panamá para reincorporarse a ARIFA, esta vez como abogado. Aunque esto significaba para él acortar su estadía en Sullivan & Cromwell, comprendió nuestras necesidades y supo discernir dónde estaba su futuro. Dos años más tarde, en 1971, invité igualmente al Dr. Cecilio Castillero Villalaz a formar parte de nuestro equipo de abogados. Lo conocía desde muy joven, cuando éramos colegiales y nos graduamos juntos en La Salle. Se tituló en Derecho en España. Realizó además un doctorado en Francia y, al momento de contactarlo, trabajaba en el Banco Fiduciario en Panamá en asuntos legales. Un día me lo encontré casualmente y le dije: “Cecilio ven a trabajar a la oficina”. Seguidamente se incorporó a ARIFA y fue una gran contribución. Por su parte, entre 1968 y 1978, desde el exilio, Gilberto Arias Guardia tuvo un rol significativo en la generación de negocios extranjeros, principalmente en Londres, donde residía, y en Ginebra donde fundó una empresa dedicada a prestar servicios fiduciarios en Europa.

En enero de 1973, después de una larga enfermedad, falleció el Dr. Octavio Fábrega en un hospital en Nueva York. Reestructuramos entonces el estudio de forma tal que los 3 socios que quedamos (Gilberto Arias, Roy Carlos Durling y yo) tendríamos la misma participación, en partes iguales de la firma. Creamos además los siguientes departamentos: administración, jurídico, secretarial e internacional. Posteriormente, en 1975, Gabriel Galindo fue

promovido a socio. En 1980, pasaron a la categoría de socios Julio Fábrega III y Cecilio Castellero. Octavio Amat entró a la oficina en el sector de litigios y en 1984 lo invitamos a ser socio junto con Eduardo de Alba y Roy Watson. En 1990 fueron promovidos a la categoría de socios Rogelio de la Guardia y María del Carmen Zúñiga (la primera mujer socia de ARIFA). En 1995 hicimos socios a Fernando Arias, María Carolina Arroyo, Ricardo Arango y Rosa Restrepo (quien manejó las oficinas de ARIFA en las Islas Vírgenes Británicas (*British Virgin Islands* BVI). En 2001, pasaron a ser socios Mario Fábrega, Francisco Arias y Roy Carlos Durling hijo y, en 2003, Gian Castellero. Luego, en 2005, se incorporó Estif Aparicio como socio. Más tarde, ascendieron a la categoría de socios Juan Fernando Corro, Jorge Loaiza y mi sobrino Rodrigo Cardoze. Cuando escribo estas líneas, ya han fallecido Gilberto Arias Guardia, Julio J. Fábrega III, Rogelio de la Guardia y Roy Carlos Durling Cordones. Para medir mejor el crecimiento exponencial de la firma se debe considerar que por cada socio se sumaron, en promedio, 4 ó 5 abogados asociados y que por cada abogado se contrataron 3 ó 4 colaboradores más.

A través de todos estos años fueron destacándose, entre las actividades más rentables, las relacionadas a las sociedades con negocios, activos y patrimonio internacionales. Las leyes de nuestro sistema tributario territorial, sumadas a nuestro sistema monetario dolarizado, a la legislación sobre sociedades anónimas y a la legislación de la banca, a la conectividad de Panamá, a los incentivos y, en general, a nuestro régimen económico liberal, dieron un impulso económico de importantes beneficios para el Estado panameño, para la economía de servicios y para los abogados, banqueros y contables panameños.

En retrospectiva, puede observarse que el cambio generacional ocurrido en ARIFA de manera imprevista y abrupta a causa del golpe militar de 1968 provocó un vacío en la conducción del bufete que tuvimos que llenar quienes quedamos en ese momento en la firma. Esta circunstancia me brindó múltiples desafíos y oportunidades de crecer como abogado en una carrera ascendente hasta mi retiro el 11 de octubre de 2012, al cumplir 75 años. Y esto fue posible después de haberla dirigido por muchos años con la valiosísima colaboración y apoyo de mis socios, principalmente Gilberto Arias

Guardia (luego de su retorno a Panamá en 1978, después de 10 años de exilio), Roy Carlos Durling Cordones, y Gabriel Galindo Arias, además de nuestros colegas que se fueron incorporando a la sociedad. Durante mi carrera tuve mucho éxito profesional, quizás más del que pude haber anticipado, gracias a la confianza, al apoyo y a la lealtad de los grandes clientes del bufete y de mis colegas que confiaron en mi criterio y buen juicio.

CASOS SIGNIFICATIVOS

Seguidamente destacaré algunos de los casos y clientes más emblemáticos de la historia de ARIFA, por sus aportes al desarrollo de un cuerpo jurídico e institucional en materia comercial y empresarial en Panamá, en los que participé de manera relevante.

EL CASO REFPAN

Cuenta el anecdotario de ARIFA (el Ing. Víctor J. Fábrega, uno de los pioneros de REFINERÍA PANAMÁ, S.A. o REFPAN, y quien se refería frecuentemente a ello) que Gilberto Arias conoció al norteamericano Daniel K. Ludwig, inversor internacional reputado en ese momento como el más acaudalado del mundo, en un bar de un hotel en La Habana, antes de la Revolución Cubana, y le habló de la posibilidad de una inversión exitosa para producir derivados de petróleo, aprovechando el mercado del Canal. Fue así, como una conversación entre amigos, en un encuentro casual, que germinó esta idea.

En 1956, ARIFA representó los intereses de este importante inversionista en las negociaciones que culminaron exitosamente entre la República de Panamá y la empresa Refinería Panamá, S.A. (REFPAN), recién creada por Ludwig para construir y operar en Panamá una refinería de petróleo con el propósito de abastecer con derivados de petróleo a las naves que transitaban por el Canal y al mismo tiempo suplir al mercado local.

En su momento, REFPAN era la única refinería de petróleo en la región centroamericana y Panamá. Más tarde, surgirían algunas más en Costa Rica y Nicaragua, entre otras, las cuales jamás obtuvieron (si las sumamos a todas juntas) ni el tamaño ni la importancia de la Refinería Panamá.

El plan de negocios de Ludwig buscaba aprovechar la espera de las naves marítimas en su tránsito por el Canal de Panamá para abastecer sus necesidades de combustible marino (los llamados *bunkers*). Exploró diversas posibilidades en las costas panameñas próximas al Canal y se decidió por construir la refinería y un puerto en Bahía las Minas, en el área de Cativá, provincia de Colón, por las ventajas naturales de su calado para recibir buques petroleros de gran tamaño. El crudo venía en tanqueros inmensos y de allí lo pasaban a tanques de almacenamiento para su refinación. Más tarde, los productos resultantes del proceso de refinación (gas, gasolina, combustible de aviación, diesel y bunker) eran almacenados separadamente. Finalmente, dichos productos se pasaban a los camiones de distribución.

Como consecuencia de esta inversión, todavía hoy día están en Bahía las Minas las mayores instalaciones de almacenamiento de combustibles en nuestro país (aunque ya el crudo no se refina aquí). En su momento, REFPAN representó la mayor inversión extranjera privada en Panamá, si se descuentan las inversiones de las empresas bananeras en el extremo occidental del país (Chiriquí y Bocas del Toro) que pertenecían entonces a la United Fruit Company.

Correspondió entonces al Dr. Octavio Fábrega liderar este proyecto, quien optó por la negociación de un contrato de concesión que fuera autorizado mediante una ley especial que ofreciera seguridad jurídica a la empresa. Había antecedentes de concesiones similares en el país, como fue el caso del contrato para la generación y el suministro de energía eléctrica para la ciudad de Panamá, pero nada en la escala del Contrato-Ley de REFPAN.

Los *bunkers* son productos derivados de petróleo de los llamados “pesados”, por lo cual las instalaciones de refinación fueron diseñadas para que predominaran los productos pesados en el espectro de refinación del crudo. El negocio resultó un éxito, tanto para los inversores privados como para el país durante varias décadas.

En Latinoamérica estaban en boga entonces las teorías económicas cepalinas, cuyo exponente más reconocido era el economista argentino Raúl Prebisch. Sus tesis defendían el desarrollo

económico de la región basado en la sustitución de importaciones con aranceles y tarifas de importación altas, con el objetivo de estimular el desarrollo industrial de la región. En consecuencia, la producción de Refinería Panamá S.A. recibió protección estatal a través de aranceles y tarifas.

En 1960 y en 1967, el Contrato-Ley de REFPAN fue modificado en varias ocasiones. En este proceso tuve yo una participación muy activa, especialmente en la última etapa de revisión y extensión de la vigencia del Contrato-Ley de REFPAN en 1967.

Entre 1957 y 1962 Ludwig era ya uno de los mayores inversionistas extranjeros en Panamá. Era un visionario de los negocios. Recuerdo una ocasión, durante uno de sus viajes a Panamá, cuando la Refinería estaba en construcción, estaba desayunándose en el Hotel Panamá. Tomó un jugo de naranja y se enamoró de las naranjas de la región de Chiriquí. Entonces decidió poner un negocio grandísimo para el cultivo y cosecha de naranjas y el procesamiento de su pulpa, para la exportación desde Panamá a otros mercados. Esta nueva empresa se llamaría Cítricos de Chiriquí, S.A. Adquirió cientos de hectáreas en Dolega y Boquerón, provincia de Chiriquí, y sembró allí cerca de un millón de árboles de naranja. Sin embargo, este negocio no prosperó de acuerdo con su visión porque hubo plagas y riesgos propios de la agronomía que excedieron negativamente a sus estimaciones. Esto, aunado luego al golpe militar de 1968 que trajo además la ola de nacionalismo exacerbado y de estatización de la economía, muy típica de los regímenes militares de la época (por ejemplo, el gobierno de Velasco Alvarado en el Perú que nacionalizó, a un costo elevadísimo, una buena parte de la economía de ese país) desencantó a Ludwig, y Cítricos de Chiriquí fue de hecho ocupada y nacionalizada por el llamado Gobierno Revolucionario.

En 1967, Ludwig quiso hacer además una petroquímica para operarla conjuntamente con la refinería de petróleo y un oleoducto transístmico entre Panamá y Colón (6 años antes que el de Petroterminales de Panamá, que fue construido originalmente para trasegar petróleo de Alaska, cuya explotación se iniciaba con destino al consumo de la costa nororiental de los Estados Unidos de América, entre la Bahía de Charco Azul

en Chiriquí y la de Chiriquí Grande en Bocas del Toro). Pero ni la petroquímica ni el oleoducto se llegaron a realizar.

Posteriormente en 1972, TEXACO, la empresa petrolera multinacional de origen norteamericano, compró la Refinería a Ludwig y yo quedé inmerso en todo el proceso de negociación y culminación exitosa de esta compraventa.

En esa transacción los abogados de ARIFA fuimos simultáneamente abogados de REFPAN (Ludwig) y de la TEXACO, de la cual también éramos abogados desde su llegada a Panamá en 1927. Por lo tanto, tuvimos que pedir la autorización de ambos clientes para poder representarlos a los dos, en la misma firma de abogados, durante la negociación. Utilizamos el esquema que se conoce como *chinese wall* o muralla china. Yo quedé liderando el grupo que representó a REFPAN y Julio J. Fábrega III al grupo que representó a TEXACO. Después de la compra de REFPAN por TEXACO, ARIFA continuó atendiendo los asuntos legales de ambas empresas, como sus únicos abogados en Panamá.

En 1992, durante la Presidencia de Guillermo Endara Galimany, llegó a su vencimiento el Contrato-Ley de 1967 de REFPAN y se negoció un nuevo Contrato-Ley. En esta oportunidad, la TEXACO, como dueña de REFPAN, asumió el compromiso de una nueva inversión base, de un mínimo de US\$70 millones para modernizar la Refinería con las últimas tecnologías de refinación de petróleo. Las tendencias económicas en el mundo y en Latinoamérica habían cambiado ahora y el modelo de desarrollo referido antes, basado en la sustitución de importaciones, se había agotado. Empezaba la era de la globalización.

En el caso de Panamá, las tendencias económicas a favor de la globalización impactaron la negociación del nuevo Contrato-Ley de REFPAN. Se reemplazó la protección arancelaria simple por un mecanismo de zonas libres de petróleo (convirtiéndose el área de la Refinería en la primera de dichas zonas libres) y se introdujo un mínimo de protección (10% *ad valorem*) del derivado de petróleo refinado por REFPAN, para su venta en el mercado nacional. Por otra parte, los productos destinados a la exportación y a la venta a las naves en tránsito por el Canal de

Panamá, considerados como de exportación, quedaron excluidos de toda protección estatal y fueron regulados enteramente por las leyes del mercado.

Como parte del nuevo Contrato-Ley entre la República de Panamá y REFPAN, se aplicó una fórmula llamada de “paridad de importación”, que todavía existe, y que tenía el objetivo de evitar que REFPAN abusara de ese mínimo de protección estatal en sus ventas al mercado nacional. Con base en dicha fórmula, de una importación simulada a los precios derivados de la aplicación de la fórmula, que se calcularían cada 2 semanas, la producción de REFPAN tenía la protección del 10% en sus ventas al mercado nacional -en la medida en que los precios no excedieran la fórmula de paridad.

Este nuevo Contrato-Ley entró en vigencia en 1992, por un período de 20 años. No obstante, en 1997, el Gobierno nacional decidió privatizar el Instituto de Recursos Hidráulicos y Electrificación (IRHE) y sus activos (hidroeléctricas y termoeléctricas) y aprobó una ley para que las empresas que compraran estos activos quedaran exoneradas de pagar el 10% *ad valorem* en sus compras de petróleo. Al hacerlo desequilibró las finanzas de REFPAN cuya pieza angular era su estabilidad contractual.

Luego de varias negociaciones infructuosas, esta controversia desembocó en un arbitraje comercial internacional, que fue transado exitosamente y REFPAN se reconvirtió, de refinadora y comercializadora en Panamá de derivados de petróleo, en la comercializadora más grande en el país de dichos productos.

En esos años, la multinacional petrolera TEXACO fue fusionada con CHEVRON, otra empresa multinacional petrolera estadounidense, y pasaría a llamarse CHEVRON/TEXACO. También en este caso ARIFA continuó representando legalmente a la empresa CHEVRON/TEXACO y a REFPAN como sus abogados exclusivos en Panamá.

A manera de reflexión y balance, dice mucho del concepto de la llamada fórmula de paridad de importación de los derivados de petróleo, que hace ya 15 años que no existe proceso de refinación en Panamá. Sin embargo, aún se sigue aplicando el mal llamado

precio o fórmula de paridad, como mecanismo estatal indirecto de control de los precios para los combustibles.

Debo concluir esta sección resaltando que la empresa REFPAN fue escuela práctica de una generación de excelentes ingenieros panameños que se forjaron en sus lides y en universidades extranjeras gracias a las becas otorgadas por la Refinería. Entre ellos vienen a mi memoria, sin ánimo de ignorar u olvidar a nadie, Luis J. Varela Arjona (ya fallecido), padre del presidente de la República Juan Carlos Varela Rodríguez, Mauricio Salazar, Salvador Sánchez, Ricardo Morales, Horacio Mendoza, Roberto Arosemena, Eduardo Tejeira y Eduardo Vallarino entre otros profesionales destacados.

EL CASO SYNTEX

SYNTEX CORPORATION fue organizada como sociedad anónima panameña bajo el nombre de *Syntex Pharmaceutical Corporation* en 1957 y, ese mismo año, cambió de nombre a *Syntex Corporation*. Fue una de las compañías farmacéuticas pioneras a nivel mundial en el campo de los anticonceptivos femeninos.

Sus creadores aprovecharon las ventajas del centro internacional de servicios de Panamá, que ha existido desde inicios del siglo XX, a raíz de la construcción del Canal de Panamá a partir de 1904, la adopción del dólar norteamericano como moneda de curso legal en Panamá (con base en el convenio monetario, también de 1904), la adopción de la legislación de sociedades anónimas mercantiles (la Ley 32 de 26 de febrero de 1927), inspirada principalmente en la legislación vigente en esa época de los estados de Delaware y Nueva York de los Estados Unidos de América, y la adopción por nuestro país del sistema tributario territorial. Panamá tomaría pasos adicionales que contribuirían a aprovechar aún más su posición geográfica en torno al Canal de Panamá, como lo fueron la creación de la Zona Libre de Colón en 1948 y la creación del Centro Bancario internacional de Panamá en los años 70 del siglo XX.

Cientos de miles de sociedades anónimas se crearían en Panamá como vehículos de inversión aprovechando el marco coyuntural

mencionado. Se crearía un registro de naves marítimas de transporte internacional abierto a propietarios de todas las nacionalidades. Con el transcurso del tiempo, este registro pasaría a ser el mayor del mundo. Se adoptarían varias otras decisiones, todas encaminadas a consolidar a Panamá como una economía internacional de servicios en aprovechamiento de su coyuntura geográfica y del núcleo gravitacional de la misma, centrado en el Canal de Panamá. Sería una historia de éxito de apertura a la inversión y a los capitales internacionales.

Como es ya conocido, Panamá sería eventualmente y de cierto modo víctima de su propio éxito. Digo esto porque, así como hubo y hay ejemplos de un buen uso y aprovechamiento legítimo de estas estructuras jurídicas en apoyo a nuestra economía de servicios, también hemos sufrido nuestra dosis de usos indebidos de las mismas. Hoy día, esta realidad es motivo de debate, así como de muchos cambios recientes a nuestro sistema, para hacerla menos permeable a las malas prácticas en el uso de nuestra infraestructura.

La historia de *Syntex Corporation* como sociedad anónima panameña y una de las grandes empresas de la industria farmacéutica mundial, desde su creación en 1957 hasta 1994, cuando fue adquirida por *Hoffman-La Roche (Roche Capital Corporation)* es, por contraste, un ejemplo del buen uso y aprovechamiento de nuestro marco jurídico al servicio de la comunidad internacional y de Panamá.

Con el recorrido de los años, *Syntex Corporation* establecería en la Zona Libre de Colón depósitos para sus mercancías (productos farmacéuticos y de equipos de hospitales) y tendría una actividad comercial muy importante de importación, reacondicionamiento y exportación y reexportación de estos productos. Sería también, probablemente, la primera sociedad anónima constituida en Panamá en registrarse con la Comisión de Valores y Bolsas (*Securities and Exchange Commission*) de los Estados Unidos de América y en emitir, cotizar y comercializar bajo registro directo las acciones de su capital en la Bolsa de Valores de Nueva York (*New York Stock Exchange*).

En su época de mayor presencia administrativa y comercial en Panamá, *Syntex Corporation* contaba con una extensa planilla

laboral y hacía contribuciones fiscales millonarias al tesoro panameño. En este sentido, no se trataba de la sociedad típica organizada en la jurisdicción panameña sin actividad lucrativa en nuestro territorio, aun cuando su origen era el mismo.

Como su sede social era Panamá, las asambleas ordinarias anuales de accionistas de esta gran empresa internacional, de propiedad de decenas de miles de accionistas, se hacían en la ciudad de Panamá. Para estos eventos de importancia global, se recibían cajas llenas de poderes escritos de parte de los accionistas, informes de la alta dirección de la compañía, estados financieros, entre otros documentos relevantes a la celebración de las asambleas de accionistas de una empresa que se cotizaba en la bolsa de valores más importante del mundo, la Bolsa de Valores de Nueva York. Venían a esas asambleas algunos de los más altos directores, ejecutivos y los abogados norteamericanos de *Syntex Corporation*, así como un número plural de sus accionistas.

Como abogado de *Syntex Corporation* en Panamá y secretario asistente de su Junta Directiva, me tocó hacer muchos viajes a las oficinas principales de administración en Palo Alto, California, y a las de sus abogados en la ciudad de Nueva York para la deliberación sobre decisiones estratégicas corporativas de gran importancia para dicha empresa.

Hacia fines de los años 60 y ya en los años 70 del siglo pasado, empezó en Estados Unidos el fenómeno de los llamados *corporate raiders* (o corsarios corporativos en español), que hace referencia a individuos que habían amasado grandes fortunas personales, quienes encontraron oportunidades de multiplicarlas en sumas enormes de dinero adquiriendo el control de grandes empresas públicas (sociedades cuyas acciones se cotizan libremente en bolsas de valores de envergadura), de manera hostil a los directivos y a gran parte de los accionistas de dichas empresas. Las compañías que gozaban de gran liquidez eran blancos codiciados por estos inversores, conocidos por su agresividad y habilidad para enamorar a la masa de accionistas con ofertas económicas atractivas por sus títulos. *Syntex Corporation* se convirtió en uno de estos blancos potenciales. A mediados de 1976 los directores principales de *Syntex* nos visitaron para solicitarnos que presentáramos a

nuestro gobierno la iniciativa de adoptar reglas de divulgación de ofertas de terceros no solicitadas por las propias empresas (como las ofertas hostiles referidas, hechas con el propósito de adquirir control de una empresa a contrapelo del mejor criterio de sus directivos, los llamados *hostile takeovers*). En efecto, así se hizo y se recibió el apoyo del gobierno panameño presidido en esa época por el Ing. Demetrio Basilio Lakas. La preparación de esta propuesta reglamentaria contó con el asesoramiento a la empresa de uno de los grandes intelectos jurídicos en la práctica corporativa y bursátil norteamericana de esos años, el Prof. Joseph Flom de la firma de abogados neoyorquina *Skadden, Arps, Slate, Meager & Flom*. Tuve el privilegio de conocerlo y debatir con él sobre esta iniciativa y de adaptarla a nuestro sistema jurídico. La importancia de Panamá como jurisdicción sede de la constitución de *Syntex Corporation* radicaba en que, bajo la legislación bursátil norteamericana, el marco jurídico corporativo aplicable para efectos del derecho internacional privado (conocido también como el conflicto internacional de leyes) era el de la jurisdicción de la organización o constitución de la sociedad.

Producto de estas gestiones resultó el Decreto Ejecutivo No.45 de 5 de diciembre de 1977, que posteriormente fue modificado en varias ocasiones (en 1985, 1986 y 1987). Este Decreto reglamentó el proceso de oferta para adquirir el 5% o más del capital en circulación y con derecho a voto de una sociedad organizada en Panamá y registrada con su Comisión Nacional de Valores, que contara con cierto número mínimo de accionistas y con oficinas, empleados e inversiones en Panamá. Lo fundamental de dicho proceso era la divulgación a la directiva de la sociedad, cuyas acciones se deseaba adquirir, de la identidad del presunto adquiriente de dichas acciones, de su capacidad financiera, sus intenciones, sus conexiones con otros accionistas, directores y contratistas de la empresa emisora de las acciones, entre otros elementos. Y, por tanto, ofrecerle el conocimiento y la consideración de esto a la junta directiva de la empresa codiciada, antes de que se pudiera proceder lícitamente con la oferta a sus accionistas para adquirir las acciones.

Había pocas jurisdicciones en el mundo, aparte del Estado de Delaware, por ejemplo, que concentraran la sede de una parte

importante de las grandes empresas multinacionales y que contaran con este tipo de reglamentación de avanzada. Su propósito era permitirle a la directiva de una gran empresa enterarse oportunamente de una oferta hostil del tipo referido y tener oportunidad de analizarla detenidamente para poder decidir, según el mejor de los criterios de sus miembros y para el mayor beneficio de todos sus accionistas, si una determinada oferta daría mayor valor al capital de la empresa o no. De lo contrario, tendrían la oportunidad de verificar si la opción más prudente exigía la búsqueda de otras ofertas más beneficiosas para todos los accionistas.

Más tarde, otras empresas también organizadas en Panamá, y con registros de sus acciones en las grandes bolsas de valores norteamericanas, aprovecharon nuestra estructura jurídica con los mismos propósitos. Tal fue, por ejemplo, el caso de *McDermott International, Inc.* dedicada a los servicios de exploración y extracción de hidrocarburos y el caso de *Panamerican Beverages Inc.*, también conocida como *Panamco*, que en su momento fue la mayor compañía embotelladora independiente de productos *Coca-Cola* en Latinoamérica.

Y hubo ofertas hostiles por las acciones de algunas de estas empresas que se pudieron enfrentar en forma controlada y con éxito. Tal fue el caso de la compra de un número importante de acciones de *McDermott International* adquiridas por un inversor del Estado de Texas, conocido por su reputación como *corporate raider*. Esta compra fue adversada con éxito por su directiva y fue declarada como inválida por la Comisión Nacional de Valores de Panamá por no haberse ajustado previamente al proceso de divulgación y aprobación contemplado en el Decreto No.45 de 1977 con sus modificaciones.

En 1994, como se ha dicho, Syntex Corporation fue adquirida por su rival en la industria farmacéutica mundial, la multinacional suiza conocida como *Hoffman-La Roche (Roche Capital Corporation)*. Y la compraventa de la misma se realizó a través de un proceso negociado entre el adquirente y la directiva de Syntex que resultó en una transacción exitosa para la inmensa mayoría de sus accionistas, amparados por este marco regulatorio. Tiempo después su adquirente Hoffman La Roche decidiría redomiciliar esta empresa en Suiza.

EL CASO BLADEX

BLADEX es el nombre abreviado del Banco Latinoamericano de Exportaciones (como se llamó originalmente, hoy Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, pero todavía BLADEX) una entidad financiera cuyos accionistas principales son los bancos centrales de todos los países latinoamericanos, bancos privados de capital latinoamericano y grandes bancos internacionales de clase mundial, con una categoría de acciones comunes que se cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York. Tuve una participación muy importante desde su génesis, como paso a relatar.

Su origen puede situarse en 1975 durante una reunión de los presidentes de los bancos centrales de América Latina en Panamá, cuando el Dr. Nicolás Ardito Barletta¹⁷ propuso utilizar el Centro Bancario de Panamá como sustento para crear un mecanismo nuevo que ofreciera financiamiento a las exportaciones latinoamericanas con el apoyo de los bancos centrales y la posible participación de los grandes bancos internacionales. Esta idea fue acogida en un cónclave de los representantes de los bancos centrales donde se debatieron distintas formas en que esta importante idea podría concretarse y se le encomendó al Dr. Ardito Barletta que le diera forma a la propuesta.

Pocos días después, el Dr. Nicolás Ardito Barletta nos invitó a mi colega Roberto (Chato) Alemán Zubieta, ya fallecido, y a mí a su casa para hablarnos de esta propuesta. Nos explicó que se trataba de crear un organismo internacional de capital latinoamericano e internacional y de las instituciones financieras internacionales (IFIS), que los gobiernos pudieran dirigir pero que, al mismo tiempo, se administrara con la eficiencia de un banco privado. Mi primera reacción a su idea fue que era una idea muy buena pero sumamente difícil de realizar. Poner de acuerdo a 22 bancos centrales de América Latina, más la banca privada latinoamericana

17. El Dr. Ardito Barletta era entonces ministro de Planificación y Política Económica de Panamá (que hoy, producto de una fusión con el entonces Ministerio de Hacienda y Tesoro se denomina Ministerio de Economía y Finanzas) y presidente de la Comisión Bancaria Nacional (hoy Superintendencia de Bancos).

e internacional, me parecía un sueño casi imposible. Sin embargo, prometí ayudarlo. El Chato Alemán compartió mi opinión sobre la dificultad de la propuesta y también expresó su deseo de cooperar. Decidimos trabajar por separado para desarrollar nuestros aportes respectivos.

Como siempre que me propongo estudiar un caso importante, me retiré a hacerlo, a fin de sopesar ideas que a la postre resultaran a la vez inspiradoras y prácticas. Investigué sobre la formación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM) y otros casos que pudieran servir de referencia y modelo, en otras latitudes y épocas. Después de estudiar intensamente estos antecedentes, al igual que el Chato Alemán, llegué rápidamente a 2 conclusiones:

Que la única forma de hacer viable este proyecto, en relativamente corto tiempo, sería adoptando la figura de la sociedad anónima panameña. De intentar constituir un organismo internacional tendríamos que someterlo a la aprobación de los respectivos países miembros, a través de sus procesos constitucionales y legales internos y mediante tratados internacionales, lo que obligaría a pasar por un proceso muy complicado y demorado. Además, convenía hacerlo bajo las leyes de Panamá debido a las facilidades que éstas ya ofrecían.

Que había que separar en diferentes clases de acciones a los distintos grupos bancarios y financieros. La estructura que sugerí entonces fue la siguiente: acciones de clase A para los bancos centrales de América Latina, acciones de clase B para los bancos privados de América Latina, acciones de clase C para bancos privados internacionales y acciones de clase D para las instituciones financieras internacionales (IFIS).

Roberto Alemán estuvo totalmente de acuerdo con estas recomendaciones y así se las presentamos al Dr. Ardito Barletta quien nos encomendó que preparásemos los proyectos de documentos constitutivos.

El Banco Mundial, cuyo brazo privado es la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), aportó el capital semilla para sufragar los estudios de la constitución del banco y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) también cooperó.

Faltaba todavía encontrar la fórmula para que los accionistas eligieran a su directorio para que éste, a su vez, eligiera al Presidente Ejecutivo o Director Ejecutivo.

Encontramos la siguiente solución: que cada grupo o clase de accionistas (A, B, C y D) eligiera a 3 directores para tener igual representación en la Junta Directiva del Banco.

También tuvimos que elaborar el pacto social y los estatutos de la entidad, de tal forma que se garantizara el propósito de fomentar y financiar las exportaciones de los Estados latinoamericanos con un modelo de administración característico de la banca privada. Incluimos una cláusula que prácticamente daba un veto a los accionistas de la clase A (bancos centrales de América Latina) a fin de que no se pudiera modificar el objetivo principal del Banco sin el voto calificado o reforzado de los referidos accionistas de la clase A.

Luego, había que resolver cómo íbamos a conseguir los fondos para capitalizar el banco. Acordamos que éste no iniciaría operaciones sin un capital pagado de al menos \$25 millones. Necesitábamos, en consecuencia, que cada clase de accionistas aportara igual o similar cantidad de dinero, que los accionistas de las demás clases de acciones, a fin de poder integrar el capital semilla y poder asignarle una representación con igual número de directores a los tenedores de cada clase de acciones en la Junta Directiva del banco. Así que calculamos en \$7 millones aproximadamente el aporte mínimo que cada grupo de accionistas tendría que realizar. Otro reto que teníamos era evitar que un solo país o banco pudiera predominar sobre los demás. Adicionalmente, las economías de los bancos centrales de América Latina, al igual que las economías de esos países, eran y siguen siendo dispares entre sí lo que suponía consideraciones especiales para lograr este equilibrio. Entonces decidimos establecer, para comenzar, los máximos y mínimos del aporte de cada banco central latinoamericano (clase A): como máximo se estableció la suma de \$700,000 y como

mínimo la suma de \$350,000 (todos en dólares americanos). Para la clase B también debíamos lograr aportes de aproximadamente \$7 millones, aplicando iguales aportes máximos y mínimos por clase de accionistas.

Con todas estas ideas, el Ministro de Planificación de Panamá, nos encomendó al Chato Alemán y a mí que viajáramos a los países de América Latina para explicar la estructura que se propondría y hacer el cabildeo o *lobbying* necesario para convencer a estos países, a los directores de los bancos centrales y de los bancos privados de cada país, a participar en este proyecto. Mario Typaldos nos acompañó como secretario asignado a este proyecto por el Ministerio de Planificación.

Gracias a BLADEx pude viajar extensamente y conocer mejor América del Sur. Hicimos visitas en donde nos recibían presidentes, ministros y profesionales del más alto nivel. Empecé a conocer mejor mi región y a relacionarme con ella profesionalmente. En estas visitas surgieron observaciones muy concretas, como las relacionadas a la disparidad entre las economías de América del Sur y de América Central. Pero todos concordaron en que la idea era buena. Después de que los gobiernos se interesaron en el proyecto, los cuales estaban representados a través de los bancos centrales (accionistas de clase A), los bancos privados de la región (accionistas de clase B) fueron persuadidos más fácilmente porque contaban con la recomendación de los gobiernos de sus Estados (los accionistas de clase A). Además, ellos serían los beneficiarios principales del proyecto porque serían los prestatarios del banco.

Para convencer a los bancos internacionales y a las instituciones financieras internacionales (accionistas de las clases C y D) tuvimos primero entrevistas con los representantes de sus sucursales en Panamá, a quienes el Ministro de Planificación llamó para reunirnos. Eran los representantes en Panamá del Chase, del Citibank, del Bank of America, del Bank of Chicago, Banque Nationale de Paris, Union Bank of Switzerland (UBS), Scotia Bank, Bank of Tokyo, entre otros, quienes insistían en que necesitaban aprobaciones de sus casas matrices o de sus oficinas regionales para América Latina con sede en Nueva York en su mayoría. En consecuencia, decidimos viajar a Nueva York para reunirnos allí con los bancos principales.

Con el apoyo de Aquilino Boyd, entonces Embajador de Panamá en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), logramos hacer una reunión de 2 días con jornadas de 10 horas de duración por día, en una sala enorme y muy elegante de la ONU.

Como las sesiones eran largas y repetitivas, teníamos nuestro planteamiento memorizado por la reiteración de toda la información y de las cifras necesarias de tal manera que, cuando entraban los representantes de un banco, yo le decía a Nicky “pon el casette que nosotros te seguimos” y él procedía a exponer el proyecto y después nosotros nos incorporábamos a su presentación. Recordemos que entonces no había computadoras ni laptops ni programas multimedia. Todo lo teníamos que explicar en conferencia directa, dialogada y personal. Luego abríamos un tiempo para preguntas y respuestas. Allí entrevistamos como a 12 bancos, los cuales respondieron “Sí”. Y cada uno terminó aportando \$500,000 (nos dimos cuenta posteriormente de que se habían puesto de acuerdo entre ellos en la suma que aportarían por la uniformidad de sus respuestas).

Finalmente, en 1978, se creó BLADDEX con las firmas necesarias de sus miembros. A pesar de que se regiría según las leyes panameñas y de que había sido una iniciativa panameña, el acto oficial de firmas se realizó en Cartagena de Indias porque Colombia fue el país más reacio a incorporarse al proyecto. Recuerdo que la delegación panameña en la que participé fue encabezada por Nicolás Ardito Barletta, como Ministro de Planificación y gestor de la idea, acompañado por Ricardo de la Espriella como Gerente General del Banco Nacional de Panamá, banco que suscribiría por la República de Panamá las acciones clase A, correspondientes a nuestro país. Con ellos viajamos el Chato Alemán y yo, y todos fuimos en un avión del gobierno de Panamá que terminó atascado en el aeropuerto de Cartagena.

Constituido el Banco, logramos en Panamá la aprobación de una ley especial para BLADDEX que le permitiría operar como si fuera un organismo internacional a pesar de ser un banco constituido conforme a las leyes privadas panameñas. Entre otras cosas, esta ley ofreció beneficios que lo protegió posteriormente de las distintas crisis económicas y financieras de América Latina (como,

por ejemplo, las crisis de México en 1982, la de Panamá en 1988-1989 y la de Argentina en 2001). La protección consistió en darle a los ejecutivos extranjeros de BLADDEX privilegios diplomáticos como si trabajaran para un organismo internacional, y al Banco se le garantizó prelación en los pagos de deuda en casos de crisis económica en cualquiera de los Estados participantes.

En la primera Junta Directiva, el Dr. Nicolás Ardito Barletta fue elegido como su primer presidente, y el Dr. Roberto Alemán Zubieta y yo quedamos de directores. En Santo Domingo se realizó la primera asamblea de accionistas y cada país desembolsó su cuota.

A pesar de que no deseábamos replicar una OEA financiera (para referirme a la dinámica casi siempre demagógica e improductiva de la Organización de Estados Americanos trasladada a BLADDEX), tuvimos una experiencia difícil y hasta decepcionante a la hora de escoger al primer vicepresidente ejecutivo o gerente general. Se ofrecieron inmediatamente como candidatos a ocupar este puesto ejecutivo, propio de un banquero, ministros, exministros y políticos de varios países y se generó cierta tensión y rivalidad entre ellos y sus propios países. Observé entonces que los latinoamericanos somos folklóricos con nuestras rivalidades atávicas.

En esta oportunidad sólo logramos un acuerdo cuando se escogió como primer vicepresidente ejecutivo y gerente general de BLADDEX a un norteamericano, Arthur Giraldi, quien había sido vicepresidente del Bank of América para América Latina. Se trataba de un ejecutivo bancario muy respetado por todos los latinoamericanos debido a su desempeño en América Latina y había sido además el gerente que había organizado y estructurado el Bank of America en Panamá.

Al vicepresidente ejecutivo Giraldi lo sucedió Wilhem De Marez Oyens, un banquero holandés quien se había desempeñado como vicepresidente para América Latina del banco AIG y era casado con brasileña. Después se superaron estas aprensiones parroquiales entre latinoamericanos y se escogió a un peruano, José Castañeda, a quien le sucedió un guatemalteco, Jaime Rivera, luego un brasileño, Rubens Amaral, y hoy día, su Presidente Ejecutivo es un argentino, Gabriel Tolchinsky, y el presidente de la Junta Directiva

es Gonzalo Menéndez Duque, un chileno, quien ha sabido dirigir la institución en forma segura, confiable y rentable a través de las últimas crisis económicas en la región.

En 1978 BLADDEX abrió sus puertas por primera vez en un local al lado del Banco Nacional de Panamá. Posteriormente construyó un edificio propio en Calle 50 que ocupó por varias décadas hasta mudarse al Edificio BLADDEX en Costa del Este. Ahora tiene, además, agencias y oficinas en Nueva York, en ciudad de México, en Monterrey, en Bogotá, en Sao Paulo y en Buenos Aires.

En 1992, debido al crecimiento de las economías de América Latina y de la demanda por crédito, BLADDEX necesitó aumentar sustancialmente su capital. En consecuencia, se decidió hacer lo que hasta entonces ningún otro banco latinoamericano había hecho: emitió nuevas acciones a través de la Bolsa de Valores de Nueva York o *New York Stock Exchange* (acciones Clase E), en donde obtuvo un éxito rotundo.

La historia de BLADDEX ha sido una historia de éxito que fortaleció al sistema bancario de Panamá. Hoy su capital excede con creces los \$1,000 millones y el total de los activos excede los \$7,000 millones. En momentos de crisis, cuando la banca internacional se retrae de Latinoamérica, BLADDEX se fortalece. Al introducir las nuevas acciones de Clase E, incluimos en el proyecto a accionistas de compañías exportadoras de América Latina bajo ciertas reglas específicas.

Sus actuales oficinas en Panamá tienen tres salones de reuniones con los nombres de sus fundadores: el salón Dr. Nicolás Ardito Barletta, el salón Dr. Roberto Alemán Zubieta y el salón Dr. Fernando Cardoze Fábrega. Soy su secretario honorario vitalicio y los abogados de BLADDEX, desde sus orígenes, hemos sido los abogados de ARIFA.

EL CASO MEDCOM

MEDCOM es el nombre abreviado de la empresa de radio y televisión Medios de Comunicación, S.A. Esta empresa se formó

en 1995 por la fusión de dos empresas de televisión y radio: RPC Radio y Televisión (Canal 4 de Televisión y Circuito RPC) y Telemetro (Canal 13 de Televisión).

Esta fusión de empresas de medios audiovisuales de comunicación se dio cuando en Panamá la televisión había superado inmensamente a la radio, debido a su impacto y sintonía reflejados en los programas de noticias, deportes, entretenimiento, etc. En la ciudad capital y en toda la República todos veían entonces la televisión y, por tanto, los anunciantes preferían anunciarse a través de este medio de comunicación masiva. Esto permitió a las televisoras cobrar más a sus anunciantes. Tuvieron que hacer también inversiones enormes de capital para actualizarse y mantenerse competitivas.

La década de los 90 se caracterizó por el hecho de que la televisión dominaba el mundo de los medios audiovisuales de comunicación y comenzaba a ser una industria madura.

Para entonces, Panamá contaba con 4 canales de televisión. Éstos eran: el Canal 4 de la familia Eleta que comenzó como RPC (Radio Programas Continental) en 1960 y que se convirtió en la Corporación Panameña de Radiodifusión. No cabe duda de que los hermanos Eleta (Carlos y Fernando Eleta Almarán) fueron los pioneros de la televisión panameña. Contrataron técnicos y especialistas extranjeros (muchos de ellos norteamericanos) con la intención de ofrecer imagen y contenido actualizado de la mejor calidad. Y como fue la primera empresa panameña de televisión, tuvo de hecho, en sus inicios, el monopolio de la industria en Panamá: eran los únicos. En esas condiciones, como era de esperarse, tenían el 100% de la audiencia panameña. Otro canal de televisión era el *Southern Command Network* (SCN), incluso más antiguo que RPC (inició operaciones en 1956), pero era el canal de las fuerzas armadas norteamericanas en las bases militares de la antigua Zona del Canal de Panamá. El radio de su señal se limitaba a dicha zona, y a las ciudades de Panamá y Colón, y sus transmisiones eran exclusivamente en el idioma inglés.

En 1962, la familia Chiari (del entonces presidente Roberto Francisco Chiari) inició las operaciones del segundo canal de

televisión de propiedad panameña: la Televisora Nacional (TVN) Canal 2. La competencia mejoró los programas y la calidad de los presentadores y periodistas. A pesar de la competencia, con la creación de TVN Canal 2, RPC mantuvo la mayor audiencia panameña en una proporción aproximada al 60%.

En 1983, después de la muerte del General Omar Torrijos y durante la presidencia de Ricardo de la Espriella, llegó el tercer canal panameño, el Canal 13 (Telemetro) con un grupo de inversionistas privados, entre los que predominaban los hermanos Nicolás y Emanuel González Revilla Jurado.

Pues bien, un día en 1994 recibí una llamada telefónica del Ing. Fernando Eleta Almarán quien me dijo: “Tocayo, quiero hablar contigo en una reunión privada para consultarte sobre un asunto muy importante que estoy armando”. No me dijo entonces de qué se trataba. Aunque yo era amigo de Fernando Eleta, ARIFA no atendía legalmente a sus empresas, así que no era una llamada esperada. “Con mucho gusto” le dije inmediatamente. Y él se apresuró a decir: “me haré acompañar por 2 personas más”, a lo que yo respondí: “me parece bien; entonces voy a reservar un salón de conferencias del estudio para que podamos hablar con suficiente privacidad en la fecha que me comuniquen”.

A los 2 días de esta llamada, recibí otra llamada semejante. Era Nicolás González Revilla Jurado, el competidor principal de los hermanos Eleta. Ninguno de ellos, Fernando Eleta o Nicolás González Revilla, me dijo entonces para qué me llamaban y me dijeron lo mismo: que era un asunto muy importante y delicado el cual requería de la mayor confidencialidad. Ambos, por separado, me dieron una fecha para reunirse conmigo, felizmente en diferentes días. Imaginé que ambas reuniones tendrían que ver con sus empresas de televisión y los medios de comunicación, pero no podía tener completa certeza.

La primera reunión fue con Fernando Eleta y su grupo. Me hizo un largo preámbulo en el que me pidió estricta confidencialidad abogado-cliente y me contó la historia de su vida y la de RPC, con énfasis en sus méritos personales, los costos y riesgos de sus proyectos, el progreso tecnológico y las inversiones que la televisión exigía y un largo etcétera.

La segunda reunión fue con Nicolás González Revilla y su hermano Emanuel, quienes me hicieron una presentación similar, contando la historia de sus inicios y cómo fueron progresando hasta alcanzar el segundo lugar en la sintonía nacional, desplazando a TVN Canal 2.

Cada uno, después de largos preámbulos y laberintos, mencionó que estaba pensando en la posibilidad de hacer contactos preliminares con su principal competidor para encontrar una forma de colaborar en inversiones que fueran de mutuo interés y también para evitar así el inicio de una competencia feroz entre sus empresas que les costaría una fortuna. Ambos me pidieron que los asistiera.

Yo me hice acompañar por Eduardo de Alba y otros abogados más *juniors* de la firma. Realizamos nuestros estudios para investigar las características de las empresas de televisión que nos consultaban. Y después de varias reuniones y semanas de investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

Los intereses de ambos grupos eran similares:

- 1) generar más ingresos, 2) evitar tener que invertir demasiado capital para ello, 3) actualizar su tecnología y 4) asegurar un poder importante (económico y administrativo) de su respectivo grupo en la posible fusión de las empresas.

Por otra parte, también podían identificarse diferencias importantes:

1) Fernando Eleta, presidente de RPC era mayor en edad que Nicolás González Revilla, presidente de Telemetro y había sido el pionero de la televisión en Panamá, por lo tanto, asumía que su legado fuera reconocido y respetado. Esto exigía que él fuera el presidente y el rostro visible de la nueva empresa resultante de la fusión y retribuírselo económicamente de forma adecuada.

2) Nicolás González Revilla Jurado aspiraba a lo mismo para su grupo empresarial, además de plenos poderes para administrar todo el grupo luego de su

fusión. Como era más joven que Fernando Eleta, se pudo encontrar un espacio para negociar que el primer presidente de la empresa nueva fuera Fernando Eleta Almarán, como la figura de prestigio más visible, mientras que Nicolás González Revilla Jurado asumiría el rol ejecutivo y propiamente gerencial de la nueva empresa.

Una vez identificados los puntos en común entre las partes negociadoras, partimos de allí hacia las diferencias. En este terreno de las diferencias, había entonces que preguntarse: “¿cuánto representa cada tema para cada una de las partes?” Y así, si se le asignaba una ventaja a una de las partes en algún punto, había que compensarlo inmediatamente a la otra parte en otro punto igualmente valioso según las percepciones de cada grupo.

Adicionalmente, con el objeto de establecer un instrumento legal que reglamentara los pesos ponderados de poder dentro de la empresa fusionada, de manera equitativa y segura para ambos grupos, elaboramos un pacto social que estableció que cada grupo tendría 3 directores y 3 suplentes en la Junta Directiva. Para lograr balance en cuanto a las inversiones, establecimos que cada grupo aportaría un capital sustancialmente igual al del otro (esto requirió e incluyó auditar y avaluar los activos de cada grupo) que se integraría a la empresa fusionada. También entrarían en consideración las familias de ambos, sus asesores y el equipo gerencial de cada grupo en la nueva corporación.

Fue más de un año de negociaciones, un trabajo arduo y muy complejo que intentó identificar, ponderar e intercambiar las aspiraciones y necesidades de unos y otros. En el curso de las negociaciones se encontraron fórmulas para acoplar los intereses rivales y la competitividad entre las partes para llevarlos así a un puerto común seguro. Al final se logró la integración en 1995 y se creó Medios de Comunicación S.A. (MEDCOM); una integración de iguales (50% - 50%), *a merger of equals*, algo que hasta entonces nunca se había logrado en Panamá y que, hasta donde conozco, no se ha vuelto a ver. Y los abogados de MEDCOM a partir de ese momento hemos sido los abogados de ARIFA.

Después hubo capitalizaciones importantes, la competencia se agudizó con nuevos canales de televisión y los programas noticiosos y de entretenimiento se hicieron cada vez más competitivos entre los diferentes medios de comunicación. El asunto de la credibilidad de la empresa se hace cada vez más un factor importante para atraer y mantener la sintonía de la audiencia nacional.

El acuerdo o pacto social que realizamos en 1995 aún está vigente a pesar de los cambios referidos y de las transformaciones culturales y tecnológicas de los tiempos. Posteriormente, en 1997, MEDCOM adquirió la empresa principal de televisión pagada (Cable Onda), en cuyo esfuerzo los asistimos, como también lo hicimos en lo concerniente a modernizar la estructura jurídica (ley y reglamentación) que hoy día rige en Panamá para los medios audiovisuales. En el contexto de los medios de comunicación, Panamá está entre los más avanzados de la región gracias a su posición estratégica, al Canal, a la Zona Libre de Colón, al Centro Financiero, a su conectividad, a la adquisición de fibra óptica, entre los factores más destacados. Este pedacito de tierra tiene estas ventajas que parten principalmente de nuestra geografía, que los panameños hemos sabido potenciar y desarrollar.

LEGADO

Durante más de 50 años de mi vida en ARIFA, que me permitieron dirigirla una buena parte de esos años, se consolidó una de las firmas de abogados panameña más reconocida en Panamá y en el extranjero, gracias a su profesionalismo e integridad.

En 1914, este estudio tenía 2 ilustres panameños como sus únicos abogados, un par de secretarías y un abanico. En 1968, cuando las circunstancias me obligaron a asumir un rol protagónico en su manejo y proyección, quedó con 2 socios, 5 asociados y no más de 12 colaboradores. Hoy, cuando escribo estas líneas a finales de 2018, ARIFA tiene 18 socios, 35 asociados, 5 socios consejeros, más de 200 colaboradores, oficinas principales en el PH ARIFA, en Santa María *Business District* (de las más modernas y actualizadas de Panamá), además de tener oficinas y filiales en las Islas Vírgenes Británicas, Londres, Ginebra, Hong Kong y Montevideo. A finales de 2012, conforme habíamos programado 8 años antes, presenté renuncia a mi posición de socio principal (*senior partner*) y socio administrador (*managing partner*) y así se inició otro relevo generacional en ARIFA cuyo liderazgo recae en la actualidad en una Junta Directiva de 7 socios, cuyo socio de mayor edad (o *senior partner*) es el Dr. Eduardo de Alba, y en un Comité Ejecutivo (*Managing Committee*) representado por 3 miembros de la Directiva, los doctores Fernando Arias, Ricardo Arango y Roy Carlos Durling.

Durante su crecimiento hasta el presente, construimos en ARIFA una estructura de mando basada fundamentalmente en la antigüedad de los socios, cantidad de clientes importantes y porcentaje de participación en la firma y capacidad de liderazgo.

A través de mi desempeño como socio principal y socio administrador de ARIFA se fue definiendo el siguiente sistema de

valores para el estudio: a) Independencia, sin adhesión partidista; b) excelencia profesional; c) integridad y ética, tanto personal como profesional.

La contribución de ARIFA al cuerpo jurídico de la República de Panamá ha sido considerable durante sus más de 100 años de existencia. La conectividad de Panamá y su vocación comercial han sido capitalizadas por los abogados panameños en general, y de ARIFA en particular, desarrollando una legislación avanzada, inspirada en leyes de países del primer mundo y adaptándolas a las necesidades y características de Panamá. Por ejemplo, inspirados en la ley de sociedades anónimas del Estado de Delaware y otros Estados de los Estados Unidos, el aporte de ARIFA fue sustancial en la creación de la ley de sociedades anónimas en Panamá, la Ley 32 de 1927. Se trata de una ley simple, ágil y comprensible para el primer mundo. Por otra parte, también contribuimos significativamente en la creación del sistema impositivo territorial de Panamá que obliga a extranjeros y nacionales que operan, trabajan y devengan sus ingresos en Panamá a pagar sus impuestos en Panamá. Este sistema territorial es contrapuesto al sistema impositivo de alcance universal sobre el estatuto personal del contribuyente.

En este devenir, muchos socios y abogados, además de mi persona, han contribuido a la preparación del conjunto de leyes y reglamentaciones de diversos propósitos como, por ejemplo, Eduardo de Alba Arango en los campos procesal y sustantivo marítimos, Gabriel Galindo Arias, LeRoy Watson Espener y Fernando Arias Campagnani en la legislación sobre fideicomisos y fundaciones de interés privado, Julio J. Fábrega III y Cecilio Castillero Villalaz en la legislación mercantil y la legislación bancaria en particular. Cecilio Castillero Villalaz y Octavio Amat Chong en la legislación procesal civil, Roy Carlos Durling Cordones en la legislación laboral, Julio J. Fábrega III en la legislación tributaria, Roy Carlos Durling Tudisco en la legislación marítima y minera, Ricardo Manuel Arango Jiménez en la legislación de valores. Más recientemente, Octavio Amat Chong formó parte de la comisión que preparo el último proyecto de Constitución de la República.

Al rememorar mi experiencia y legado como abogado, director y socio principal de ARIFA, lo hago con un sentimiento de nostalgia y a la vez de orgullo, satisfacción y gratitud. Nostalgia por todos los recuerdos y vivencias del pasado que vuelven a mi mente. Orgullo y satisfacción por haber contribuido en la medida de mis capacidades al logro extraordinario de convertir aquella distinguida, pero relativamente pequeña firma de abogados, en lo que somos hoy día, una firma sólida, estable, rentable y reconocida por su excelencia profesional y los más altos estándares éticos y morales en el ámbito nacional y regional. Gratitud por haber tenido la oportunidad de convivir , compartir y aprender, durante todos estos años, del mejor y más profesional grupo de socios y colegas, mientras he disfrutado de su amistad y confianza.

LECCIONES

Desde la perspectiva de la historia nacional, en la que ha participado ARIFA activamente, puede señalarse que la larga y aguerida historia de relaciones de Panamá con los Estados Unidos ha generado en los panameños un aprendizaje de primera mano sobre las fortalezas y debilidades de esa poderosa nación y de la nuestra. En ese conocimiento de la cultura de los Estados Unidos destacan virtudes culturales como la democracia y la ética. Por su parte, en el contexto de estas relaciones históricas bilaterales, las virtudes que sobresalen de Panamá son su vocación y habilidad de mantener su independencia a través de una convivencia predominantemente pacífica, a pesar del 9 de enero y de las contradicciones y dificultades generadas por el colonialismo y el neocolonialismo.

En una escala menor, la historia de Arias, Fábrega & Fábrega se corresponde con la historia de Panamá, no apenas como pieza significativa de ella sino también por haber logrado, al igual que el país, una historia de éxito. Desde su primera oficinita en la Avenida Central hasta el importante estudio de abogados que es hoy ARIFA, su recorrido hacia el éxito ha sido posible gracias a las decisiones tomadas en función de los retos impuestos por la historia nacional y las necesidades de nuestros clientes, asumidos con valores y trabajo intenso, con la integridad y el profesionalismo de un cuerpo de abogados y colaboradores de primera calidad.

FOTOGRAFÍAS DEL CAPÍTULO II



Retratos de los fundadores de ARIFA (1914) colgados en la pared: De izquierda a derecha: Julio Fábrega Arosemena, Harmodio Arias Madrid, Octavio Fábrega López.
Sentados de izquierda a derecha la Segunda Generación (1971):
Roy Carlos Durling Cordones, Gilberto Arias Guardia y
Fernando Cardoze Fábrega.



Socios de ARIFA (1980).
Sentados de izquierda a derecha: Roy Carlos Durling Cordones,
Gilberto Arias Guardia y Fernando Cardoze Fábrega.
De pie de izquierda a derecha: Julio Fábrega III, Gabriel Galindo Arias,
Cecilio Castellero Villalaz.



Socios de ARIFA (1985):

De pie de izquierda a derecha: Eduardo De Alba, Gabriel Galindo, Octavio Amat, Cecilio Castellero, Roy Watson III, Julio Fábrega III.
Sentados de izquierda a derecha: Roy Carlos Durling, Gilberto Arias Guardia, Fernando Cardoze Fábrega.



Socios de ARIFA (1995)

De pie de izquierda a derecha: Fernando Arias, Octavio Amat, Maruja Zúñiga, Ricardo Arango, Julio Fábrega III, María Carolina Arroyo, Rogelio De la Guardia, Cecilio Castellero, Eduardo De Alba, Rosa Restrepo.
Sentados de izquierda a derecha: Fernando Cardoze Fábrega, Roy Carlos Durling, Gabriel Galindo.



Coaching a los abogados y al personal administrativo de ARIFA.
Hotel Westin (2009).



Saludando al personal de ARIFA en la celebración de las Navidades (2010 y 2012).



En Banco General durante la fusión del Banco Continental con el Banco General (2008)

De pie de izquierda a derecha: Fernando Cardoze Fábrega, Juan Raul Humbert Arias,
Alberto Motta III, Miguel Heras.

Sentados de izquierda a derecha: Federico Humbert Azcarraga y
Stanley Motta Cunningham.



Inauguración de las nuevas oficinas de BLADDEX en Costa del Este (2014), en el Salón de Conferencias dedicado a mi persona.

De izquierda a derecha: Fernando Cardoze Fábrega, Aida Isabel García De Paredes de Cardoze, Rubens Amaral, Presidente Ejecutivo y Gonzalo Menéndez Duque, Presidente de la Junta Directiva.



Reinauguración del Salón Harmodio Arias Madrid en el Colegio Nacional de Abogados (agosto 2019).

De izquierda a derecha: Rigoberto Gonzáles, procurador de la Administración, María del Carmen Zúñiga, socia senior de ARIFA; Dionisio Rodríguez presidente del Colegio Nacional de Abogados y el Dr. Fernando Cardoze Fabrega.

CAPÍTULO III

MIS APORTES EN EL DISEÑO DE UNA HOJA DE RUTA PARA LA TRANSICIÓN DEL CANAL

Seguidamente narraré las circunstancias y decisiones que me condujeron a la Junta Directiva del Canal como director y planificador del Canal de Panamá durante la histórica fase de la transición de un canal norteamericano a un canal totalmente panameño.

Estos relatos van orientados en general a un lector no especializado. Pienso especialmente en los jóvenes que no vivieron la lucha de generaciones sucesivas de panameños por nuestra soberanía nacional, con el fin de que ellos puedan conservar y pasar a las futuras generaciones la memoria de estos acontecimientos de nuestra historia en el siglo XX, situando en su justa dimensión y valor el inmenso esfuerzo colectivo que ellos han representado hasta nuestros días, destacándolos como el logro más importante de nuestra historia republicana.

En consecuencia, intentaré ser didáctico sobre este apasionante período de la historia que me tocó vivir, como a tantos otros panameños que fuimos testigos y sujetos activos del difícil proceso que nos condujo hasta la eliminación de la Zona del Canal y la nacionalización del Canal.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES SOBRE EL CANAL DE PANAMÁ

Antes de hablar sobre el Canal de Panamá debemos recordar las circunstancias apremiantes que obligaron a la joven República a aceptar el Tratado Hay-Bunau Varilla, apenas 15 días después del Acta de nuestra separación de Colombia en 1903. Panamá hizo concesiones onerosas a perpetuidad a los Estados Unidos de América en este Tratado para garantizar su separación de Colombia y la construcción, defensa y funcionamiento del Canal de Panamá. Por su parte los Estados Unidos, quienes debían garantizar nuestra independencia según ese mismo Tratado, siempre lo interpretaron unilateralmente amparándose en sus concesiones y sometiendo a la República de Panamá a un proceso de colonización que amenazó constantemente su integridad territorial y comprometió su soberanía nacional.

En este contexto los norteamericanos construyeron un enclave colonial en la Zona del Canal, área territorial otorgada en concesión para la construcción, defensa y funcionamiento del Canal (5 millas de cada lado a lo largo del Canal, de océano a océano). La Zona del Canal era administrada por un gobernador nombrado por el presidente de los Estados Unidos, según leyes norteamericanas aprobadas por el Congreso de los Estados Unidos y aplicadas e interpretadas por los jueces y magistrados de ese país. “La Zona” (como era referida por los panameños) se convirtió en un cuasi-Estado norteamericano en el corazón de la República de Panamá. Y este cuasi-Estado, el de la Zona del Canal, colonizado principalmente por norteamericanos provenientes del sur de los Estados Unidos, era el que tenía el recurso económico más importante de la República de Panamá: el Canal de Panamá.

Como parte de “La Zona”, el Canal era manejado por la Compañía del Canal de Panamá también por leyes norteamericanas. Las posiciones de Administrador del Canal y de Gobernador de la Zona

del Canal coincidían en la misma persona, casi siempre un general del Ejército de los Estados Unidos. Este Canal, cuya administración era predominantemente militar, y la Zona del Canal, convivían con su vecina, la sociedad panameña, que iniciaba la construcción de su propia República en circunstancias de vulnerabilidad política y precariedades de salud pública, demográficas, educativas, económicas e institucionales.

En una dinámica de adaptación, colaboración y reacción a consecuencia de esta difícil convivencia, la República de Panamá fue creciendo y consolidando su identidad y su Estado nacional.

De esta complicada relación entre Panamá y los Estados Unidos por razón del Canal, Panamá inició primero un proceso de toma de conciencia y luego un largo proceso de reivindicaciones, revisiones y protestas a partir de 1904 que, de forma coherente y sostenida durante los primeros 60 años de nuestra historia republicana, cuestionaron y modificaron el Tratado de 1903. A este proceso (1903 -1964) se le denomina en Panamá la fase revisionista del Tratado Hay-Bunau Varilla, porque no pudo abrogar el Tratado de 1903, sino apenas revisarlo y modificar algunas de sus cláusulas. A pesar de sus diferentes propuestas, todas estas iniciativas compartieron un anhelo común de los panameños: reivindicar la soberanía nacional en el Canal y en la Zona del Canal.

Estas protestas y reclamaciones surgieron, a veces, por iniciativa de la sociedad panameña y, otras, por presiones y actuaciones de los Estados Unidos de América. Como resultado de todas ellas, el período revisionista fue prolífico en producir acuerdos, tratados, memoranda y diversos tipos de manifestaciones, entre los que destacaron: el Memorial de José Domingo de Obaldía, ministro de Relaciones Exteriores del Presidente Manuel Amador Guerrero en 1904; el Convenio Taft en 1904 que le reconoció algunos derechos a Panamá, como el uso de los puertos y estampillas en las estafetas de la Zona del Canal, y que no fue prorrogado por los Estados Unidos cuando expiró su vigencia; el Nuevo Acuerdo del Canal propuesto por el presidente Belisario Porras en 1915 (no aceptado por los Estados Unidos); el Memorando al Presidente Harding y las Reclamaciones para la Reforma del Tratado Hay-Bunau Varilla del Presidente Belisario Porras en 1920 y el

Pliego de Cargos de Panamá en 1923 del mismo Presidente; el proyecto de Tratado Kellog-Alfaro de 1926 durante la presidencia de Rodolfo Chiari que no prosperó; el Tratado Arias-Roosevelt de 1936 durante la presidencia de Harmodio Arias, probablemente la revisión más importante del Tratado Hay-Bunau Varilla, por haber eliminado la cláusula que otorgaba a Estados Unidos el derecho de intervención en los asuntos internos de Panamá y por reconocer como culminadas las obras de construcción del Canal de Panamá, poniendo fin a pretensiones de los Estados Unidos de ocupar predios adicionales a los de la Zona del Canal; el convenio (no concluido) Fábrega-Wilson en 1942 durante la presidencia de Ricardo Adolfo de la Guardia; el rechazo al Proyecto de convenio Filós-Hines en 1947 durante la presidencia de Enrique A. Jiménez para prorrogar la permanencia de todas las bases militares norteamericanas en Panamá después de terminada la Segunda Guerra Mundial; el Tratado Remón-Eisenhower en 1955, que obtuvo significativas ventajas territoriales y económicas para la República, la Operación Soberanía en 1958; la Jornada de Siembra de Banderas en 1959 y el Acuerdo Chiari-Kennedy en 1963. A mi entender, la fase revisionista de los Tratados del Canal fue coherente, valiosa y rica en sus objetivos reivindicativos por la soberanía de Panamá y es lamentable cuando no se le reconocen estas características esenciales.

La historia nacional, la paciencia de los diplomáticos panameños combinada con la coherencia de los movimientos populares por la soberanía y los movimientos descolonizadores internacionales, la nacionalización del Canal de Suez en Egipto en 1956, entre otros factores, abrieron paso a un hecho singular y sin precedentes en nuestra historia, la gesta patriótica de los días 9, 10, 11 y 12 de enero de 1964 en Panamá.

Estas fechas en nuestra historia nacional marcan el fin de la fase revisionista del Tratado Hay-Bunau Varilla y el inicio de una nueva fase, denominada abrogacionista, porque condujo a la abrogación final de ese tratado, abriendo así una etapa histórica completamente nueva y descolonizadora para nuestro país.

Ahora bien, ¿cuál fue la causa directa de los sucesos del 9 de enero de 1964? Después de repasar los antecedentes mencionados,

puede identificarse como causa directa el incumplimiento del Acuerdo Chiari-Kennedy firmado por ambas naciones desde el año anterior, donde se acordaba que la bandera panameña sería izada junto con la norteamericana en las instalaciones públicas civiles dentro de la Zona del Canal. El 3 de enero de 1964, el policía zoneña Carlton Bell izó la bandera estadounidense sin acompañar la bandera panameña frente al monumento de los héroes de guerra norteamericanos en Gamboa, considerado un sitio civil. Días más tarde, el 7 de enero, los estudiantes estadounidenses de la Escuela Secundaria de Balboa, en un acto de confrontación, izaron la bandera de los Estados Unidos frente al plantel sin acompañar la bandera panameña como estaba convenido.

Como reacción justificada, patriótica y valiente del lado panameño, un grupo de estudiantes del Instituto Nacional prepararon su protesta para reclamar la soberanía de Panamá en la Zona del Canal, izando la bandera panameña dentro de la Escuela Secundaria de Balboa. Unos 200 estudiantes del Instituto Nacional marcharon el 9 de enero en dirección a la Escuela Secundaria de Balboa, cargando la bandera panameña del Instituto Nacional y pancartas proclamando la soberanía de Panamá sobre la Zona del Canal. Antes de iniciar su marcha informaron al rector del Instituto, Profesor Dídimo Ríos, y a las autoridades de la Zona del Canal. Su intención era izar la bandera panameña en el asta de la Escuela Secundaria de Balboa, en cumplimiento del Acuerdo referido, donde los estadounidenses habían izado la suya.

En la Escuela Secundaria de Balboa, los estudiantes panameños fueron recibidos por la policía de “La Zona” y por una multitud de estudiantes y adultos. Luego de negociaciones entre los estudiantes panameños y la policía zoneña, se le permitió a un pequeño grupo de los estudiantes panameños acercarse al asta mientras que la policía mantenía alejada a la multitud.

Media docena de estudiantes panameños se acercaron hasta el asta de la Escuela Secundaria de Balboa cargando su bandera. Pero los habitantes de “La Zona” se aglutinaron alrededor del asta, mientras proferían burlas e insultos y empujaban a los estudiantes panameños. Estos actos fueron realizados por los civiles de “La Zona” con el respaldo tácito de la policía zoneña.

En el curso de este enfrentamiento la bandera panameña resultó desgarrada, lo que encendió la chispa que disparó los acontecimientos. Se trataba de una bandera con significado histórico y emocional, ya que los estudiantes del Instituto Nacional la habían cargado en 1947, durante demostraciones contra el tratado Filós-Hines en demanda de la retirada de las bases estadounidenses.

A medida que las noticias del rompimiento de la bandera se dispersaban entre la población panameña, multitudes enojadas se fueron acercando al límite entre la ciudad de Panamá y la Zona del Canal (marcado por la Avenida conocida entonces como Avenida 4 de Julio y hoy como Avenida de los Mártires). La muchedumbre enardecida de panameños comenzó a lanzar piedras hacia “La Zona” que causaron heridas leves a varios de sus oficiales de policía. La policía zoneña y el mismo ejército de los Estados Unidos acantonado en las bases militares aledañas respondieron con una agresión armada totalmente desproporcionada e injustificada contra el pueblo panameño.

Las multitudes panameñas crecían a medida que se acercaba la noche y para las 8:00 p.m. la policía de la Zona del Canal enfrentaba a no menos de 5,000 panameños alzados. Algunas estimaciones llegan a mencionar hasta 30,000 o más manifestantes. La confrontación entre zoneñas y panameños no se limitó al área de la ciudad de Panamá: las noticias de los enfrentamientos se difundieron por radio, televisión y llamadas telefónicas privadas y viajaron rápidamente 50 millas de la costa Pacífica de Panamá hasta la costa Atlántica (debemos recordar aquí que en estos años no había internet ni celulares ni redes sociales). Colón también participó en el levantamiento popular de los panameños, a pocas horas del inicio de las hostilidades en el lado Pacífico. Los enfrentamientos continuaron hasta el 11 de enero en la ciudad de Panamá y hasta el 12 en Colón. También hubo movilizaciones nacionalistas en Coclé hacia la base militar norteamericana de Río Hato y se formaron milicias populares en Veraguas que se pusieron a las órdenes del presidente de Panamá.

Roberto Chiari, el presidente de Panamá en esa época, rompió relaciones diplomáticas con los Estados Unidos, un hecho sin precedentes en América Latina. Ni siquiera Fidel Castro y sus

compañeros rebeldes que hicieron la Revolución Cubana, y que asumieron el poder en Cuba en 1959, tomaron esta iniciativa. En ese caso fueron los Estados Unidos de América quienes rompieron relaciones con Cuba, el 3 de enero de 1961. El 15 de enero el presidente Chiari declaró que Panamá no reiniciaría relaciones diplomáticas hasta que se eliminaran las causas de conflicto entre ambas naciones y se iniciaran negociaciones para un nuevo tratado.

Estos acontecimientos iniciados el 9 de enero de 1964 marcaron un hito histórico nunca lo suficientemente bien ponderado para abrir el proceso abrogacionista de la historia del Canal. La sangre vertida por el indefenso pueblo panameño ese 9 de enero de 1964, con un total de 21 muertos y más de 300 heridos, obligó al presidente de los Estados Unidos, Lyndon B. Johnson, recién iniciado en el cargo, a ponerle atención a Panamá. En efecto, el 9 de enero produjo un salto en la historia de Panamá hacia la meta de un nuevo Tratado del Canal, y la sangre derramada en esa gesta patriótica fue necesaria para derogar el Tratado de 1903.

Así fue que la movilización del pueblo panameño y el rompimiento diplomático con los Estados Unidos marcaron el final de la fase revisionista y dieron inicio a la anhelada fase de negociaciones sobre el Canal que abrogaría definitivamente el fatídico Tratado Hay-Bunau Varilla de 1903.

Pero este nuevo proceso abrogacionista tampoco sería fácil, ni mucho menos inmediato, como lo ilustran la Declaración Moreno-Bunker en abril de 1964; el rechazo a los proyectos de Tratados Johnson-Robles conocidos como los “Tres en Uno” durante la presidencia de Marco Robles en 1967; la reunión en Panamá del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en 1973; la Declaración Tack-Kissinger en 1974; la Declaración de Contadora en 1975; el ingreso de Panamá al Grupo de los No Alineados en 1975; y finalmente los Tratados Torrijos-Carter en 1977.

Una vez explicadas las difíciles relaciones entre Panamá y los Estados Unidos con sus conflictos, dependencia y desequilibrios para la formación de la nacionalidad panameña, debo hacer un balance con lo positivo que ellas generaron, sin saltar a conclusiones apresuradas ni simples. Al lado de las dificultades referidas, el

Canal agregó valor a la posición geográfica de Panamá y continúa haciéndolo, al igual que a los puertos, la zona logística, la Zona Libre de Colón, el aeropuerto de Tocúmen (ahora *Hub* de las Américas de Copa Airlines), el Centro Bancario y al resto de la República.

Adicionalmente, para comprender mejor el contexto que sustenta a los Tratados Torrijos-Carter, recomiendo esforzarnos en trascender nuestra propia historia nacional y analizar la historia de los Estados Unidos de América y la historia del mundo occidental, en los momentos en que estas historias se entrelazan. Así comprenderemos que el Canal de Panamá fue una columna de la política del “Destino Manifiesto” de aquel país y, por tanto, también fue instrumento y símbolo significativo de la hegemonía de los Estados Unidos y de su identidad nacional. La política expansionista conocida como “la diplomacia del gran garrote”, introducida por el presidente Theodore Roosevelt desde 1903, fue adoptada por ese país hasta 1932 y se caracterizó por una geopolítica de constantes injerencias políticas, así como de ocupaciones e intervenciones de tropas militares de los Estados Unidos en varios países de América Latina. Este fue el contexto histórico y el escenario político que generó el Tratado Hay-Bunau Varilla. Posteriormente, en 1933, Franklin Delano Roosevelt formuló una nueva política de “Buena Vecindad” acompañada de cooperación económica y política entre Estados Unidos y las naciones latinoamericanas. Esta nueva etapa de la diplomacia norteamericana permitió la revisión del Tratado de 1903 bajo la presidencia del Dr. Harmodio Arias Madrid, con significativos avances en materia económica y de recuperación territorial para la República de Panamá. Como se dijo aquí antes,¹⁸ lo más importante de esta revisión conocida como el Tratado Arias-Roosevelt fue la eliminación de la cláusula del Tratado de 1903 que permitía la intervención militar de los norteamericanos en Panamá (como sucedería también en Cuba con la Enmienda Platt y en Filipinas). Otros avances adicionales en materia económica y de recuperación territorial se lograron con el Tratado Remón-Eisenhower en 1955. Posteriormente, durante la administración del presidente Roberto Francisco Chiari en Panamá y de John Fitzgerald Kennedy en los Estados Unidos, bajo la

18. Véase el capítulo II, sobre “Los primeros 50 años de ARIFA (1914-1964)”

diplomacia de *la Alianza para el Progreso*, se dio paso al acuerdo de las banderas de 1963. Luego, el presidente Lyndon Johnson ascendió abruptamente a la presidencia de los Estados Unidos, con motivo del asesinato del presidente John F. Kennedy, y sin mucha experiencia en relaciones latinoamericanas, lo que dio cierta ventaja a Chiari en las negociaciones del Acuerdo Moreno Bunker, luego de los sucesos del 9 de enero y de la ruptura de las relaciones diplomáticas. Siguió entonces lo que sería la primera etapa de las negociaciones bilaterales para abrogar el Tratado Hay-Bunau Varilla y reemplazarlo por un nuevo marco jurídico para administrar, operar y defender el Canal, que garantizara a Panamá el ejercicio de su soberanía en la Zona del Canal y en el propio Canal. El resultado de todo esto fue el proyecto de los tratados llamados “Tres en Uno” que no lograron satisfacer las aspiraciones panameñas. Más tarde, la derrota norteamericana en la guerra de Vietnam, sumada a los escándalos de corrupción del presidente Richard Nixon (Watergate, 1972-74) propiciaron el triunfo electoral del presidente demócrata James Carter en 1976, un hombre justo y defensor de los derechos humanos, agricultor y predicador del Estado de Georgia. Estos acontecimientos históricos en los Estados Unidos favorecerían los intereses panameños en las negociaciones canaleras lideradas por el general Omar Torrijos en Panamá.

Pudiéramos utilizar la metáfora de un “accidente cosmológico” para comprender mejor las circunstancias que permitieron la realización de los Tratados Torrijos-Carter en 1977, porque fue necesario que coincidieran en tiempo y espacio los líderes de Panamá y Estados Unidos con un mismo proyecto descolonizador.

A pesar de esta convergencia histórica entre Panamá y los Estados Unidos, la negociación de estos tratados tomó más de 13 años desde 1964; fue un proceso complejo y complicado tanto en lo político como en el procedimiento y su mecánica. Recuerdo las palabras de Henry Kissinger cuando le pregunté en 1974 por qué Estados Unidos demoraba tanto el proceso de negociación para un nuevo Tratado del Canal, siendo Panamá el país más leal y amigo de los Estados Unidos. Me respondió entonces: “Fernando, si hubiéramos comenzado estas negociaciones de cero, no habría habido problemas. Pero los Estados Unidos tenemos más de 100 años de historia en Panamá” ... Y comprendí que tenía razón, en

cierta manera, porque en esos años los Estados Unidos había construido un enclave colonial en Panamá que pobló con los *zonians*, quienes se consideraban dueños y guardianes del Canal y de “La Zona” y se sentían hasta más norteamericanos que los propios norteamericanos residentes en su país.

La Zona del Canal de Panamá fue un ejemplo típico de enclave colonial, donde germina la actitud colonial que caracteriza a los extranjeros ocupantes del territorio de otra nación.¹ Otros ejemplos análogos son los casos de los ingleses en la India durante el “*Raj*” inglés, así como en Singapur, los franceses en Indochina durante la colonización francesa de la región, los holandeses durante la colonización de Indonesia, así como todos los enclaves europeos en China, anteriores a la ocupación japonesa de China como preludio de la Segunda Guerra Mundial.

CRONOLOGÍA DE MI PARTICIPACIÓN EN LA HISTORIA DEL CANAL

La cronología que sigue responde a un orden de acontecimientos desde la perspectiva de mi participación en la historia del Canal, que visualizo como un proceso con etapas sucesivas, las cuales desarrollaré según las entiendo ahora, en retrospectiva, con base en mi experiencia y observación como uno de los actores relevantes en esta historia.

ETAPA 1. HACIA UN NUEVO TRATADO DEL CANAL (1964-1977)

Al iniciarse la fase abrogacionista de los Tratados del Canal, a consecuencia de los sucesos del 9 de enero, fui nombrado Miembro Alternativo del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores por el presidente Marco A. Robles (de 1964 a 1968, durante la negociación de los proyectos de Tratados del Canal Robles-Johnson, denominados popularmente los Tratados “Tres en Uno”). Se les llamó así porque era una especie de trilogía que contemplaba tres proyectos de tratados que deberían ser aprobados como uno solo. En efecto, los tres proyectos de tratados eran los siguientes: (1) el Tratado Concerniente al Canal de Panamá, (2) el Tratado Concerniente a la Defensa del Canal de Panamá y su Neutralidad; (3) el Tratado Concerniente a un Canal a nivel del mar que uniera los Océanos Atlántico y Pacífico.

Entre 1968 y 1970, los “Tres en Uno” quedaron en un limbo político por circunstancias políticas en Panamá a las que me he referido en el Capítulo II de la Parte Segunda del presente libro y que desarrollaré seguidamente. A partir de 1971 cambió el equipo de negociadores panameños para los tratados del Canal liderados en esta fase por el general Omar Torrijos y el canciller Juan Antonio Tack. Esta nueva etapa culminó exitosamente en 1977 con los

Tratados del Canal de Panamá conocidos como los Tratados Torrijos-Carter. Estos tratados en realidad son dos: (1) el Tratado del Canal de Panamá y (2) el Tratado Concerniente a la Neutralidad Permanente del Canal y al Funcionamiento del Canal de Panamá (o Tratado de Neutralidad). El primero es un documento jurídico complejo y denso: con mapas, adendas, notas, estudios, etc., en cuyo contenido pueden distinguirse diversas secciones que destacan: (a) el desmantelamiento de la Zona del Canal, (b) la administración y gestión del Canal, y (c) el llamado “estatuto de fuerzas” para regular la conducta, los derechos y los compromisos de la fuerza militar de los Estados Unidos en las 14 bases militares que existían entonces en las riberas del Canal. El segundo tratado o Tratado de Neutralidad, y su protocolo de adhesión, suscrito por algunas otras naciones del mundo, deja tareas pendientes a las futuras generaciones de panameños en materia de soberanía nacional. Este tratado, que de neutralidad tiene poco, fue el precio a pagar por el primer tratado, exigió la realización de otros tratados firmados paralelamente con nuestros países vecinos, Costa Rica y Colombia (este último, llamado “Tratado de Montería”) que concede a esos países (Costa Rica -que no tiene ejército- y Colombia), privilegios de exoneraciones y paso expedito en el tránsito de sus navíos militares por el Canal.

En este relato me referiré al Tratado del Canal de Panamá únicamente, porque fue en su cumplimiento donde tuve participación activa y significativa. En consecuencia, cuando hable en adelante de los “Tratados Torrijos-Carter” o del “Tratado Torrijos-Carter” (en plural o en singular) estaré haciendo referencia solo al Tratado del Canal de Panamá y no al de Neutralidad.

En efecto, cuando ocurrieron los sucesos del 9 de enero de 1964, yo iniciaba mi carrera de abogado al lado de personalidades como Octavio Fábrega y Gilberto Arias, quienes eran entonces los abogados más importantes del bufete de abogados Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA) donde yo trabajaba y donde posteriormente realicé mi vida profesional.¹⁹ Ellos fueron testigos de primera mano y hasta protagonistas de estos eventos.

19. Léase, en el Capítulo II titulado “El bufete Arias, Fábrega & Fábrega en mi vida profesional”, los acápite C y D específicamente

El 9 de enero de 1964 me encontraba en mi oficina y los acompañé a la Cámara de Comercio y a la Presidencia de la República de Panamá, en los históricos momentos en que el presidente Chiari, quien tenía la última palabra en las delicadas decisiones que serían adoptadas, asumió la valiente y acertada decisión de romper relaciones diplomáticas con los Estados Unidos de América.

Posteriormente a estos sucesos y tras intensos esfuerzos diplomáticos, Panamá logró la Declaración Conjunta Moreno-Bunker del 3 de abril de 1964, que fue firmada por los representantes de Panamá (Miguel J. Moreno) y Estados Unidos (Ellsworth Bunker). En dicho pronunciamiento, ambos Estados acordaron restablecer sus relaciones diplomáticas, rotas por iniciativa de Panamá el 10 de enero anterior como protesta por la agresión armada estadounidense a su población civil.

Convinieron además en designar embajadores especiales para procurar la pronta eliminación de las causas de conflicto entre los dos países e iniciar inmediatamente las acciones necesarias con el objeto de llegar a un convenio justo y equitativo que solucionara las diferencias entre ambos Estados. La Declaración Moreno-Bunker fue el paso diplomático que dio inicio a más de 13 años de negociaciones que concluirían con la abolición del Tratado Hay-Bunau Varilla y la firma de los Tratados Torrijos-Carter de 1977. Estos últimos condujeron al desmantelamiento de la Zona del Canal en un proceso relativamente corto que se inició a partir del 1º de octubre de 1979, cuando entraron en vigencia los Tratados Torrijos Carter; y a la nacionalización del Canal y al retiro de las bases militares de Estados Unidos en Panamá, en el transcurso de un período de tiempo más dilatado que se extendió por 21 años y que finalizó el 31 de diciembre de 1999.

Como cualquier acontecimiento histórico, no hay evento que no tenga sus pros y sus contras. La economía de un país es un fenómeno complejo y vulnerable frente a episodios históricos de impacto y la panameña se vio afectada por los sucesos del 9 de enero de 1964, debido a que trajeron inseguridad e inestabilidad política. A pesar de ello, no cabe la menor duda de que los sucesos de enero de 1964, el sacrificio de esos jóvenes estudiantes conjuntamente con los panameños adultos que salieron a

defenderlos y que murieron injusta y cruelmente, le dieron a Panamá una victoria política y diplomática gigante en favor de la soberanía nacional de los panameños.

Desde 1964, y siendo muy joven todavía (26 años), fui designado miembro alterno del Dr. Octavio Fábrega, a la sazón presidente del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores, además de que fui nombrado consultor legal y político en las negociaciones entre Panamá y Estados Unidos. Estas experiencias marcaron mi espíritu, me inspiraron motivación y me hicieron sentir como pez en el agua al descubrir con ellas mi vocación y mejores habilidades para enfrentar el reto de convertirme en negociador panameño frente a los Estados Unidos, con mayor intensidad en la última fase de la transición del Canal. Gracias a mis 7 años de estudio en los Estados Unidos tenía la ventaja y seguridad de quien conocía a los estadounidenses desde adentro (sus fortalezas y debilidades).²⁰ Al mismo tiempo, siendo panameño, conocía a los panameños en sus valores y sus defectos. Me había convertido en un puente idóneo entre ambas naciones y culturas.

Posteriormente, estas experiencias iniciales como miembro alterno del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores y la práctica profesional como abogado me abrieron otros caminos hacia la vida pública. De hecho, a través de los años recibí múltiples ofertas en el sector público, las cuales decliné con excepción de las ofertas relacionadas al Canal, que casi siempre fueron *Ad Honorem* y siempre sin vinculación política, porque descubrí enseguida que no tenía vocación de político. El único cargo político que acepté en mi vida fue el de Ministro de Relaciones Exteriores en 1984 (por tan sólo 7 meses) debido a mi larga amistad con Nicolás Ardito Barletta y porque su presidencia había sido el resultado de la primera elección directa desde el golpe militar de 1968 y del inicio del repliegue militar anunciado por Omar Torrijos después de la firma de los Tratados Torrijos-Carter de 1977. A pesar de mis mejores esfuerzos, descubrí que la versatilidad del político no se

20. Léase, en el Capítulo I titulado *"Infancia, Juventud y Vida Adulta"*, el acápite E correspondiente a *"Mi juventud y cómo me convertí en abogado"*, donde se profundiza este punto.

ajusta a mi personalidad. En consecuencia, ARIFA se convirtió en mi principal centro de trabajo y base económica hasta el 11 de octubre de 2012, fecha en que me retiré como socio principal de la firma al cumplir 75 años.

Me mantuve en el Consejo Nacional de Relaciones Exteriores durante la etapa de negociaciones del Canal que produjo los “Tres en Uno” en la presidencia de Marco A. Robles, quien no se atrevió a aprobarlos por la creciente oposición a los mismos, en tiempos de una apremiante inestabilidad política en Panamá.

Seguidamente, en 1968, el Dr. Arnulfo Arias Madrid ganó las elecciones por abrumadora mayoría, pero fue derrocado por un golpe militar a los 11 días de haberse posesionado como presidente de la República.

Ese golpe de Estado del 11 de octubre de 1968 contra la presidencia de Arnulfo Arias Madrid introdujo al cuerpo armado directamente en el gobierno nacional, por primera vez en nuestra historia republicana. También por primera vez, el golpe militar y los gobiernos que se sucedieron rompieron con la tradicional convergencia entre el poder económico y el poder político en Panamá.

Adicionalmente, el régimen militar que se inició en 1968 destruyó las instituciones democráticas que se habían construido, mal o bien, con sus altas y sus bajas y con políticos de todo tipo, desde 1903. El trabajo colectivo de construcción de nuestra democracia realizada por generaciones hasta 1968 se derrumbó con el golpe militar. Si bien es verdad que la democracia que construimos entre 1903 y 1968 era imperfecta, lo cierto es que se pulverizó en la dictadura militar, asumiendo acciones violatorias a los derechos civiles que incluyeron la persecución política de sus adversarios.

Por esta razón se puede decir que sí hubo revolución con el régimen militar (que hasta llegó a elaborar su propia Constitución) porque entre 1968 y 1989 cambió el orden político e institucional preestablecido en Panamá. A pesar de la importante pérdida institucional democrática referida, también hay que reconocer que el régimen de Torrijos abrió espacios de participación nuevos para la clase media profesional en el sector político y logró cristalizar

el Tratado Torrijos-Carter, el mejor tratado del Canal que hayamos logrado históricamente los panameños (aunque no el ideal).

Los nuevos espacios políticos fueron ocupados por una impronta de gente nueva que adquirió posiciones importantes en el Gobierno; muchos de ellos, gente valiosa y bien preparada como Adolfo Ahumada, Jorge Ritter, Aristides Royo, Juan Antonio Tack, Rafael Mezquita, Ricaurte (Catín) Vásquez y Luis Anderson, entre muchos otros, quienes pertenecían a una emergente clase media profesional, distinta a las élites que tradicionalmente habían administrado al país. A pesar de que yo no pertenecía al partido de gobierno y de que nunca he pertenecido a partido político alguno, podía trabajar en temas de interés nacional con la nueva clase política y también enriquecerme con sus puntos de vista, conocimientos y experiencias.

Durante esos años pude analizar el complejo recorrido histórico nacional orientado por el anhelo de obtener la soberanía total, esa devoción casi religiosa que unió a los panameños a lo largo de un proceso histórico en el que pude participar, especialmente durante el período de la transición del Canal de Panamá.

Para la firma de los Tratados Torrijos-Carter en 1977 se dio por sentado en Panamá que Torrijos había acordado con el presidente Carter una transición política hacia la democracia en Panamá porque se legalizaron los partidos políticos y regresaron los exiliados.

Recordemos que al inicio del régimen militar en 1968 los golpistas liderados por el mayor Boris Martínez y el entonces teniente coronel Omar Torrijos Herrera constituyeron una Junta Provisional de Gobierno, presidida por el coronel José María Pinilla y el coronel Bolívar Urrutia. Para 1969 Omar Torrijos Herrera se había afianzado como el hombre fuerte de Panamá. Entonces él mismo designó a Demetrio Basilio (*Jimmy*) Lakas como presidente de esa Junta de Gobierno. Estas decisiones se tomaban de forma más o menos colegiada dentro del Estado Mayor del instituto armado y se formalizaban por la vía de decretos.

Posteriormente, Torrijos constituyó una Asamblea Nacional de Representantes de Corregimiento integrada por 505 representantes

nombrados, no votados, y sin participación de los partidos políticos (que habían sido abolidos) ni de los grupos de oposición. Se eliminó la Asamblea Nacional de Diputados y la nueva Asamblea de Representantes de Corregimiento sirvió de Constituyente para la aprobación de la Constitución de 1972 (el instrumento político para legitimar las decisiones de Torrijos). Esta Constitución estableció el Consejo Nacional de Legislación y el Poder Ejecutivo a cargo de un presidente que fue re-designado, no votado, para un período de 6 años, Demetrio Basilio Lakas, y como vicepresidente, a Arturo Sucre. El Órgano Judicial pasó a depender del Ejecutivo. La Constitución de 1972 fue una constitución de corte militar: hasta incluyó el tristemente célebre artículo 277 que era un artículo al estilo Nabucodonosor, donde se estipulaba con nombre propio que Omar Torrijos pasaría a coordinar toda la labor administrativa pública con poderes absolutos. Esta cláusula sin precedentes en Panamá instauró una dictadura constitucional, para un período de 6 años (de 1972 a 1978) que fue atenuada, *de facto*, con el populismo paternalista que la caracterizó.

Por su parte, hasta 1977, Estados Unidos y su presidente James Carter tenían un problema político al negociar con una dictadura militar panameña, porque la cultura política norteamericana impone estándares democráticos en todo el mundo, correlacionando la democracia con el progreso. Por tanto, había que escoger a un nuevo presidente en Panamá, razón por la cual se realizó una elección indirecta por la Asamblea de Representantes de Corregimiento que eligió al Dr. Aristides Royo como parte de ese plan democratizador iniciado por Omar Torrijos.

Durante este complejo escenario, caracterizado por una pugna de poder entre los militares, conocí al general Rubén Darío Paredes en El Valle de Antón en 1978. Su esposa era cuñada de Sergio Rodríguez, entonces alcalde de Panamá, quien tenía casa en El Valle. Como la esposa del general Paredes y la esposa del alcalde Rodríguez eran hermanas y asiduas al Valle de Antón, coincidí con él y su concuñado el alcalde en varias reuniones sociales allí y nos hicimos amigos. Paredes, a diferencia de otros militares de la cúpula militar, tenía interés en cumplir con el repliegue militar anunciado por el general Omar Torrijos y el presidente James Carter.

ETAPA 2. INICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CONJUNTA: TENSION Y DESCONFIANZA (1979-1982)

Para comprender y evaluar mejor la complejidad de la transición del Canal, conviene recordar que los Tratados Torrijos-Carter fueron el resultado de un proceso largo y con múltiples pasos sucesivos desde 1964 hasta 1977, dentro de la historia del Canal referida al inicio de este capítulo.

En este contexto histórico y desde la perspectiva de la transición, debemos tomar en consideración al menos los siguientes pasos previos que condujeron directamente a ella, a través de estos Tratados:

1. Negociaciones de un nuevo tratado del Canal, cuya duración fue de más de 13 años.
2. Firma de los Tratados Torrijos-Carter el 7 de septiembre de 1977 por el jefe de gobierno de Panamá el general Omar Torrijos Herrera, y por el presidente de los Estados Unidos, Jimmy Carter. Este acto se realizó en una ceremonia solemne en la sede de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en Washington D.C., ante la presencia de los mandatarios de América Latina y el Caribe.
3. Ratificación de estos tratados por votación dentro del Senado de los Estados Unidos y por votación popular directa en Panamá a través de un referéndum.
4. Presentación e intercambio de ratificaciones.
5. Implementación del Tratado del Canal.

Enfocaré mi relato en el último paso especialmente, el cual se refiere a la implementación de los Tratados y que se corresponde con el proceso de transición del Canal, porque fue en él que mi aporte personal fue más significativo.

Debo aclarar que, aunque los Tratados del Canal se firmaron el 7 de septiembre de 1977, su implementación comenzó el 1° de octubre de 1979 por designios del Tratado del Canal de Panamá y de la ley para su implementación (la Ley 96-70 conocida también

como Ley Murphy)²¹. Fue a partir de esta fecha que se puso fin a la colonia norteamericana en Panamá y, en consecuencia, empezó el desmantelamiento gradual de las funciones administrativas y jurisdiccionales del gobierno de la Zona del Canal. Estas acciones formaron parte de lo que he llamado el primer tiempo de la transición porque, a mi manera de ver, pueden identificarse dos tiempos en la programación para la implementación del Tratado del Canal de Panamá, a saber: el primer tiempo, de corta duración (entre 1979 y 1982) que permitió eliminar casi inmediatamente los resabios coloniales de los EEUU en Panamá, como fueron la Zona del Canal, su jurisdicción y sus instituciones. En este tiempo, con plazos cortos de 30 meses en promedio, fueron eliminadas todas las instituciones administrativas de la Zona del Canal de Panamá (correos, juzgados, policía, entre otras). En el segundo tiempo, de más larga duración (entre 1979 y 1999), se creó la Comisión del Canal de Panamá (CCP) que en inglés se llamaba *Panama Canal Commission (PCC)*, en reemplazo de la antigua Compañía del Canal de Panamá (cuyo nombre en inglés era *Panama Canal Company*). La nueva Comisión del Canal de Panamá (CCP) era una agencia federal adscrita al Órgano Ejecutivo del Gobierno de los Estados Unidos, pero por primera vez, incorporaba a miembros panameños en su Junta Directiva. El propósito de la nueva Comisión (CCP) era manejar el Canal eficientemente mientras garantizaba su transición hacia una administración totalmente panameña.

La programación del segundo tiempo, de largo plazo, debía completar la transición del Canal a través de un proceso mucho más pausado que el proceso de desmontaje de la Zona del Canal. Este segundo tiempo se extendió por 21 años, durante los cuales

21. Esta Ley federal fue adoptada el 27 de septiembre de 1979, según el congreso norteamericano de entonces, como forma de implementar el Tratado del Canal Torrijos-Carter. No obstante, esta Ley fijaba políticas de empleo en forma unilateral, haciendo diferencias en materia de salarios y otorgando preferencias a los ciudadanos norteamericanos; también incumplía el Tratado en materia del pago acordado a Panamá como anualidad del Canal; establecía la supremacía jerárquica del Presidente y del Secretario de Estado de los Estados Unidos en la Comisión del Canal, e introducía la facultad al Embajador de los Estados Unidos en Panamá de organizar la reversión de tierras e infraestructuras a la República de Panamá. Adicionalmente, fijaba la política presupuestaria del Canal, la cual no permitía inversiones en el Canal que excedieran su presupuesto anual y prohibía la adopción de financiamiento externo. Esta Ley fue modificada en 1997 otorgando mayor autonomía a la Comisión del Canal de Panamá en cuanto a su administración y manejo financiero.

debía realizarse la transferencia del Canal de Panamá hacia una administración totalmente panameña. Este plazo tan largo estuvo fundamentado en la lógica de que la transición del Canal no podía admitir errores, traumas ni sobresaltos en el funcionamiento del Canal por tratarse de la pieza más preciada para el comercio internacional, para las exportaciones de los Estados Unidos, y para Panamá significaba su recurso económico más importante.

También recomiendo distinguir entre el concepto de transición y el de transferencia del Canal: mientras que la transición fue un largo proceso histórico de 21 años de duración, con inmensa complejidad política, sociológica y técnica, la transferencia fue solamente el acto oficial final y protocolar, de apenas unas horas, en el que se formaliza el paso de mando y de administración en el Canal de Panamá.

Como si fuera poco todo lo anterior para medir la complejidad de la transición del Canal, debemos añadir al análisis dos procesos políticos, en espacios políticos y con jurisdicciones distintas que se daban de manera simultánea, paralela y complementaria entre sí: (1) el proceso de transición dentro de la propia administración del Canal de Panamá y (2) el proceso de la transición fuera del Canal de Panamá, dentro del gobierno de la República de Panamá. Ambos espacios diferenciados se presentaron muy claramente frente a mí, desde el principio de mi participación en la transición del Canal de Panamá.

Fui un actor privilegiado en este histórico proceso por haber sido quizás el único panameño involucrado en posiciones de muy alta jerarquía en la toma de decisiones en ambos espacios políticos y a través de una extraordinaria duración de 15 años del total de 21 años que duró la transición del Canal. Dentro de la administración del Canal actué como director panameño de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) en dos ocasiones, de 1983 a 1985 y de 1995 al 31 de diciembre de 1999, fecha de terminación del Tratado del Canal de Panamá y en consecuencia de la Comisión del Canal de Panamá (CCP). Fui también, por otra parte, director de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) desde 1998 hasta finales del año 2000. Dentro del gobierno de la República de Panamá asumí las siguientes

posiciones: Canciller de la República de 1984 a 1985; miembro del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores en 3 ocasiones: como miembro alterno de 1964 a 1968 y como miembro principal de 1990 a 1994 y de 1996 a 1999; y miembro de la Comisión *Ad Hoc* sobre Bienes Revertidos y la Futura Administración del Canal de 1990 a 1992 y de las comisiones presidenciales nombradas por los Presidentes Guillermo Endara Galimany y Ernesto Pérez Balladares con el fin de asesorarlos en los asuntos concernientes a la transición del Canal.

Pero volvamos a los Tratados Torrijos-Carter. Los mismos, como se ha dicho reiteradamente, fueron firmados en 1977 en la sede de la OEA en Washington. Más tarde debían ser ratificados, según los procesos constitucionales de ambas partes, por el pueblo panameño en Panamá y mediante el consejo y el consentimiento (*advise and consent*) del Senado de los Estados Unidos. Ambos procesos fueron complejos y difíciles y se requirió de mucho esfuerzo de los gobiernos en Estados Unidos y Panamá, porque había mucha suspicacia y temor en ambos países por parte de grupos opositores hacia los tratados y contra los respectivos gobiernos que los promovían. Finalmente, estos tratados fueron ratificados tanto en Panamá como en los Estados Unidos. Panamá aprobó los tratados por plebiscito nacional el 23 de octubre de 1977 con un resultado, según fuentes oficiales, de 506,805 votos SÍ contra 245,117 votos NO, lo cual representó un voto de 2 a 1 en favor del SÍ. El Senado de los Estados Unidos, por su parte, dio su consejo afirmativo y consentimiento a estos tratados el 18 de abril de 1978 con un total de 68 votos a favor y 32 en contra, lo que representó el mínimo necesario para lograr los 2/3 exigidos por la Constitución de ese país para aprobar tratados internacionales. Una vez ratificados los tratados, se realizó el canje de ratificaciones en la ciudad de Panamá.

Cumplidos los pasos anteriores, se inició formalmente el proceso de transición de un canal norteamericano a un canal panameño.

El Tratado del Canal de Panamá establecía la administración conjunta del Canal a través de una Junta Directiva de 9 miembros: 5 norteamericanos y 4 panameños. En el período comprendido entre el 1° de octubre de 1979 y el 31 de diciembre de 1989,

el administrador del Canal sería un norteamericano y el subadministrador, un panameño. Más tarde, a partir del 1 de enero de 1990 hasta el 31 de diciembre de 1999, este esquema se invertiría. El administrador sería un panameño y el subadministrador sería un norteamericano. Pero siempre, desde el 1° de octubre de 1979 hasta el 31 de diciembre de 1999, se mantendría la misma estructura de los 9 miembros de la Junta Directiva con sus 5 directores norteamericanos y 4 directores panameños. Los norteamericanos mantuvieron mayoría en la Junta Directiva durante toda la vigencia del Tratado del Canal de Panamá de 1977 (Torrijos-Carter).

Además, todos los miembros de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP), el administrador del Canal y el subadministrador debían ser nombrados por el presidente de los Estados Unidos. Cuando se tratara de panameños en los cargos de administrador, subadministrador o miembros de la Junta Directiva, el presidente de Panamá los postularía y el presidente de los Estados Unidos los nombraría. El presidente de Estados Unidos ejercería autoridad sobre la Comisión del Canal de Panamá a través del secretario de defensa, quien delegaría en el secretario del Ejército de Estados Unidos. La Comisión del Canal de Panamá era supervisada por su Junta Directiva, donde uno de los miembros estadounidenses sería el secretario de defensa o, en su ausencia, el funcionario que él designara (normalmente el secretario del Ejército de los Estados Unidos). La Junta Directiva del Canal se reuniría por lo menos 4 veces al año, alternadamente: 2 veces en Panamá y 2 veces en Estados Unidos, normalmente en Washington. En la etapa final, estas reuniones se multiplicarían hasta sumar mucho más de 4 al año.

Desde mi punto de vista, la segunda etapa de la transición del Canal (1979-1982) ofrecía el siguiente escenario: ya teníamos un nuevo Tratado del Canal y ya se había instalado la administración conjunta de la Comisión del Canal de Panamá (CCP). A pesar de ello, los miembros de la Junta Directiva de esa administración conjunta no cesaban de agredirse durante sus reuniones, especialmente los miembros de la “bancada” panameña y la zoneíta, situación que estancaba la transición.

Fuera del Canal el escenario político de la República de Panamá no era mejor. El 31 de julio de 1981 murió el General Omar Torrijos en un accidente aéreo y asumió el mando de la comandancia el coronel Florencio Flores quien fue desplazado muy pronto por el Estado Mayor del cuerpo militar, dirigido principalmente por los tenientes coroneles Rubén Darío Paredes, Manuel A. Noriega, Roberto Díaz Herrera y Armando Contreras. Quedó al mando de la comandancia Rubén Darío Paredes quien irrumpió nuevamente en el Gobierno. En 1982, el comandante Paredes destituyó de hecho al presidente Royo presionándolo a renunciar. El presidente Royo renunció, dando para ello excusas públicas de quebrantos de salud. Ricardo de la Espriella, vicepresidente, ocupó entonces la Presidencia de la República, quedando vacío el cargo de vicepresidente, por lo que se nombró al Dr. Jorge Illueca como vicepresidente.

Cuando se dio el golpe contra el presidente Aristides Royo en 1982 yo estaba en El Valle de Antón. Allí vi a Paredes por televisión, en cadena nacional, dando su discurso oficial. Y me sorprendí cuando lo escuché citándome con una frase que decía: "...como dijo mi amigo Fernando Cardoze" ... Pocos días después me llamó el presidente Ricardo de la Espriella para invitarme a una reunión con él. Quería hablar conmigo. Regresamos a Panamá Aida Isabel y yo del Valle con cierta aprensión. Llegué a la casa del presidente de la Espriella que estaba rodeada de guardaespaldas y asesores. Entonces me dijo: "Fernando quiero que seas un súper ministro de economía" (entonces se llamaba el Ministerio de Hacienda y Tesoro). Allí estaba también el general Paredes. Decliné su oferta, después de agradecerles a ambos su distinción, porque si bien conocía al general Paredes por sus visitas al Valle de Antón, no creía en gobiernos militares y evitaba participar en su gobierno.

Continué entonces dedicado por entero al bufete Arias, Fábrega & Fábrega que estaba en pleno crecimiento en 1982 y exigía toda mi atención. El país experimentaba una verdadera bonanza impulsada en parte por la confianza que generaban los tratados del Canal y como consecuencia de la crisis del petróleo, generada desde los años 70 que había cuadruplicado el precio del barril del crudo. Se había formado la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) cuyos países miembros vivían como

reyes, entre los cuales destacaban los países árabes y Venezuela. El sobrante de ese *boom* del petróleo se invertía en otros países (bancos europeos, norteamericanos, suizos, etc.) y en Panamá, como también en otros centros bancarios del mundo (Bahamas, Luxemburgo, entre otros), que se benefició considerablemente al recibir los llamados petrodólares.

ETAPA 3. ROMPIENDO EL HIELO: NUEVO ENFOQUE (1983-1985)

En condiciones de inestabilidad política en Panamá, derivadas de la muerte del general Torrijos y la destitución del presidente Aristides Royo, el presidente Ricardo De la Espriella me postuló a finales de 1982 para miembro de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) o *Panama Canal Commission (PCC)* en calidad de uno de los 4 miembros panameños. El presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan, oficializó este nombramiento el 14 de enero de 1983, después de haber sometido mi postulación a la exhaustiva evaluación correspondiente. Este nombramiento no tenía fecha de terminación y al aceptarlo inicié mi participación directa en la transición del Canal.

Simultáneamente serví como ministro de Relaciones Exteriores durante la administración del presidente Nicolás Ardito Barletta, entre octubre de 1984 y abril de 1985, función que se entrelazaba con mi participación como 1 de los 4 miembros panameños en la Junta Directiva del Canal.

Durante esta experiencia, correspondiente a la etapa que he denominado “Rompiendo el Hielo: Nuevo Enfoque” de 1983 a 1985, identifiqué algunas necesidades de la transición que fueron adoptadas por la Junta Directiva conjuntamente con planes, tareas y acciones que debían adoptarse en la administración conjunta para garantizar una exitosa transferencia del Canal a Panamá.

Algunas de estas propuestas sufrieron un enfriamiento y hasta un revés durante los años correspondientes a la crisis política y económica de los últimos años del régimen de Noriega (1986-1989). Afortunadamente fueron reactivadas, posteriormente,

durante la etapa final del proceso de transición del Canal. Por esta razón, volveré a plantearlas más adelante en este texto, en las etapas denominadas “Retomando el Camino (1990-1994)” y “Acelerando la Transición (1995-1999)”, porque fue más tarde cuando pudieron profundizarse, sumarse a otras propuestas de manera complementaria y realizarse cabalmente. Algunas de las más relevantes fueron las siguientes:

Propuesta: Ya ganamos el canal

Desde la primera ocasión en que actué como miembro de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) (1983-1985), identifiqué entre las tareas inmediatas de mayor urgencia convencer a los panameños y en especial al equipo de asesores del Departamento Ejecutivo para Asuntos del Tratado (DEPAT) que pertenecía al Ministerio de Relaciones Exteriores (y con quienes nos reuníamos los miembros del equipo panameño de la Junta Directiva del Canal), de que los panameños ya habíamos ganado el Canal. Después de todo ya éramos directores de su Junta Directiva y, en 17 años, el Canal, su administración y usufructo serían totalmente panameños.

Debía convencerlos de superar actitudes hostiles todavía combativas y antiestadounidenses que eran resabios de la tradición nacionalista panameña y de las campañas torrijistas para las negociaciones de los Tratados Torrijos-Carter. Era evidente el antagonismo con los miembros norteamericanos de la Junta Directiva de la Comisión del Canal (quienes también respondían con desconfianza hacia el equipo panameño). Teníamos que reorientar nuestros esfuerzos hacia la elaboración de un plan que garantizara la implementación del Tratado Torrijos-Carter y el futuro de la transición del Canal. Estos nuevos objetivos debían sustentarse además en el convencimiento de que los panameños habíamos culminado entonces un difícil pero triunfante recorrido de la historia del Canal y que debíamos avanzar para enfrentar la siguiente fase, no menos difícil, la de trazar y cumplir la ruta que garantizara una exitosa transición y posterior transferencia y manejo del Canal.

La premisa “ya ganamos el Canal” surgió en mi mente casi enseguida, durante la primera reunión de la Junta Directiva de la Comisión del Canal (CCP) a la que asistí en enero de 1983, en el salón de reuniones de la Junta Directiva en el icónico edificio de la administración. Así lo entendí al observar en dicho salón la bandera panameña, las fotografías de los presidentes de Panamá y los Estados Unidos, Ricardo de la Espriella y Ronald Reagan, además de la presencia de los asistentes a esa reunión donde el secretario del Ejército de los Estados Unidos presidía la Junta Directiva, sentado en una cabecera, flanqueado a los lados por los directores panameños y norteamericanos, quienes estábamos sentados en forma alternada, alrededor de la mesa. En la otra cabecera, se sentaba el administrador del Canal, el General Dennis McAuliffe, junto al subadministrador panameño, Fernando Manfredo. Detrás de los directores, había varias filas de consultores panameños, zonians y norteamericanos. También asistían a estas reuniones los embajadores de Panamá en Estados Unidos y de Estados Unidos en Panamá, además del representante del Tesoro de los Estados Unidos. La estructura de estas reuniones de la Junta Directiva del Canal expresaba de manera simbólica, inequívocamente, que los panameños habíamos entrado al corazón del Imperio.

Propuesta: Vamos a manejarlo bien y en beneficio de la nación

La participación en estas reuniones me obligaba a cuestionarme: “¿qué hacemos ahora para cumplir con nuestro destino histórico, esa inmensa responsabilidad que hemos conquistado?” Asumí el objetivo de definir una directriz que sirviera de referente y guía a la transición del Canal. Y esto no se lograría si no le comunicaba a mis colegas del equipo panameño la convicción de que ya habíamos alcanzado este valiosísimo logro histórico y que debíamos avanzar para protegerlo, a través de la elaboración y cumplimiento de una hoja de ruta eficaz para la transición del Canal.

La nueva etapa que debíamos enfrentar, sin más demoras ni confrontaciones innecesarias, era sin duda una responsabilidad inmensa, difícil y compleja, que exigía construir confianza en nosotros mismos como equipo de trabajo en la Junta Directiva

del Canal e impulsar la autoestima colectiva más allá del Canal, como nación, para realizar esta histórica misión. Porque tenía muy claro entonces que la victoria obtenida con el Tratado Torrijos-Carter podíamos perderla si no nos preparábamos para administrar el Canal con seguridad, eficiencia y rentabilidad en beneficio del país.

Pronto me convertí en uno de los voceros de los panameños en el Canal. Con frecuencia salía en los periódicos y medios de comunicación explicando las decisiones de la Junta Directiva del Canal y la transición. Los otros directores panameños de gran prestigio que me acompañaron en esta etapa fueron Carlos Ozores, Oydén Ortega y Luis Anderson, quienes demostraron su excelente capacidad profesional. En mi caso el trabajo concerniente al Canal, un trabajo intelectual que requería gran concentración y análisis, solía hacerlo desde mi oficina en Arias, Fábrega & Fábrega (ARIFA), lo que me permitía guardar mayor perspectiva sobre lo que ocurría en el Canal.

Era necesario reconocer que el Tratado Torrijos-Carter había sido sabio al programar una transición de 21 años para la nacionalización del Canal. Este largo período permitiría madurar ideas, políticas y estrategias. Debíamos, además, adoptar la autocrítica e identificar fracasos, como los cometidos al principio de la transición durante el desmantelamiento de la antigua Zona del Canal, a partir de 1979, cuando recibimos el Ferrocarril Transístmico, algunas instalaciones y los Puertos de Cristóbal y Balboa.

También debíamos comprender la geopolítica y las circunstancias que enmarcaban las decisiones para implementar la transición del Canal a la administración panameña. El escenario político e histórico había cambiado substancialmente después de los Tratados Torrijos-Carter y, por tanto, también debía cambiar nuestra actitud y mentalidad. Expresé en esas reuniones que debíamos asimilar intelectual y emocionalmente que una cosa era tener a los norteamericanos dentro del país (en la Zona del Canal y en las bases militares) y otra muy distinta, tenerlos afuera.

Propuesta: Unidos hacia la misma meta

Desde la premisa “*ya ganamos el Canal*”, como punto de partida, derivó el lema automotivador “*vamos a manejarlo bien y en beneficio de la nación*”. Inmediatamente y con el objetivo de lograr esta misión teníamos que superar las diferencias entre los directores panameños, los directores norteamericanos y los zoneítas, adoptando la impostergable estrategia de trabajo conjunto, al menos dentro de la directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP). Estaba convencido de que para lograr una transición y posterior transferencia exitosa del Canal teníamos que trabajar como un equipo unido, lograr una labor más armoniosa, coherente y fructífera que garantizara su realización en 1999.

Para ello debíamos reconocer y superar hasta donde fuera posible las divisiones internas en la Junta Directiva de la Comisión del Canal (CCP) las cuales estaban representadas por tres equipos claramente diferenciados hasta ese momento: los panameños, los estadounidenses y los zoneítas. Sin duda, uno de los obstáculos más difíciles que tuvimos que enfrentar los panameños en las reuniones de la Junta Directiva de la Comisión del Canal y en todo el proceso de la transición del Canal lo constituyó la mayoría de los funcionarios y asesores zoneítas, los llamados *zonians*, porque se dedicaron a obstaculizar la transición del Canal a toda costa y en cada paso.

Propuesta: Panameñización del Canal

La transición requería también de un proceso de panameñización del Canal, que identificaba la necesidad imperante de capacitar e incorporar a personal panameño idóneo en todos los niveles de la administración y operación del Canal.

En este contexto, el reemplazo del personal norteamericano por un personal panameño requería de una urgente capacitación y contratación del personal panameño entrante, dentro de una transición gradual de la fuerza laboral del Canal en todos los niveles. Solo así aseguraríamos la transición hacia una administración panameña que garantizara continuidad y seguridad, sin desequilibrios que pusieran en riesgo el buen funcionamiento del

Canal y la tranquilidad de los usuarios del Canal y de la comunidad internacional durante el proceso. Esta tarea exigía aumentos en las partidas y en los programas destinados al entrenamiento de personal y de una programación cronológica de la sustitución de empleados no panameños en los puestos directivos de la administración del Canal.

Posteriormente, en 1990 y sobre todo a partir de 1995, se reactivaría y profundizaría este programa de panameñización laboral del Canal como veremos en las etapas posteriores a la invasión, cuando Panamá retomaría el proyecto de la transición como su proyecto de Estado de mayor envergadura.

Propuesta: Modernización permanente del Canal

En julio de 1984, el entonces presidente de la Junta Directiva de la Comisión del Canal William Gianelli, secretario adjunto del Ejército de los Estados Unidos de América, me nombró presidente de uno de los tres comités de la Junta Directiva de la Comisión del Canal: el Comité de Mejoras al Canal. Era la primera vez que un panameño presidía una de estas comisiones y, desde esta posición, tuve acceso a documentos y estudios hasta entonces desconocidos por los panameños. Como resultado de la información obtenida, me convencí de que al Canal había que hacerle grandes inversiones debido a que su capacidad estaba llegando a su límite. También supe que el ensanche del Corte Culebra aumentaría la capacidad de tránsitos por el Canal en un 20%. Por tanto, como presidente del Comité referido, impulsé los estudios relacionados a las obras de ensanche del Corte Culebra y defendí la asignación de mayores partidas del presupuesto del Canal para mantenimiento y nuevas mejoras. En suma, amplíé el concepto de modernización del Canal para incorporar el elemento adicional de hacer las inversiones de capital nuevas que eran necesarias en ese momento (1985) a los elementos previamente identificados de mantener, reparar y renovar las instalaciones y el equipo existentes, con la finalidad de que el Canal pudiera preservar su competitividad dentro del comercio marítimo, hasta la fecha de su transferencia formal el 31 de diciembre de 1999 y de esa fecha en adelante.

Durante esta fase del “nuevo enfoque”, comprendida entre 1983 y 1985, también se logró realizar mejoras considerables en las diferentes instalaciones del Canal como fueron el reemplazo de un número plural de locomotoras y remolcadores, la profundización de calado del Canal en varias secciones, la construcción de una estación de amarre en Pedro Miguel y otra en Gatún, para facilitar y acelerar el tránsito por el Canal durante las horas pico, un nuevo sistema de luces altas y modernas en las esclusas y a través del Corte Culebra, para facilitar la navegación por el Canal las 24 horas del día. Y todo esto se logró a través de la armonización de posiciones diversas entre los miembros de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP).

Paralelamente a la mencionada necesidad de reconciliar actitudes y unificar criterios en la Junta Directiva, sus miembros tuvimos que asumir múltiples batallas con sus respectivas confrontaciones. De hecho, participé en todas las luchas que consideré necesarias por su relevancia, en las que había que actuar con inteligencia y emoción calculada, para persuadir a los adversarios con argumentos racionales, poderosos y sustanciales sobre contenidos que eran simultáneamente técnicos, políticos y administrativos.

Entre las “batallas” más importantes de esta etapa libradas en la Junta Directiva de la CCP y en las que participé activamente estuvieron: la eliminación de la injusta e inaceptable doble escala salarial, el aumento de partidas presupuestarias y la necesidad de que el Gobierno de los Estados Unidos derogara o reformara la Ley 96-70. Esta Ley representaba un escollo importante para las tareas pendientes, entre ellas la modernización del Canal, así que presenté y reiteré constantemente el argumento de que esta Ley se apartaba, en muchos aspectos sustanciales, de lo que se había pactado en el Tratado Torrijos-Carter. Señalé que el tratado estipulaba el compromiso de los Estados Unidos de transferir a Panamá el Canal en excelentes condiciones de funcionamiento, con un alto grado de competitividad para el comercio marítimo internacional. Pero la Ley 96-70 le asignaba un rol pasivo a la Junta Directiva que impedía que la administración del Canal asumiera las responsabilidades financieras de adquirir préstamos y deudas, obstaculizando así la realización de las urgentes decisiones

referidas y las costosas obras de modernización del Canal, como era el caso del ensanche del Corte Culebra, una obra urgente e inaplazable ya en 1985.

De hecho, el nuevo enfoque para la transición del Canal demandaba un cambio del modelo de gestión y el reemplazo del personal de la administración norteamericana del Canal, cuyas posiciones más importantes en la estructura administrativa y de seguridad eran todavía ocupadas por norteamericanos y mantenían una gestión fundamentalmente militar. En este tema tan crucial nos tropezamos con el pensamiento canalero prevaleciente en la administración norteamericana, y sobre todo entre los *zonians*, que afirmaba que al Canal no había que hacerle grandes inversiones nuevas y le asignaba un rol apenas supervisor a la Junta Directiva, cuando la transición del Canal exigía un rol ejecutor de la misma.

En síntesis, defendí la tesis de que el proceso de transición del Canal de Panamá en ese momento necesitaba de varios componentes simultáneos: la panameñización de la fuerza laboral, la modernización de la estructura física, la reforma o la abrogación de la Ley 96-70 y la flexibilización de las prácticas administrativas de la Comisión del Canal.

Mientras esto ocurría en el Canal, se acercaba la campaña presidencial de 1984 en la República de Panamá y el general Paredes seguía al frente de la Comandancia, con el compromiso torrijista del repliegue militar. En este escenario, el general Paredes pensó en hacerse candidato a la presidencia de la República y para ello convocó a los partidos políticos para reformar la Constitución Política de 1972. Participaron en esta iniciativa Mario Galindo, César Arrocha Graell y Alfredo Ramírez por el Partido MOLIRENA (Movimiento Liberal Republicano Nacionalista); Guillermo Endara Galimany e Hildebrando Nicosia, del Partido Panameñista Auténtico; José Dominador Bazán del Partido Republicano; Roberto Alemán Zubieta y Arnulfo Escalona del Partido Liberal; Ricardo Arias Calderón y Guillermo Cochez del Partido Demócrata Cristiano; Olimpo Sáez del Partido Nacionalista Popular; y Luis Barletta del Partido Laborista Agrario. De este esfuerzo, se hicieron enmiendas integrales que desmilitarizaron la Constitución de 1972, las cuales fueron aprobadas por medio de

referéndum en abril de 1983, con la intención de que se celebraran elecciones generales en mayo de 1984. De esto hay que darle crédito al general Paredes, quien procedió entonces a acogerse a su jubilación de la Guardia Nacional, con la intención de postularse como candidato a presidente de la República. Desde 1983 el exgeneral Manuel Antonio Noriega pasó a liderar las Fuerzas de Defensa (anteriormente Guardia Nacional), comprometiéndose públicamente a garantizar unas elecciones transparentes y deseándole al general Paredes muchos éxitos en sus aspiraciones presidenciales. La frase “Buen salto, Ruben” con la que Noriega despidió a Paredes el día de la jubilación de éste, resultó una gran ironía, pues poco después Noriega le retiró el apoyo político a Paredes quien vio así frustradas sus aspiraciones presidenciales.

En 1984, la primera elección directa desde 1968, asumió la presidencia el Dr. Nicolás Ardito Barletta en unas elecciones apretadas y muy cuestionadas. El primer vicepresidente fue Eric Arturo Delvalle del Partido Republicano y el segundo vicepresidente fue Roderick Esquivel del Partido Liberal. Nicolás me invitó a ser su Ministro de Relaciones Exteriores y yo acepté en esta ocasión por las siguientes razones mencionadas antes: mi amistad personal con el nuevo presidente y las cambiantes circunstancias políticas del país, que apuntaban hacia su democratización en un proceso de repliegue militar. Entre los ministros de su gabinete estaban Ricaurte (Catín) Vásquez, Roberto (Cosaco) López, Kaiser Bazán, Menalco Solís y Bernardo (Chicho) Cárdenas. Hoy me doy cuenta cuán ingenuos fuimos quienes imaginamos que ese repliegue era posible.

Ésta fue mi primera y última experiencia como ministro de Estado. Recuerdo especialmente una reunión de trabajo con mi tío Cosaco López Fábrega, Gabriel Lewis Galindo, Chicho Cárdenas, Kaiser Bazán y Eric A. Delvalle, donde se manifestó una preocupación fundamental: “el problema es que Nicky no tiene un mandato claro, ni el apoyo de su propio partido (el PRD)” .

Desde entonces mi experiencia y observación de la realidad política me llevan a pensar que los proyectos buenos y decentes se van abriendo camino, poco a poco, pero se tienen que enfrentar con realidades políticas complicadas y adversas. Los políticos que

pertenecen a partidos políticos toman decisiones escudándose con sus partidos. Los independientes, y ése era mi caso, trabajamos intensamente sin escudo político alguno.

Así fue como asumí el cargo de ministro de Relaciones Exteriores al mismo tiempo que era miembro de la Junta Directiva del Canal. Presencié el proceso de frustración y desgaste político de Nicolás Ardito Barletta frente al PRD y frente a los civilistas. Me atrevo a afirmar que yo era el hombre de confianza y el amigo más cercano del presidente Ardito Barletta dentro de su gabinete.

ETAPA 4. CRISIS POLÍTICA DE PANAMÁ: RETROCESO Y DILEMAS PERSONALES (1985-1989)

En efecto, a los 7 meses de mi nombramiento en el gabinete del presidente Ardito Barletta, cumplidos en abril de 1985, presenté mi renuncia al cargo de ministro de Relaciones Exteriores²² quedándome, no obstante, como uno de los 4 panameños en la Junta Directiva de la Comisión del Canal a petición suya. En el Ministerio de Relaciones Exteriores me reemplazó el Dr. Jorge Abadía. Posteriormente, en septiembre de 1985, se descubrió el asesinato del Dr. Hugo Spadafora, un médico guerrillero idealista que combatió en Nicaragua contra el régimen de Somoza. El presidente Ardito Barletta nombró una comisión para investigar el asesinato y esto provocó su destitución por el ex general Manuel Antonio Noriega, el hombre fuerte de Panamá en ese momento. Aquí se le complicaron las cosas a Noriega: había dado un golpe de Estado a un presidente elegido en elecciones directas quien, además, era considerado un amigo de los Estados Unidos. La reacción internacional fue adversa a Noriega.

El régimen de Manuel Antonio Noriega introdujo elementos de ingobernabilidad y crisis política en la República de Panamá, entre 1985 y 1989, que presentaron obstáculos y hasta pusieron

22. Ver carta de renuncia al Excelentísimo Señor Presidente de la República, Nicolás Ardito Barletta, del 30 de abril de 1985 en la sección de Documentos Anexos, al final de este libro.

en riesgo la transición del Canal. Como sabemos, esta etapa terminaría de manera abrupta y dramáticamente con la invasión norteamericana del 20 de diciembre de 1989.

El horrible asesinato del Dr. Hugo Spadafora y el golpe contra el presidente Ardito Barletta me conmocionaron hasta el punto de parecerme inaceptable permanecer en una posición oficial de Panamá, ni siquiera como miembro panameño *Ad Honorem* de la Junta Directiva del Canal de Panamá. En consecuencia, decidí renunciar también a mi posición en el Canal, lo que me enfrentaba a un nuevo dilema, puesto que nunca se había dado el caso de una renuncia en la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) y las renunciaciones a cargos públicos son infrecuentes en Panamá. Dado que no había precedentes, tampoco existía un protocolo establecido para estos casos; ¿a quién le iba a renunciar? El orgullo nacional no me permitía hacerlo frente al presidente de los Estados Unidos, por lo que decidí visitar al presidente Eric Arturo Delvalle y presentarle mi renuncia verbalmente y por escrito,²³ planteándole mi incomodidad con el nuevo escenario político, la urgencia de la ampliación del Corte Culebra y la necesidad de modificar o derogar la Ley 96-70 en los Estados Unidos, como excusas de mi renuncia, en vista de que estas 2 últimas tareas excedían la competencia y posibilidades de esa Junta Directiva de la Comisión del Canal. Le recomendé a Carlos Velarde, para que me reemplazara, un profesional educado, quien se desempeñaba como asesor económico de la directiva en la Azucarera Nacional (empresa de los Delvalle) y, por tanto, un hombre también de la confianza del presidente Delvalle. Finalmente, luego de resolver los escollos salí del Canal. Mientras tanto, Delvalle siguió desgastándose políticamente hasta que decidió “destituir” a Noriega. Inmediatamente, como era de esperarse, Noriega lo destituyó a él y Delvalle se exilió en los Estados Unidos.

La crisis política y económica generada en la última etapa del régimen de Noriega (1987-1989) volvió a destruir la estabilidad

23 Véase carta de renuncia al Excelentísimo Señor Presidente de la República, Eric Arturo Del Valle, del 11 de diciembre de 1985, en la sección de Documentos Anexos de este libro.

política y económica del país. Y como he dicho antes, a pesar de los esfuerzos por mantener al Canal apartado de este remolino, la inestabilidad de la República de Panamá estuvo a punto de comprometer la transición del Canal de Panamá.

Efectivamente, la República estaba hecha pedazos: Estados Unidos impuso sanciones económicas a Panamá, el Producto Interno Bruto (PIB) del país cayó en más del 13%, muchas empresas cerraron, otras solo trabajaban hasta mediodía y hacían malabarismos para poder pagar sus planillas. Los bancos de la plaza cerraron por casi 2 meses. Con respecto a este gravísimo momento político y económico de Panamá, resulta interesante destacar la creatividad que demostramos los panameños frente a la carencia de liquidez durante esta crisis: se crearon pagarés y varias formas de trueque moderno para salir al frente, evitando así tomar la decisión de emitir moneda propia que hubiera podido sepultar al sistema financiero y la economía de Panamá. Esto nos da una idea del respeto que inspira el sistema económico panameño a nuestra sociedad. Ni Noriega, asediado y repudiado por todas partes, pero con el poder político y la fuerza de las armas en sus manos, se atrevió a emitir papel moneda panameña en los momentos económicos y financieros más críticos de Panamá.

Al final del régimen de Noriega, vino la invasión norteamericana a Panamá el 20 de diciembre de 1989, con los terribles estragos humanos, políticos y económicos que todavía están por analizarse y evaluarse en profundidad. Como resultado de esta invasión y de la crisis política y económica de los últimos años del régimen de Noriega, el país quedó postrado y humillado, desde el punto de vista moral, económico, jurídico y político. Se reinstauró la democracia en Panamá de la forma más dramática que conocemos en nuestra historia republicana, con la toma de posesión de la alianza ADO Civilista (Alianza de Oposición Civilista), que había ganado las elecciones presidenciales legítima y abrumadoramente en mayo de 1989. Quedó Guillermo Endara Galimany al frente de la Presidencia de la República, Ricardo Arias Calderón como primer vicepresidente y Guillermo Ford Boyd como segundo vicepresidente.

ETAPA 5. RETOMANDO EL CAMINO (1990-1994)

Durante los años siguientes a la invasión del 20 de diciembre de 1989 el proceso de transición debió concentrarse en el trabajo institucional y jurídico que prepararía a la República de Panamá a enfrentar su reto histórico más importante: asumir plenamente la administración y posterior manejo exclusivo del Canal.

Propuesta: La transición del Canal como proyecto de Estado post invasión

En marzo de 1990, con el país saqueado y en bancarrota, la población desmoralizada y cientos de víctimas, los panameños necesitábamos esperanza y objetivos claros. Intenté mirar hacia el futuro para identificar un mensaje motivador y constructivo que nos levantara el ánimo y nos guiara como nación. Y no tuve dudas de que la transición del Canal era el camino a seguir porque constituía el proyecto nacional más importante de Panamá y sabía que era posible salvarlo todavía si nos focalizábamos y apresurábamos el paso. Puse manos a la obra y publiqué 2 artículos sobre este tema.

En el primer artículo que publiqué en abril de 1990, apenas 3 meses después de la invasión, señalaba cuáles eran las acciones que teníamos pendientes para reactivar y garantizar la transición eficiente del Canal. Reiteré mi argumento en favor del carácter inmediato y urgente del ensanche del Corte Culebra frente a las nuevas y dramáticas circunstancias de 1990 en Panamá.²⁴ Inmediatamente después de la publicación de este artículo fui invitado a un foro organizado por el Instituto Latinoamericano de Estudios Avanzados (ILDEA) que se realizaría meses más tarde, en septiembre del mismo año (1990), bajo el título “El Canal y la Posición Geográfica en el Desarrollo Económico de Panamá”. De la conferencia que preparé especialmente para este foro sobre la necesidad de crear un organismo administrativo, independiente y autónomo para la administración del Canal salió mi segundo

24. Fernando Cardoze Fábrega. “*El Ensanche del Corte Culebra*”. El Panamá América del 6 de abril de 1990. En la sección de Documentos Anexos de este libro.

artículo sobre el tema de la transición del Canal, que fue publicado el mismo año con el título “La Estructuración del Organismo Administrador del Canal de Panamá”.²⁵ También ILDEA publicó esta disertación. Meses más tarde, en marzo de 1991, publiqué *El desafío de la administración del Canal en el año 2000: cómo prepararnos para ello*.²⁶

Si bien es cierto que las propuestas referidas aquí ya las había planteado anteriormente desde 1983, durante la fase denominada “rompiendo el hielo-nuevo enfoque”, de hecho, estas propuestas carecían de un cuerpo jurídico e institucional que las viabilizara. Por lo tanto, en esta fase me concentré principalmente en este aspecto que permitiría complementarlas e integrarlas estructuralmente en una hoja de ruta para la transición del Canal.

Estos planteamientos que presenté entonces en ILDEA y en las publicaciones referidas de 1990 y 1991 condujeron a políticas y estrategias que fueron adoptadas con éxito durante ésta y las etapas subsiguientes de la transición del Canal, tanto en la Comisión del Canal de Panamá (CCP) como en el gobierno nacional respectivamente. Entre algunas de estas recomendaciones, durante la presente etapa que he denominado “retomando el camino” y en la etapa final titulada “aceleración de la transición”, puedo destacar las siguientes:

Propuesta: La transición como estructura de 4 patas

Ante la necesidad de diseñar una hoja de ruta para la transición que diera continuidad al trabajo realizado en la tercera etapa de esta cronología (“rompiendo el hielo”), que había sido puesta en peligro durante la cuarta etapa (“crisis política de Panamá”), pensé en diseñar una estructura integrada que contemplaba 4 áreas distintas que debían ser desarrolladas simultáneamente.

25. Fernando Cardoze Fábrega. “La Estructuración del Organismo Administrador del Canal de Panamá”. El Panamá América del 30 de septiembre de 1990. En la sección de Documentos Anexos de este libro.cumentos Anexos.

26. Fernando Cardoze Fábrega. *El desafío de la Administración del Canal en el año 2000: Cómo prepararnos para ello*. Opúsculo sin editorial, Panamá, 1991.

Esta estructura se asemeja a una mesa de 4 patas cuya viabilidad depende de que las 4 patas estén igualmente robustas, que funcionen de manera integral, paralela y simultáneamente, para sostener la mesa (metáfora para la transición) como un todo orgánico, funcional y estructural equilibrado. Estas 4 áreas, columnas o “patas”, que incluían la panameñización de la fuerza laboral y la modernización del Canal presentadas con anterioridad entre 1983-85, (durante la etapa denominada “rompiendo el hielo”), serían actualizadas y complementadas ahora, posteriormente a la invasión, con las propuestas sobre cambios institucionales y jurídicos dentro del Canal y en la República de Panamá. En síntesis, las cuatro patas de la estructura de la transición serían las siguientes:

Primera Pata: La panameñización laboral del Canal

La primera pata debía atender la necesidad laboral de acelerar y finalizar el proceso de reemplazo del personal norteamericano en la administración y operación del Canal de Panamá por un personal panameño, proceso que se había iniciado desde 1983. Esto requería con urgencia de iniciativas en todos los campos y particularmente debíamos capacitar a los pilotos o prácticos panameños, lo que exigía de un programa intensivo de capacitación de pilotos panameños, a través de becas en Panamá y en el exterior porque estábamos rezagados en esta área y enfrentábamos importantes dificultades. Por ejemplo: ¿quién pagaría el entrenamiento? Esto tuvimos que negociarlo con los norteamericanos. Había que convencerlos con el argumento de que en apego al Tratado Torrijos-Carter era su obligación legal, además de su interés nacional, que la transición funcionara porque ellos continuarían siendo los principales clientes del Canal. En este proceso obtuvimos la colaboración especial de un director norteamericano de la Junta Directiva de la Comisión del Canal, Andrew Gibson, quien era además síndico de King's Point Academy, (la academia de formación de oficiales de la marina mercante de los Estados Unidos) para viabilizar este importante componente de la transición.

Adicionalmente, la panameñización laboral del Canal de Panamá necesitaba ya en esta etapa de modificaciones en el plano institucional y jurídico en la administración del Canal que

permitieran abrir cupo a los panameños en todos los estamentos de la administración, incrementar los cursos de capacitación, eliminar paulatinamente las llamadas posiciones de seguridad que eran exclusivas para norteamericanos y romper el cuasi-monopolio de los pilotos (o prácticos) extranjeros en el Canal. Se trataba de un proceso que debía ser negociado a cada paso con los norteamericanos, a quienes debemos reconocer el hecho de haber cumplido el Tratado Torrijos-Carter y de haber tomado las decisiones que fueron necesarias para viabilizar la transición del Canal al Estado panameño, a pesar de la crítica etapa de los últimos años del régimen de Noriega (1987-1989) y de la permanente resistencia de los *zonians*.

Segunda Pata: La modernización física del Canal

La segunda pata estructural de este programa para la transición debía atender la modernización del Canal, introduciendo nuevas inversiones significativas para las obras en el Canal y el consecuente incremento de su presupuesto para mantener y mejorar el estado de funcionamiento y la competitividad del Canal, durante la etapa final del proceso de transición. A pesar de las múltiples inversiones de modernización realizadas desde 1983, quedaba pendiente el inminentemente y necesario ensanche del Corte Culebra para el cual faltaba la voluntad política de parte de los norteamericanos, manifiesta en parte en la referida Ley 96-70 o Ley Murphy, uno de los mayores contratiempos para la ejecución inmediata del ensanche del Corte Culebra, ya que los estudios de factibilidad se habían realizado entre 1983 y 1985, como he explicado antes.

En resumen, mi artículo ya referido “El Ensanche del Corte Culebra”²⁷ de abril de 1990 destacaba que: 1) el ensanche del Corte Culebra hacía parte del compromiso contractual del Tratado del Canal de Panamá de 1977, porque obligaba a los Estados Unidos de América a transferir el Canal a Panamá al mediodía del 31 de

27. En la sección de Documentos Anexos de este libro.

diciembre de 1999 en condiciones eficientes de funcionamiento y competitividad comercial; 2) en cumplimiento de este Tratado había que proceder cuanto antes con la referida obra; 3) el ensanche del Corte Culebra no era incompatible sino complementario con cualquiera decisión futura que se tomara en relación a un tercer juego de esclusas o a un canal a nivel; 4) la mayoría de los estudios necesarios para proceder con el referido ensanche habían culminado hacía más de 5 años; 5) el inicio de las obras del ensanche del Corte Culebra en ese momento (abril de 1990) contribuiría enormemente a la reconstrucción económica de Panamá, al fortalecimiento de la autoestima nacional y a la generación de empleos en los graves momentos posteriores a la invasión; y 6) el anuncio de las obras enviaría una señal positiva al mundo en cuanto a la seriedad del compromiso adquirido por los Estados Unidos de América de cumplir el Tratado del Canal de Panamá y en cuanto a la voluntad de Panamá de dar la mayor y más responsable atención a todo lo relacionado con el Canal de Panamá.

Tercera Pata: El organismo administrador panameño para recibir el Canal

En el ámbito externo al Canal, la tercera pata debía crear una base legal en la República de Panamá que le hiciera posible al Estado panameño recibir el injerto del Canal en su cuerpo jurídico e institucional, de manera eficaz y coherente. Esta tercera pata consistiría en diseñar y estructurar, mediante una reforma constitucional, el organismo administrador panameño del Canal que lo recibiría el 31 de diciembre de 1999 (administrándolo de forma exclusiva a partir de esa fecha). Debíamos garantizar a este nuevo organismo su autonomía administrativa y fiscal, así como su independencia de la política partidista nacional. Elaboré y desarrollé contenidos conceptuales, administrativos y políticos de este organismo que posteriormente devino en la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), que expuse en mi artículo “La Estructuración del Organismo Administrador del Canal de Panamá”.²⁸

28. Véase en la Sección de Documentos Anexos, acápite de “Publicaciones” en este libro.

Entre los contenidos de esta nueva propuesta destaqué los siguientes puntos: la necesidad de crear un organismo administrativo para el Canal, verdaderamente autónomo y protegido contra la rapacidad habitual de nuestros partidos políticos dentro de la administración pública de Panamá y la necesidad, en consecuencia, de elevar a nivel constitucional este organismo (idea planteada en términos generales, por primera vez, por el Dr. Gilberto Arias en la Conferencia CADE 1985). Mi sugerencia consistía ahora que no solamente se elevara este organismo a nivel constitucional, sino que además se incluyeran los principios que lo regirían (recordemos que una ley puede ser derogada o modificada por cualquier mayoría legislativa, mientras que una reforma constitucional requiere de un proceso más pensado y dilatado y que sea aprobado por 2 administraciones presidenciales y 2 asambleas de diputados distintas y sucesivas o una asamblea y un referéndum). Entre estos principios incluía que la Junta Directiva de este nuevo organismo administrativo del Canal debía ser nombrada por períodos largos y en forma escalonada para evitar que un solo gobierno pudiera nombrar a todos los directores; que los directores debían tener independencia suficiente y facultad para elegir al administrador del Canal por un período largo; que el presupuesto del Canal debía ser preparado y aprobado por el nuevo organismo administrativo del Canal, y separadamente del presupuesto del Estado; que el Canal debía adoptar un sistema de mérito en todos los niveles de la administración; elaborar sus disposiciones laborales con criterios flexibles y pragmáticos y que debía aportar al Estado panameño y a la Nación réditos mayores a los aportados por la administración norteamericana del Canal.

Debo señalar con orgullo que los objetivos, la naturaleza, la independencia y la estructura interna que propuse en el referido artículo para el organismo administrador del Canal, enriquecidos con el aporte de muchos otros panameños, fueron adoptados casi en su totalidad en lo que hoy constituye el Título XIV de la Constitución Política de la República de Panamá.

Cuarta Pata: Cambios en la administración del Canal

La cuarta pata de esta propuesta consistía en realizar cambios dentro de la propia administración conjunta de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) para garantizar la viabilidad de la transición. Teníamos que lograr la flexibilización de las prácticas administrativas de la CCP, lo que implicaría modificar el carácter subalterno de la Junta Directiva del Canal frente al secretario de defensa de los Estados Unidos de América y flexibilizar la obligación de llevar el presupuesto anual del Canal y cualquier cambio subsiguiente a la consideración del Congreso de los Estados Unidos para su aprobación. Otros cambios que debíamos introducir eran los correspondientes al fortalecimiento de la posición del administrador del Canal, la cual había sido disminuida por la CCP, la reconsideración de los peajes bajos del Canal a fin de potenciar el beneficio para nuestro país de su utilización por el comercio marítimo internacional y poder financiar su modernización y crecimiento económico, entre otros. Esto conduciría puntualmente a la derogación o a una reforma sustantiva de la referida Ley 96-70, objetivo que se logró en 1997 y que dio un impulso efectivo a la transición y panameñización del Canal de Panamá.

El presidente Guillermo Endara Galimany me llamó posteriormente a la publicación de estos artículos para felicitarme y decirme que los había leído con mucho interés, en especial el artículo concerniente a la estructuración del organismo que debía administrar el Canal cuando éste pasara al total control de Panamá.

Me pidió seguidamente que aceptara formar parte, como miembro principal del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores durante su administración (1990-1994) y también como miembro principal de una Comisión Ad Hoc que él nombraría después, con el fin de que analizara y recomendara lo que consideraba necesario para la buena administración de los bienes revertidos y del propio Canal. Después de agradecer sus elogios y distinción, acepté formar parte de ambos consejos.

A los pocos días, el presidente Endara nombró el Consejo Nacional de Relaciones Exteriores, según Decreto No. 98 del 6 de marzo de 1990 constituido por los siguientes miembros: los Doctores

Roberto Alemán Zubieta, Gilberto Arias Guardia, Carlos Arosemena Arias, Fernando Cardoze Fábrega, Guillermo Chapman Fábrega, Woodrow De Castro y Carlos Bolívar Pedreschi; los Licenciados Ricardo Alfaro, Humberto Calamari, Ricardo Durling, Miguel J. Moreno, Luis A. Navarro y el Ingeniero Fernando Eleta Almarán.

Asimismo, el presidente Endara, mediante Resolución de Gabinete del 14 de marzo de 1991, creó la “*Comisión Ad Hoc Sobre los Bienes Revertidos y la Futura Administración del Canal de Panamá*” y designó como miembros de dicha comisión, además de mi persona, a Joaquín J. Vallarino quien la presidiría, a Diógenes de la Rosa, Guillermo Chapman, Roberto Brenes, Guillermo Quijano, Luis Eduardo Guizado, Olimpo Sáez, Adolfo de Obarrio, Jorge Ricardo Riba y Ricardo González de Mena, quien actuaría como Secretario.

Propuesta: Separación del Canal de las áreas revertidas

Los miembros de la “*Comisión Ad Hoc Sobre los Bienes Revertidos y la Futura Administración del Canal de Panamá*” nos reunimos tan pronto como fuimos designados y acordamos que nos reuniríamos una vez a la semana hasta cumplir nuestra misión. Al final, después de muchos meses de deliberaciones y de considerar distintas opciones para el manejo más eficiente de las áreas revertidas y por revertir, incluyendo el propio Canal, hicimos nuestras recomendaciones al presidente de la República. Dicha comisión, que trabajó *Ad Honorem*, decidió no replicar el viejo sistema de la Zona del Canal como área integrada que incluía el Canal, sino más bien separar la futura administración del Canal de la administración de las áreas revertidas. Para ello, recomendamos la creación de 2 entidades gubernamentales distintas y autónomas una de la otra: la Autoridad de la Región Interoceánica (ARI) para administrar el desarrollo de las áreas revertidas y por revertir, y la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) para administrar el Canal una vez el mismo revirtiera a la plena jurisdicción y manejo exclusivo de Panamá.

Debemos recordar que tan pronto se firmaron y ratificaron los Tratados Torrijos-Carter (1977-1978) surgieron distintos planteamientos en cuanto a posibles fórmulas para administrar lo que revertiría a Panamá. Recuerdo, por ejemplo, la tesis defendida

por Gabriel Lewis Galindo de convertir a la Zona del Canal en una especie de gran ministerio de la Zona del Canal, con el Canal incluido.

Por su parte, las Fuerzas de Defensa de Panamá, previamente a la invasión, aspiraban a tomar bajo su mando las antiguas bases norteamericanas tan pronto las fuerzas militares norteamericanas salieran del país.

Las recomendaciones de la Comisión *Ad Hoc* respecto a cómo debía organizarse la administración futura del Canal de Panamá adoptaron los lineamientos que yo había planteado en mi presentación original a ILDEA y en los artículos que publiqué a raíz de dicha presentación de mi tesis sobre cómo debía constituirse y formarse el organismo que administraría el Canal panameño (ACP), incluyendo la recomendación de que se hiciese mediante reforma constitucional. De esta manera, se estableció el armazón jurídico que permitiría a la República de Panamá asumir la administración del Canal de manera eficiente y rentable, a partir del mediodía del 31 de diciembre de 1999.

Respecto a la propuesta original de que la Junta Directiva de la futura Autoridad del Canal de Panamá (ACP) estuviera constituida por 9 miembros, el presidente Endara añadió un décimo director que sería de libre nombramiento y remoción por el Órgano Ejecutivo y quien presidiría la Junta Directiva con el título de ministro del Canal. Al llegar este proyecto a la Asamblea de Diputados para su aprobación, la Asamblea quiso también incorporar su propio director (de libre nombramiento y remoción por la Asamblea de Diputados), así que finalmente sumaron un total de 11 los miembros de la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP). Los otros 9 miembros de esa Junta Directiva serían nombrados por el Órgano Ejecutivo, con la ratificación de la Asamblea de Diputados, por períodos de 9 años, en forma escalonada (3 miembros cada 3 años), y no podrían ser removidos libremente sino con causa justificada de acuerdo con la ley.

Aquí quiero destacar la labor de estudio, deliberación y ejecución de la propuesta de la reforma constitucional que se realizó en la Comisión *Ad Hoc* y en la cual trabajaron también decenas de

profesionales panameños de diversas disciplinas, condición social, ideología y afiliación política. Entre ellos deseo destacar al Licdo. Ricardo Durling, al Dr. Eloy Alfaro y a mi socio el Dr. Eduardo de Alba Arango. Con este último compartí y consulté muchas de estas ideas e iniciativas para formar una estructura jurídica panameña segura y adecuada para recibir y administrar el Canal.

ETAPA 6. ACELERACIÓN DE LA TRANSICIÓN (1995-1999)

En las elecciones del primer domingo de mayo de 1994 resultó electo como presidente el Dr. Ernesto Pérez Balladares. Apenas una o dos semanas después a esas elecciones recibí una llamada telefónica de Gabriel Lewis Galindo, quien ya había sido designado ministro de Relaciones Exteriores, para invitarme a un desayuno en su casa. Al poco tiempo de mi llegada a este desayuno se presentó el presidente electo Ernesto Pérez Balladares quien nos dijo a los asistentes, palabras más palabras menos, lo siguiente: “estoy consciente de que he ganado las elecciones con una minoría de votos y de que probablemente ustedes no votaron por mí; pero quiero gobernar para todo el país con la mejor gente posible y me gustaría que ustedes participen en mi gobierno.” También estaban allí Ricardo Alberto Arias, quien se desempeñaría como embajador de Panamá en los Estados Unidos y Guillermo Chapman, quien asumiría la cartera del Ministerio de Planificación. Al igual que el presidente Ricardo de la Espriella en 1982, el presidente electo Ernesto Pérez Balladares me ofreció el Ministerio de Hacienda y Tesoro (hoy parte del Ministerio de Economía y Finanzas). Y a pesar de que eran tiempos distintos entonces, con el restablecimiento de la democracia en Panamá, decliné también esta invitación porque tenía muchos retos en el bufete en esos momentos y porque mi experiencia durante la administración del presidente Ardito Barletta me había hecho comprender que yo no tenía vocación política para trabajar a tiempo completo en el gobierno nacional, un arte complejo que se debe llevar en equilibrio con las necesidades históricas y políticas del país, sin claudicar los valores.

Entonces el presidente electo Ernesto Pérez Balladares me pidió que actuara como uno de los 4 panameños de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) en la última etapa de

la transición del Canal (de 1995 al 31 de diciembre de 1999), posición que ya había ejercido anteriormente (1982-1985)²⁹. Esta nueva y honrosa distinción sí la acepté comprendiendo que esta etapa, por ser la última, requeriría de un plan de aceleración en la toma de decisiones y en su implementación. Consecuentemente y de acuerdo con el Tratado del Canal de Panamá (Torrijos-Carter), el presidente de Panamá (Ernesto Pérez-Balladares) me postuló para el cargo de director, como uno de los 4 directores panameños en la última Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) y el presidente de los Estados Unidos (William Jefferson Clinton) me nombró. En esta última Junta Directiva de la CCP tuve oportunidad de trabajar junto a los otros 3 directores panameños, también postulados por el presidente Pérez Balladares, que fueron: Jorge Eduardo Ritter, Emanuel González Revilla Jurado y Moisés Mizrachi y puedo dar fe de que todos hicieron una labor destacada, comprometida y patriótica.

Los 4 panameños designados para esta última etapa de la transición tuvimos primero que convencer al presidente Pérez Balladares de que aceptara, sin modificaciones, la reforma constitucional sobre el Canal de Panamá que había sido aprobada como resultado del trabajo arduo en equipo y del amplio consenso nacional durante la administración del presidente Guillermo Endara Galimany. El presidente Pérez Balladares así lo hizo, y la nueva Asamblea Legislativa ratificó esta reforma constitucional, lo cual permitió la creación y entrada en vigencia de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP).

Luego, los 4 panameños nombrados en esta última directiva de la CCP decidimos que también teníamos que acelerar todos los programas que se venían desarrollando dentro de la CCP (la panameñización de la fuerza laboral, la modernización constante de la estructura física del Canal y los cambios en la estructura administrativa de la CCP) para estar bien preparados para asumir el 31 de diciembre de 1999 la responsabilidad absoluta del manejo eficiente del Canal. Además de acelerar los programas

29. Véase la Etapa 3 titulada *“Rompiendo el hielo: nuevo enfoque (1983-1985)”* de este capítulo.

referidos, incorporamos otros nuevos entre los que deseo destacar la propuesta que realizó posteriormente el grupo panameño de la Junta Directiva de la CCP de realizar un áudito completo del Canal. La idea original la planteó Emanuel González Revilla Jurado. No podíamos recibir el Canal sin conocer exactamente las condiciones en que lo recibiríamos.

Hubo gobiernos y empresas europeas que se interesaron en realizar el áudito referido pero los norteamericanos las rechazaron. No permitirían que terceras partes husmearan en el Canal exponiendo el buen nombre de los Estados Unidos y del propio Canal. Después de forcejeos entre el lado panameño y el estadounidense,³⁰ Joe Reeder, presidente de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP), planteó que el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos, que había diseñado y construido el Canal original, hiciera el áudito requerido. Los directores panameños respondimos entonces que, para evitar que los norteamericanos fueran juez y parte del áudito del Canal, debíamos aprobar también que una comisión de prestigiosos ingenieros panameños realizara su propio áudito, de manera separada o conjuntamente. Ambas propuestas fueron aprobadas y a la comisión de ingenieros panameños se le llamó *Blue Ribbon Engineering Committee* (BREC). La misma estuvo compuesta por los ingenieros Alberto Alemán Zubieta, Roberto Roy, Moisés Castillo, Ernesto Ng y Álvaro Palacios. Alberto Alemán Zubieta presidió el BREC desde su creación en 1994 hasta cuando fue formalmente designado Administrador del Canal de Panamá el 18 de agosto de 1996, cuando renunció del comité de ingenieros panameños referido y fuera reemplazado por Roberto Roy como presidente del mismo.

El BREC supervisaba el informe de trabajo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos y en el informe final que presentó este Cuerpo de Ingenieros a la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) se adoptaron casi todas las recomendaciones sugeridas por el BREC. Entre otras cosas, dicho informe recomendó que se hicieran mejoras sustanciales al Canal

30. Véase la carta privada y confidencial del Dr. Fernando Cardoze Fábrega al presidente de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá, Joe Reeder, del 2 de agosto de 1995 (en inglés), en la sección de Documentos Anexos del presente libro.

de Panamá cuyo costo excedía con creces los \$1,000 millones. En consecuencia, y anticipando estos hallazgos del informe, la Junta Directiva de la CCP consideró la necesidad de aumentar los peajes del Canal como medida necesaria para obtener el financiamiento requerido. Para esto había que convocar audiencias públicas en Washington y en Panamá. Y por primera vez en la historia del Canal de Panamá, estas audiencias las dirigimos 2 directores panameños (Jorge Ritter y yo) conjuntamente con 2 directores norteamericanos (Joe Reeder y Albert Nahmad).

En 1997, correspondió también al presidente Ernesto Pérez Balladares nombrar a los miembros de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) según los parámetros y lineamientos establecidos por la enmienda constitucional sobre el Canal y la ley orgánica que la desarrolla.³¹ Debía por tanto nombrar a 9 miembros por períodos escalonados de 3, 6 y 9 años. Posteriormente, en la medida en que se vencieran los períodos correspondientes, los siguientes presidentes de Panamá nombrarían a los directores sucesores por períodos de 9 años cada uno.

El presidente Pérez Balladares nos pidió a los 4 panameños que ejercíamos como directores de la última Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) que simultáneamente formáramos parte de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) con el fin de que le diéramos continuidad al manejo del Canal. Recordemos que la ACP debería reemplazar a la CCP el 31 de diciembre de 1999, fecha en que terminaban el Tratado del Canal de Panamá y la presencia norteamericana en Panamá. Nosotros aceptamos esta nueva distinción.

Seguidamente, mediante Resolución de Gabinete No. 201 de 27 de agosto de 1997, el presidente Pérez Balladares nombró a 3 de los 4 panameños que ejercíamos como directores de la última Junta Directiva de la CCP (Emanuel González Revilla, Moisés Mizrahi y yo), como miembros también de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), por un período de 6 años y al cuarto director panameño de la CCP, Jorge Ritter, lo nombró

31. Ley 19 del 11 de junio de 1997.

como representante del Órgano Ejecutivo en la ACP con el cargo de ministro del Canal. En esa misma resolución, el presidente Pérez Balladares nombró además a los señores Samuel Lewis Navarro, Raúl Montenegro Vallarino y Luis Anderson por un período de 3 años y a Adolfo Ahumada, Roberto Roy y Eloy Alfaro por un período 9 años, todos a partir de su ratificación por la Asamblea Nacional, la cual se realizó en febrero de 1998. Por su parte, la Asamblea Nacional nombró al Ing. Abel Rodríguez del Partido Revolucionario Democrático (PRD) como representante del Órgano Legislativo. Así quedó constituida la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) que actuaría a la sombra de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP), durante los últimos 2 años de vigencia de la CCP.

Estas decisiones tenían la intención de mantener una coexistencia simultánea y paralela entre la Comisión del Canal de Panamá (CCP) y la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), durante los últimos 2 años de la existencia de la CCP (de febrero 1998 al 31 de diciembre de 1999), con el propósito de que los panameños que no tenían la experiencia de actuar como directores de la Comisión del Canal (CCP) pudieran familiarizarse con la administración del Canal, sus problemas y sus desafíos durante ese período de aprendizaje.

Los 4 panameños que fungíamos simultáneamente como directores de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) y de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) logramos, con el consentimiento de los directores norteamericanos de la CCP, que se invitara a los directores de la ACP, que no formaban parte de la CCP, a las reuniones de la Junta Directiva de la CCP. Los 4 panameños que teníamos la doble asignación de actuar en ambas juntas directivas nos sentábamos en las reuniones de la Junta Directiva de la CCP, como era usual, alrededor de la mesa de la Junta Directiva en forma alternada con los directores norteamericanos. Los directores miembros de la ACP, que no eran a su vez directores de la CCP, se sentaban detrás de nosotros junto con los funcionarios de la Dirección Ejecutiva para Asuntos del Tratado (DEPAT), entidad que pertenecía al Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Panamá.

Durante estos 2 años (de febrero de 1998 hasta el 31 de diciembre de 1999), la totalidad de los miembros de la primera Junta

Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) también nos reuníamos solos, por separado, en el segundo piso del Edificio Plaza 2000, en la esquina de las Calles 50 y 53 Este de la ciudad de Panamá, en donde Jorge Ritter, Emanuel González Revilla y yo teníamos nuestras respectivas oficinas.

Mientras todo esto sucedía dentro del engranaje nacional, el Ing. Gilberto Guardia Fábrega renunció como primer administrador panameño del Canal. Correspondía entonces a la CCP nombrar a su sucesor panameño y esta distinción recayó en el Ing. Alberto Alemán Zubieta. Antes de esa fecha, la CCP había reemplazado ya al subadministrador norteamericano Roy Laverty (que era *zonian*) por John Cornelison, exmilitar norteamericano (pero no *zonian*), como nuevo subadministrador.

Por su parte, en la ACP decidimos nombrar también al Ing. Alberto Alemán Zubieta como administrador del Canal, simultáneamente, (aunque todavía la ACP no tenía efectivo control del Canal) con el fin de facilitar la sucesión institucional de la CCP a la ACP. Posteriormente, en marzo de 1999, los directores de la ACP nombramos por unanimidad a Ricaurte (Catín) Vásquez como subadministrador del Canal, con efecto al 31 de diciembre de 1999. Catín Vásquez conocía ya la administración del Canal, debido a que desde 1997 había sido jefe de finanzas de la CCP.

La presencia norteamericana en la alta gerencia de la administración del Canal iba desapareciendo paulatinamente y eso pudimos observarlo simbólicamente en el salón de reuniones de la Junta Directiva y otros departamentos del Canal, como también en su organigrama, donde las fotos de los altos dirigentes estadounidenses se iban retirando paulatinamente para ser sustituidos por sus sucesores panameños.

En ese contexto de la transición pude ser testigo en primera fila y uno de sus protagonistas desde la doble perspectiva de la administración interna del Canal, por una parte, y de la República de Panamá, nuevo Estado receptor y propietario del Canal, por la otra. Desde varios cargos oficiales entrelazados y simultáneos, obtuve una posición privilegiada para obtener suficiente información y una visión integral de la complejidad de dicho proceso histórico,

gracias a mis nombramientos en la última Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) y en la primera Junta Directiva de la ACP, paralelamente. El presidente Ernesto Pérez Balladares me nombró además miembro principal del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores en el período 1997-1999. Como resultado de estas distinciones, tal y como se ha mencionado antes en este capítulo, desde 1995 hasta finales de 1999, fui simultáneamente miembro de la última Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP), miembro de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) y miembro principal del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores. El 31 de diciembre de 1999, en la administración de la presidenta Mireya Moscoso, como estaba previsto en los tratados, desapareció la CCP y la ACP tomó el control absoluto de la administración del Canal. Continué ejerciendo las funciones de miembro de la primera Junta Directiva de la ACP hasta mi renuncia de la misma, efectiva en diciembre de 2000,³² cuando consideré que mi labor por más de 15 años en el proceso de la transición de un canal norteamericano a un canal panameño se había cumplido con éxito; que ni propios ni extraños podrían cuestionar ya la capacidad de Panamá para planificar y administrar el Canal y cuando más de 10,000 barcos de todo tamaño habían transitado ya por el Canal bajo absoluta y plena administración panameña. Consideré, por último, que había llegado el momento de darle paso a otros panameños en el relevo generacional.

Debo destacar que durante las administraciones de los presidentes Endara y Pérez Balladares se realizó un excelente trabajo al convocar a distintos sectores políticos, económicos y sociales del país a ayudar a elaborar la reforma constitucional que creó la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) con su Junta Directiva escalonada, aprobada en 1995 como Título Constitucional del Canal, conjuntamente con los otros instrumentos jurídicos e institucionales que permitieron la absorción del Canal en el entramado del Estado panameño.

32. Este nombramiento tenía un término de 6 años, hasta febrero de 2003; no obstante, el Dr. Fernando Cardoze renunció voluntariamente a fines del 2000.

Por su parte, los norteamericanos también impulsaron la fase final de la transición, entre 1997 y 1999, cuando transformaron la Comisión del Canal de Panamá de una agencia federal de los Estados Unidos a una “corporación gubernamental” (*government corporation*), con el objetivo de poder asumir los retos financieros, entre otros, correspondientes a la fase final de la transición del Canal de Panamá.

A finales del año 2000, como he mencionado, decidí renunciar como miembro de la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), puesto que se habían alcanzado los objetivos de la transición y llegaba el momento de preparar el relevo generacional.

En mi carta de renuncia dirigida a la presidenta Mireya Moscoso presenté un resumen de los 15 años de mi activa participación en la transición del Canal de Panamá. A manera de informe destacaba mis aportes en el proceso de panameñización de la fuerza laboral del Canal, la modernización de su estructura física, la propuesta, preparación y modificación de la estructura jurídica y administrativa de la Comisión del Canal de Panamá para viabilizar la transición del Canal y la propuesta de la creación del ente administrativo que devino en la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), la elaboración y la adopción de los primeros reglamentos constitucionales emitidos por la Junta Directiva de la ACP que desarrollaron la Ley Orgánica de la ACP, la aprobación del primer régimen de peajes y el primer presupuesto del Canal bajo la plena jurisdicción panameña.³³

Esta vez no tuve dudas sobre el protocolo que debía cumplir mi renuncia. Por primera vez en la historia del Canal, la carta de renuncia de un miembro de la Junta Directiva del Canal debía presentarse únicamente al presidente de la República de Panamá: Mireya Moscoso.

Como reflexión de esta renuncia tomé en consideración los objetivos alcanzados en 21 años de transición del Canal de Panamá, en

33. Véase carta de renuncia del Dr. Fernando Cardoze Fábrega, dirigida a la Excelentísima Señora Mireya Moscoso, Presidenta de la República, del 28 de marzo de 2000. En los Documentos Anexos de este libro.

materia de panameñización laboral del Canal, sin duda uno de sus logros más difíciles e importantes porque el reemplazo del personal norteamericano por otro panameño debía ser ordenado y gradual (con la misma o mejor capacidad). Para destacar esta conquista considero significativas las siguientes cifras publicadas en un artículo mío de 1997.³⁴ En octubre de 1979, cuando los Tratados Torrijos-Carter entraron en vigencia, la Comisión del Canal de Panamá tenía 7,976 empleados permanentes de los cuales 5,521 eran panameños (69.2%). En junio de 1997, en plena ejecución de la fase final de la transición del Canal, de un total de 7,973 empleados permanentes, 7,322 eran panameños (91.8%). En la categoría de empleados especializados, en octubre de 1979, de 968 en total, eran panameños 568 (58.7%). La cifra de panameños empleados aumentó a 1,032 en 1997 de un total de 1,132 lo que representa un aumento de participación porcentual de 58.7% a 91.2 %. Entre los empleados para los equipos flotantes del Canal, las cifras eran de 39 panameños de un total de 195 (20%) en octubre de 1979. Para 1997 el número de estos empleados había aumentado a 227 de un total de 285 (70%). En el personal de gerencia había 44 panameños de un total de 319 puestos (13.8%) en octubre de 1979. Esta cifra aumentó a 235 panameños en 1997 de un total de 379 (62%). En 1979 había tan solo 4 pilotos panameños de un total de 228 (1.7%). En 1997 aumentamos a 169 pilotos panameños de un total de 266 (63.5%). Todos estos porcentajes seguirían aumentando hasta la transferencia del Canal a Panamá el 31 de diciembre de 1999 cuando ya casi el 100% de todos los empleados del Canal, especializados o no, eran panameños.

Desde una perspectiva más integral, como se ha reiterado enfáticamente en esta sección, le tomó 21 años a Panamá prepararse para absorber la Zona del Canal y las bases militares, con sus instalaciones, el ferrocarril, los puertos, los astilleros y la cuenca protegida que ni siquiera conocíamos. Se han escrito muchas cosas al respecto de este gran logro, pero todavía resulta

34. Véase Fernando Cardoze Fábrega. *“Reflexiones en torno a la transición del Canal de Panamá”*. El Panamá América, A-2, domingo 22 de junio de 1997. En la sección de Documentos Anexos de este libro.

necesario explicar que la Zona del Canal y el Canal fueron casos diferentes en la transición. Comenzamos por dismantelar la Zona del Canal, desde 1979, separadamente del propio Canal y las bases militares. Se hicieron cientos de planos y estudios, donde participaron muchísimos panameños. Se tenían que eliminar, con reemplazo inmediato por instituciones panameñas, la policía, las cortes, los correos, las instituciones de salud, etc., que tenían los norteamericanos en la Zona del Canal, en un proceso gradual para evitar un caos. Hay que tener bien claro, y por esto es que insisto, que la transferencia del Canal fue un acto oficial y el momento final de la transición, celebrada el 31 de diciembre de 1999, que cierra el proceso de la transición del Canal de Panamá. Fue un acto protocolar, no obstante, también importante simbólicamente para transmitir a los pueblos de Panamá y los Estados Unidos y a los países usuarios y clientes del Canal el mensaje de que se habían cumplido los Tratados del Canal Torrijos-Carter y de que, a partir de ese momento, la administración panameña del Canal garantizaría el funcionamiento continuo, seguro y eficiente del Canal de Panamá.

Mi última publicación sobre temas del Canal la escribí con motivo del referéndum para la ampliación del Canal de Panamá en 2006.³⁵ Allí defendí la tesis de que el Canal es el tema histórico que ha unido a todos los panameños y que no debíamos convertirlo, por causa de su ampliación, en un factor de división. Reconocía que el proyecto de la ampliación representaba la primera vez que el pueblo panameño asumiría una decisión tan importante sobre el Canal a través de un referéndum. En esos años hubo panameños ilustres y respetables que adversaron la ampliación como fueron Fernando Manfredo, Demóstenes Vergara Stanziola y Jorge Illueca de cuyo nacionalismo nadie puede dudar. En el referido artículo reconocía la hidalguía y patriotismo de los opositores a la ampliación, mientras opinaba que estaban rotundamente equivocados. Contrariamente a quienes objetaron la ampliación del Canal, yo defendí que la misma era necesaria y urgente porque el Canal, nuestro principal recurso

35. Fernando Cardoze Fábrega. *“La Ampliación del Canal de Panamá: punto de partida hacia un país mejor”*. En: Panamá América, sección “Semblanzas”. Panamá, domingo 15 de octubre de 2006, pp. 5 y 6. En la sección de Documentos Anexos de este libro.

económico, no podía conservar su importancia para el comercio mundial, que había crecido y seguiría creciendo, si solamente manteníamos las viejas esclusas y si no aumentábamos la capacidad del Canal.

Hoy, a 12 años del referéndum de la ampliación del Canal administrado por los panameños y con la ampliación del Canal completada y el tercer juego de esclusas en funcionamiento exitoso desde hace ya más de dos años, ratifico mi posición de que esta ampliación ha sido necesaria para mantener la competitividad y la vigencia del Canal de Panamá y de nuestro país como punto neurálgico para el comercio mundial, así como para nuestro progreso nacional en general.

BALANCE DE LA HISTORIA DEL CANAL

Las propuestas y planteamientos elaborados por el equipo panameño durante la transición del Canal emitieron ideas y conceptos que han construido un pensamiento propio de los panameños sobre el Canal y la República de Panamá, los cuales merecen ser valorados en una historia de las ideas de Panamá.

Cuando pienso en el trabajo colectivo realizado durante los 21 años de transición del Canal, adicionales a los 18 años de su administración plenamente panameña, confirmo que el éxito que hemos logrado los panameños en la administración del Canal no ha sido producto de una epifanía sino el resultado de la experiencia histórica, el trazado de un plan nacional, líneas de trabajo, investigación y reflexión. Fue el trabajo de sucesivas generaciones que luchamos por lograr un nuevo Tratado del Canal y, luego, para que la transición de un canal norteamericano a un canal totalmente panameño fuera eficaz. También fue obra de quienes efectivamente se capacitaron para administrar el Canal, aún mejor que quienes administraron y operaron el Canal durante su administración norteamericana. Este proceso contó con el aporte, el compromiso y el acuerdo de todos los sectores políticos, económicos y sociales del país, como también contó con el consenso de todos los partidos políticos, como lo comprueba el voto unánime que le dio vigencia al Título Constitucional del Canal y a la Ley Orgánica que regula su funcionamiento.

Lo que se logró en Panamá con la nacionalización del Canal, la eliminación de la Zona del Canal y las bases militares es apenas comparable, proporciones guardadas, con la absorción de Hong Kong por China: en ese caso, Hong Kong es muy pequeño con su específica cultura británica con respecto a la inmensidad territorial, poblacional, histórica y cultural de China. Sin embargo, todavía el dragón chino está digiriendo esta absorción con alguna dificultad.

Por nuestra parte, y desde nuestra pequeñez, los panameños hemos sido extraordinarios. A lo largo de una historia de negociaciones con el mayor imperio de nuestros tiempos durante más de 100 años, con episodios excepcionales que costaron la sangre de nuestro pueblo, sumados al talento diplomático de nuestros líderes, logramos lo que no han logrado todavía los españoles en Gibraltar ni los cubanos en Guantánamo ni los argentinos en las Malvinas: los panameños recuperamos y reintegramos nuestro territorio y conquistamos nuestra soberanía.

Hoy, cuando escribo las líneas finales de este libro, Panamá ha construido e inaugurado hace poco más de dos años el tercer juego de esclusas del Canal, con el fin de actualizar su capacidad frente al crecimiento del comercio marítimo mundial que exige tránsitos de buques inmensos llamados neopanamax, (por la capacidad máxima de las nuevas esclusas) enfrentando y superando retos muy complejos en la administración y el financiamiento de esta obra. Y a pesar de los problemas intrínsecos de un megaproyecto como éste, como fueron los retrasos en la entrega de la obra, las demandas de los contratistas y los arbitrajes internacionales, las cifras demuestran que la administración panameña dirigida primero por Alberto Alemán Zubieta y luego por Jorge Quijano Arango acertó en sus proyecciones y decisiones de ampliar el Canal, asumiendo la totalidad de las responsabilidades del proyecto para proteger la soberanía de Panamá sobre su Canal, una conquista histórica de los panameños. Los resultados representan un incremento considerable de los ingresos del Canal para el beneficio del Estado panameño y de su gente.

La historia del Canal es una historia de éxito del pueblo panameño, cuya memoria colectiva debemos atesorar como prueba fehaciente del talento y la capacidad política de la nación panameña de conciliar su diversidad y sus contradicciones internas cuando se trata de defender y valorizar el Canal de Panamá. Porque más allá de representar su mayor recurso económico, el Canal constituye un símbolo nacional con una larga y apasionante historia del paso interoceánico, de gentes y de bienes de todo tipo y de todo origen, a través de nuestra cintura ístmica, llena de conquistas y colonización, migraciones y muerte, de talento científico y técnico, retos de ingeniería, salubridad y sanidad, de sueños y también de pesadillas colectivas.

La construcción del Canal de Panamá tuvo diferentes significados para muchos países: España, Colombia, Francia, el Reino Unido de Gran Bretaña, los Estados Unidos y Panamá. En el caso de estos dos últimos países, mientras para los Estados Unidos pudo asociarse con la expansión de su influencia geopolítica, su prestigio tecnológico y su poder hegemónico, para Panamá, la construcción del Canal significó la esperanza y viabilidad de la República de Panamá. Y a través del tiempo, la historia de la ruta interoceánica de Panamá que se remonta a más de 500 años y que culmina con el Canal generó conciencia nacional de los istmeños, construyendo su cultura de la interoceanidad que moldea la identidad nacional panameña en torno al transitismo como uno de sus ejes predominantes. La historia del Canal de Panamá, a pesar de las dificultades y conflictos que generó entre Panamá y los Estados Unidos (especialmente entre panameños y los norteamericanos que residían en la llamada Zona del Canal de Panamá o *zonians*), inspiró una reacción descolonizadora y nacionalista en los panameños que, a la larga, fortaleció y cohesionó el carácter y la identidad nacional.

En suma, puedo afirmar que la historia del Canal de Panamá se entrelaza con la búsqueda de libertad y soberanía de los panameños, con su anhelo por adquirir desarrollo económico y fortalecimiento político para Panamá como Estado nacional, en un mundo globalizado. En este conjunto de significados superpuestos y acumulados por generaciones en asociación con el Canal, ésta ha sido una historia exitosa para Panamá. La juventud panameña debería acogerla como un gran tesoro heredado que debe proteger y desarrollar. Un tesoro que costó esfuerzos titánicos a las generaciones de sus antecesores y que las actuales generaciones, a su vez, deberán traspasar a las generaciones venideras, y a sus hijos y nietos, como una fuente de riqueza cuyo valor debemos proteger e incrementar con responsabilidad y amor intergeneracional.

La evaluación retrospectiva de estos logros históricos nos obliga, por otra parte, a redefinir metas nacionales a futuro. No cabe duda de que los panameños enfrentamos ahora otros desafíos, los cuales debemos atender con igual compromiso y mística colectiva como lo hicimos antes en la épica de los panameños

por la nacionalización del Canal y la soberanía en todo el territorio nacional. Los nuevos desafíos apuntan a eliminar la corrupción, la pobreza y la desigualdad, a través de una educación integral, innovadora, de valores, pertinente, analítica y crítica.

La confianza y autoestima necesarias, respecto a nuestra capacidad colectiva para superar los nuevos retos, podemos nutrirlas con nuestra historia del Canal. Si pudimos hacerlo allí, enfrentados a la mayor potencia del mundo, *ergo*, podremos hacerlo también a lo interno de la sociedad panameña con estrategias y rutas semejantes a las que diseñamos y cumplimos para la efectiva transición del Canal de Panamá. Las condiciones están servidas, en buena parte debido a la historia de éxito del Canal. Sólo queda tomar la decisión conjunta de un pacto por la educación, como tema de Estado, entre los partidos políticos y los distintos sectores de la sociedad civil, incluyendo, por supuesto a los gremios docentes, con el compromiso y la voluntad política de llevarlo a su realización. Llegó la hora de transformarnos para avanzar hacia la madurez del siglo XXI. El desarrollo pleno de Panamá depende de ello.

FOTOGRAFÍAS DEL CAPÍTULO III



Certificado del nombramiento por el presidente R. Reagan (U.S.A.) de Fernando Cardoze Fábrega como director panameño de la Comisión del Canal de Panamá (CCP, 1983).

Postulado por el presidente de Panamá, Ricardo de la Espriella (1982).



Miembros de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá se reúnen en la Casa Blanca con el vicepresidente de los Estados Unidos George Bush, quien reiteró el compromiso de la administración estadounidense de trabajar estrechamente con Panamá para garantizar el continuo servicio del Canal al comercio marítimo internacional. Los miembros de la Junta Directiva se hallaban en Washington, D.C., participando en la segunda reunión de 1983.

Aparecen sentados en primer plano en el orden usual, el vicepresidente de los Estados Unidos, George Bush, el presidente de la Junta Directiva William R. Gianelli, secretario adjunto del Ejército, los miembros panameños de la Directiva: Fernando Cardoze y Oyden Ortega, el embajador de Panamá en los Estados Unidos Aquilino Boyd.

Sentados al fondo en el mismo orden: el administrador de la Comisión del Canal D.P. McAuliffe y el miembro panameño de la Directiva Luis A. Anderson. (Washington, 1983)



George Schultz, secretario de Estado de los EE.UU. ofrece almuerzo en honor del ministro de Relaciones Exteriores de Panamá y director panameño de la Comisión del Canal de Panamá (CCP), Fernando Cardoze (1984).



Arribando a Brasília (Brasil) junto con Aida Isabel como ministro de relaciones exteriores de Panamá y director de la Junta Directiva de la CCP, para la toma de posesión de Tancredo Neves como presidente de Brasil. (1984)



Con Aida Isabel en el Pentágono durante la visita a Washington D.C.
con motivo de la reunión de la CCP (1984).



Reunión de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) de 1984.
 Alrededor de la mesa de izquierda a derecha en primera fila: D.P. McAuliffe
 (de pie en uso de la palabra), Fernando Manfredo, William Watkin Jr.,
 John A. Bushnell, Fernando Cardoze, Andrew E. Gibson, Carlos Ozores,
 William Gianelli (sentado de espaldas) y Michael Rhode Jr.



Reunión de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) 1984.
 Sentados en la mesa de izquierda a derecha: John A. Bushnell,
 Fernando Cardoze Fábrega, Andrew E. Gibson, Carlos Ozores y William Gianelli
 Sentado a la derecha: Luis A. Anderson.



Intervención en una conferencia sobre el futuro del Canal de Panamá
para la Cámara Norteamericana de Comercio de Panamá (AMCHAM, 1985)
Con la presencia del embajador de los Estados Unidos en Panamá y el
embajador de Panamá en los Estados Unidos.

William Jefferson Clinton
 President of the United States of America.

To all who shall see these presents, Greeting.

Know Ye, that reposing special trust and confidence in the Integrity and Ability
 of Fernando Cardoze, a citizen of the Republic of Panama, I do appoint him
a Member of the Board of Directors of the Panama Canal Commission;
and do authorize and empower him to execute and fulfil the duties of that
Office according to law; and to have, and to hold the said Office, with all the powers and privileges
thereunto of right appertaining, unto him the said Fernando Cardoze, during the pleasure
of the President of the United States for the time being.

In testimony whereof, I have caused these Letters to be made Patent, and the Seal of the
 United States to be hereunto affixed.

Done at the City of Washington this twentieth day of April,
 in the year of our Lord one thousand nine hundred and twenty five, and of the
 Independence of the United States of America the two hundred and nineteenth.

By the President

John C. Thompson

Secretary of State

William B. Clinton

Certificado del nombramiento por el presidente W. Clinton (U.S.A.) de Fernando Cardoze como director panameño de la Comisión del Canal de Panamá (CCP, 1994). Postulado por el presidente de Panamá, Ernesto Pérez Balladares (1994).



Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP) 1994
 De izquierda a derecha. 1era. Fila: Emanuel González Revilla,
 Joe Reeder, Gilberto Guardia 2da. Fila (en zigzag): Markus K. Marinakis,
 Vincent Ryan, Fernando Cardoze, Jorge Ritter y Moisés Mizrachi.
 3era. Fila.: Joe Cornelisson y Albert H. Nahmad.



**Reunión de la Junta Directiva de la CCP en 1995, luego de la renuncia de
 Gilberto Guardia como administrador y con su reemplazo Alberto Alemán Zubieta.**
 En la cabecera, de espaldas, Joe Reeder, presidente de la CCP y en el otro extremo de la mesa,
 Alberto Alemán Zubieta, el nuevo administrador del Canal. A la derecha de Joe Reeder,
 Fernando Cardoze Fabrega



Viaje al Canal de Suez (Egipto) de algunos directores de la CCP,
 invitados por la Compañía del Canal de Suez.
 De pie, de izquierda a derecha: Emanuel González Revilla, Roberto Roy,
 Julie Lince de González Revilla, Ana Matilde Arias de Alemán,
 Alberto Alemán Zubieta, Aida Isabel García De Paredes de Cardoze,
 Fernando Cardoze y (sentado) Alfredo Sinclair. (1998)



Aida Isabel y yo frente a la Esfinge y las pirámides de Keops en Guiza (Egipto, 1998)



**Audiencia en Washington D.C. con los usuarios del Canal convocada por la
Comisión del Canal de Panamá (CCP) 1998.**

**Primera participación de panameños dirigiendo audiencias previas para los
cambios de tarifas y peajes, con los usuarios del Canal.**

**Mesa principal: Fernando Cardoze, Albert H. Nahmad, Joe Reeder,
Jorge E. Ritter (directores), Joe Cornelisson y**

Alberto Aleman Zubieta (subadministrador y administrador)

Sentados de espaldas y en uso de la palabra, los usuarios del Canal.



Toma de posesión de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) en el Salón Amarillo de la Presidencia de la República de Panamá (1998).

De izquierda a derecha: Luis Anderson, Fernando Cardoze, Eloy Alfaro, Adolfo Ahumada, Roberto Roy, Jorge E. Ritter, Emanuel González Revilla, Samuel Lewis Navarro, Moisés D. Mizrachi, Raul Montenegro Vallarino.



Fotografía oficial de la ceremonia de entrega del Canal por parte del secretario del Ejército de los Estados Unidos y presidente de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (CCP), Louis Caldera a la presidenta de Panamá, Mireya Moscoso (31 de diciembre de 1999).



Primera reunión de la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) en el edificio de la Administración del Canal. (2000).

Sentados a la mesa: en la cabecera de frente, el administrador del Canal Alberto Alemán Zunieta, en la otra cabecera de espaldas, el ministro del Canal Ricardo Martinelli.

Alrededor de la mesa de frente y de izquierda a derecha: el subadministrador del Canal, Ricaurte Vásquez y los directores Fernando Cardoze, Luis Anderson, Eloy Alfaro y Adolfo Ahumada.

Alrededor de la mesa y de espaldas, los directores restantes de la ACP.



Cena en reconocimiento de los 15 años de participación y a los aportes del Dr. Fernando Cardoze con motivo de su renuncia a la ACP.

De izquierda a derecha: Alberto Alemán Zubieta, administrador del Canal, Ricardo Martinelli, ministro del Canal y Fernando Cardoze, director de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) y dos veces director panameño de la Comisión del Canal de Panamá (CCP).



AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ JUNTA DIRECTIVA

CONSIDERANDO:

Que es distinguido señor **Fernando Cardozo Rábago** fue miembro de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá desde el mes abril al 2007.

Que el director **Fernando Cardozo Rábago** contribuyó de manera importante y significativa a la adopción de diversos mandatos en la etapa histórica de la implementación del Canal a la República de Panamá.

Que en la labor desarrollada por el director **Fernando Cardozo Rábago** destacan su participación efectiva en la definición de las políticas de la institución y en la aprobación de los reglamentos necesarios para su normal funcionamiento y operación general y para su modernización.

Que la institución del doctor **Fernando Cardozo Rábago** como miembro de la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá se caracterizó por su total dedicación y compromiso con el éxito de la empresa del Canal, constituyendo un aporte de valor insustituible para esta institución y para el país.

RESUELVO:

Reconocer oficialmente la labor del señor **Fernando Cardozo Rábago** como miembro de la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá y expresar su gratitud por la contribución efectiva que hizo al país al mantener la eficiencia y seguridad de la empresa del Canal y revivir su prestigio en la comunidad internacional mundial.

Ordenar la publicación de esta resolución en el Registro del Canal de Panamá.

Hacer entrega de copia original de esta resolución al señor **Fernando Cardozo Rábago** con la firma de todos los directores.

En fe de lo cual se firma este documento en la ciudad de Panamá a los catorce (14) días del mes de mayo de 2007.

Rafael Muñoz	Rafael Muñoz	Rafael Muñoz
Rafael Muñoz	Rafael Muñoz	Rafael Muñoz
Rafael Muñoz	Rafael Muñoz	Rafael Muñoz
Rafael Muñoz	Rafael Muñoz	Rafael Muñoz

EPÍLOGO

Cuando relatamos la propia vida, los seres humanos hurgamos en la memoria, despertándola, visitando personajes, momentos y lugares que la habitan, a veces dormidos, otras veces olvidados. Y nos sumergimos en el pasado como si fuéramos argonautas del tiempo en el mundo misterioso de nuestros recuerdos.

Durante la experiencia de escribir este libro sobre mi vida, tal y como la recuerdo retrospectivamente, y situado en la familia, en el país y en el mundo que me tocaron por azar, descubrí una especie de plan inconsciente y premeditado por mis padres, mi sociedad, asumido por mí mismo y que, sin saberlo, guió mis decisiones como si fuera una hoja de ruta para un viajero.

Al finalizar este relato, después de más de 2 años de arduo y apasionante trabajo, debo expresar mi satisfacción porque fue una experiencia de autoconocimiento y puesta en valor de mis vivencias, de los esfuerzos realizados para adquirir mi profesión de abogado, para construir mi propia familia, para llevar al bufete Arias, Fábrega & Fábrega a nuevos estadios de desarrollo y prestigio, y para defender los intereses de mi país como ciudadano comprometido.

A pesar de haber pensado este libro principalmente como una autobiografía y como un legado a mi familia, debo manifestar que la vida se desborda y va más allá de cualquier biografía.

En consecuencia, si bien es cierto que al finalizar este libro siento nostalgia de la experiencia que he narrado aquí, deseo expresar que mi pasado sigue palpitando con fuerza en mi presente y que siento los desafíos de los nuevos tiempos frente a mí traspasando las fronteras temporales de las páginas de mi **Testimonio de Vida**, texto que despertó recuerdos adormecidos, descubrió nuevas dimensiones a mi existencia y me plantea nuevos retos.

Fernando Cardoze Fábrega

DOCUMENTOS ANEXOS

CARTAS



Nota No. 165-M.I.

Panamá, 21 de julio de 1967

Distinguido Señor Consejero Suplente:

En fechas 27 y 29 de junio anterior y mediante las notas respectivas No. MNP-555/67 y MNP-565/67 Su Excelencia el Ministro de Relaciones Exteriores, Ingeniero Fernando Blota A., tuvo el honor de enviarle a usted, en atención a instrucciones mías, el texto en su versión inglesa de los proyectos de Tratados referentes al Canal a Esclusas, a la Defensa de la Neutralidad del mismo y al Canal a Nivel, según han sido convenidos por las Misiones Especiales de nuestro país y de los Estados Unidos de América, y, además un resumen preliminar de los beneficios fiscales directos que percibirá la República en razón de las estipulaciones del primero de los documentos mencionados.

Tengo el agrado ahora de hacer poner en manos de usted la versión al castellano de los documentos arriba dichos, trabajo llevado a cabo por los Embajadores Especiales y sus colaboradores en la Oficina de la Misión Negociadora en esta ciudad.

Como debe usted saber las Misiones Negociadoras de la República de Panamá y de los Estados Unidos de América llevaron a su culminación el día 22 de Junio en la ciudad de Nueva York, las negociaciones que le habían sido encomendadas y acordaron recomendar a sus respectivos gobiernos que autorizaran la firma de los mencionados instrumentos.

Me complace, por lo tanto, en solicitar a usted, y a todos los honorables miembros del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores, que en su función de entidad asesora se sirvan proceder a una evaluación de conjunto de tales convenios y comunicarme su opinión. Conociendo su criterio y el de los demás miembros-

del Consejo

Doctor
Fernando Cardoze
Miembro del Consejo Nacional
de Relaciones Exteriores
P r e s e n t e



- 2 -

del Consejo tomaré, en ejercicio de mis atribuciones constitucionales, la determinación que estime conveniente para los más altos intereses de nuestro país.

Con el objeto de escuchar su autorizada opinión sobre el asunto que nos ocupa, me he permitido solicitar al Doctor Octavio Fábrega, Presidente del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores, que la reunión convocada para el día 25 del presente mes a las cuatro de la tarde se celebre en la Presidencia de la República.

Expreso a usted y a los demás miembros del Consejo, con mi agradecimiento por su valiosa colaboración, las seguridades de mi más alta y distinguida consideración.

MARCO A. ROBLES
Presidente de la República



República de Panamá

Ministerio de Relaciones Exteriores

Panamá, R. de P.

Despacho del Ministro

N.M.N.

30 de abril de 1985

Excelentísimo Señor Presidente
Nicolás Ardito Barletta
E.S.D.M.

Estimado Señor Presidente:

Por razones de índole personal que le he explicado por este medio presento renuncia del cargo de Ministro de Relaciones Exteriores con el cual tuvo a bien honrarme desde el principio de su administración.

Aprovecho la ocasión para reiterarle el testimonio de mi invariable amistad y aprecio.

Del Señor Presidente,

Muy Atentamente,


Fernando Cardoze Fábrega
Ministro de Relaciones Exteriores

FERNANDO CARDOZE FABREGA

APARTADO 6307

PANAMA 5, REPUBLICA DE PANAMA

Panamá, 11 de diciembre de 1985

}

Excelentísimo Señor
Lic. Eric Arturo Delvalle
Presidente de la República
E.S.M.

Exmo. Señor Presidente:

Tengo el honor de dirigirme a Vuestra Excelencia con el fin de renunciar al cargo de Director en la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá. He tomado esta determinación porque estoy convencido de que es conveniente y necesario que más panameños vayan compenetrándose de las complejidades de la administración del Canal. Además, como Director, personalmente ya he llegado a un momento en que no puedo más que repetir lo que he sostenido durante tres años y exponer con palabras distintas los mismos argumentos. Por otra parte, las principales tareas que tenemos por delante los panameños, en lo tocante al Canal, ya rebasan el ámbito de la competencia y de la capacidad de decisión de esa Junta Directiva.

Cuando acepté la honrosa designación que hizo recaer en mí el ex Presidente Ricardo de la Espriella para integrar la parte panameña en la composición de la Junta Directiva de la Comisión del Canal, lo hice movido por las posibilidades que se me presentaban de servir al país contribuyendo, en la medida de mis capacidades, a hacer valer los derechos de Panamá y a defender los intereses de la República. Con ocasión de mi aceptación hice saber entonces al ex Presidente de la Espriella lo anteriormente expuesto y añadí que no aceptaría remuneración alguna ni directa ni indirectamente, y que desempeñaría las funciones de Director como un simple ciudadano panameño celoso de velar por el interés nacional pero por encima de toda circunstancia o vinculación de carácter político.

Dentro de ese marco, pues, se han ceñido mis actuaciones en la Junta Directiva de la Comisión del Canal donde, durante tres años, incluyendo los seis meses y medio en que simultáneamente tuve a mi cargo la cartera del Ministerio de Relaciones Exteriores, abagué y luché, en todas las reuniones de la Junta Directiva de la Comisión del Canal y fuera de las reuniones, en toda ocasión aprovechable, por mantener el Canal eficiente, moderno y competitivo, y esto, a la luz del año 2,000, significa lo que llamé, en distintas ocasiones, la panameñización gradual y la modernización constante del Canal de Panamá.

Incluí en el concepto de panameñización por una parte la participación creciente de los panameños en todos los niveles de la administración y la operación del Canal, y por otra parte la comprensión cada vez más cabal, de parte de las dependencias del gobierno panameño y de todos los panameños, no sólo de la administración y la operación mencionadas más arriba, sino también de las responsabilidades y deberes que el advenimiento del Canal panameño nos impone desde ahora como obligación primordialísima e insoslayable. A modernización adscribía el sentido de mantener, reparar y renovar las instalaciones y el equipo existentes por una parte, y por otra parte hacer las inversiones de capital nuevas que son necesarias para que el Canal pueda preservar su competitividad dentro del comercio marítimo.

En este sentido me complace poder referirme a toda una serie de logros que alcanzamos los miembros panameños de la Junta Directiva manteniendo una posición inquebrantable y unida en nuestros incansables esfuerzos, ayudados en muchas ocasiones por la comprensión cada vez mayor de parte de los Directores estadounidenses, del Administrador y del Subadministrador, en cuanto a intereses coincidentes de ambos países, hecho que se tradujo en una labor más armónica y más fructífera.

Cabe señalar, en efecto, que se ha logrado ya llevar la proporción de panameños en la fuerza laboral de la Comisión a casi un 80%, entre otras cosas, a base de aumentos en las partidas y los programas destinados a entrenamiento de personal y exigiendo, en la medida de lo posible y previsible, una programación cronológica de la sustitución de empleados no panameños en los puestos directivos del Canal. En cuanto a la modernización de las instalaciones del Canal y a base de armonizar posiciones, se han logrado inversiones de capital indispensables para que el Canal pueda hacerle frente a las exigencias crecientes de la navegación marítima y del comercio internacional. En estos últimos años se han hecho mejoras considerables en las diferentes instalaciones como son el reemplazo de un número plural de locomotoras y remolcadores, la profundización del Canal en varias secciones, la construcción de una estación de amarre en Pedro Miguel que hace más eficiente el tránsito, el nuevo sistema de luces altas y modernas en las esclusas y a través del Corte Culebra que hacen posible la navegación por el Canal las 24 horas del día.

Además, debido en gran parte a la insistencia de los Directores panameños, la Junta Directiva ha adelantado los estudios necesarios para iniciar el proyecto de ensanche del Corte Culebra que aumentaría la capacidad de tránsito por el Canal y lo descongestionaría sobre todo en cuanto a barcos grandes. Como bien sabe Vuestra Excelencia, tuve el honor de presidir el Subcomité de la Junta Directiva encargado de acelerar estos estudios que ya están prácticamente concluidos.

Ahora bien, aunque hayamos avanzado notablemente en la panameñización y en la modernización del Canal, todavía es mucho lo que queda por delante, y corresponde a todos los panameños mantenernos vigilantes para que se cumplan debidamente y a su debido tiempo estos objetivos.

Aunque los logros de los Directores panameños son del conocimiento público y abundante constancia de este esfuerzo conjunto hay en las actas y en las obras visibles, no podríamos ninguno de nosotros sentir plena y verdadera satisfacción conociendo las imperfecciones que aún subsisten en la satisfacción de los derechos panameños a la luz del Tratado del Canal de Panamá, y que, en su gran mayoría, se originan en la Ley 96-70 que en muchos importantes aspectos se aparta de lo pactado en el Tratado en referencia.

Excluyendo el Tratado de Neutralidad, las principales tareas que tenemos por delante los panameños, en lo tocante al Canal de Panamá, son las de lograr que se inicien lo antes posible costosas obras necesarias para la debida modernización del Canal, como el ensanche del Corte Culebra; obtener que el Congreso de los Estados Unidos de Norteamérica derogue, reforme o modifique la Ley 96-70 para que se ajuste a lo pactado en el Tratado del Canal de Panamá de 1977; y preparar y formar en todo panameño la conciencia necesaria para asumir la responsabilidad del año 2000. Estas tareas, por su magnitud la primera, y por numerosísimas razones evidentes las otras, están más allá de la competencia y de las posibilidades de la Junta Directiva de la Comisión del Canal.

La responsabilidad exclusiva del Canal en el año 2,000 representa para Panamá un reto que no podemos ni ignorar ni eludir ni dejar de responder debidamente. De nuestra respuesta a ese reto habrá de depender el juicio que las otras naciones habrán de hacerse de nosotros. Estar preparados para encargarnos del Canal en forma eficiente, segura y competitiva significa que tenemos que sentar las bases de ello ahora, en lo que respecta al Canal y en nosotros mismos.

Acepte, Señor Presidente, las seguridades de mi más profundo respeto.



Fernando Cardoze Fábrega

FERNANDO CARDOZE FABREGA

APARTADO 6307
PANAMA 5, REPUBLICA DE PANAMA

TELEFONO 63-9200

August 2, 1995

Via Fax and Airmail

PRIVATE AND CONFIDENTIAL

The Honorable Joe R. Reeder
Chairman of the Board of Directors
PANAMA CANAL COMMISSION
102 Army Pentagon
Washington, DC 20310-0012

Dear Mr. Reeder:

I regret the need to write this letter to register my disappointment at not having been called to the telephone conference with the members of the Board of Directors announced for Monday, July 31, at 3:00 p.m. As you know, I have reservations that I expressed to you before the conference call in regards to its timing and to the organization to be selected and the criteria to be applied in carrying out the Operations and Maintenance Study/Audit of the Panama Canal.

In view of the fact that I did not have the opportunity to express my thoughts at the conference call, I would like to do so at this time, as follows:

1. The mentioned Audit came as a suggestion of the Panamanian Directors concerning our desire to have some professional and independent confirmation of the efficient and competitive operational status of the Panama Canal. This would provide assurances to both the United States and Panama, that the Canal should be in efficient and competitive operational status at the time of transfer of its control and administration to Panama on December 31, 1999, in accordance with the US commitment contained in Article XIII, Section 1, of the Panama Canal Treaty, and particularly given existing and expected, future demand for its services as last projected by the Commission's Office of Executive Planning.
2. The Audit should be carried out by an organization as unrelated as possible to either the Governments of the United States or Panama, reducing the potential for a conflict of interests. This, therefore, is the reason why I have reservations on the proposition that the Audit should be carried out by a dependency of the US Department of Defense, namely, the Army Corps of Engineers. The foregoing observation is not intended to question the integrity and professionalism of the

Corps of Engineers but merely addresses the issue of the potential conflict of interest.

3. I am conscious and cognizant of the reasons why the US Directors would not wish that such an organization belong to a third nation government or party, given the potential for embarrassment that could result from dubious conclusions from such a Study, whichever the motives.

4. I, for one, would find it acceptable that, for instance, the organization selected to carry out the Audit were a reputable US private company with experience in similar surveys of ports, canals, waterways and like facilities.

5. However, in any event and whichever organization is ultimately selected to carry out the mentioned Audit/Study, the Mission Statement should state: (a) That the primary purpose of the Study shall be to ensure the transfer of the Canal to Panama at the end of the Treaty in efficient and competitive operational condition, to meet existing and projected demand as above mentioned; and (b) That the persons carrying out the survey, analysis and conclusions of the Audit shall do so with entire freedom of action and independence of judgment, on a basis akin to a commercial, arms' length transaction.

I trust that you will consider this letter a conscious and constructive effort on my part to find an acceptable method to carry out the Canal Operational and Maintenance Study in a manner and subject to criteria that is fair to the interests of both the United States and Panama.

Yours truly,



Fernando Cardoze F.



OFFICE OF
THE CHAIRMAN

Board of Directors

Panama Canal Commission

4 August 1995

BY FAX (011-507-264-0710/263-8919)

The Honorable Fernando Cardoze Fabrega
Arias, Fabrega y Fabrega
Apartado 6307
Panama 5, Republica de Panama

Dear Fernando:

Thank you for your letter of August 2 concerning the Modernization/Infrastructure Assessment of the Panama Canal Commission. We too, were surprised and disappointed that you were not on the conference call on July 31, but on separate occasions your secretary informed Kelly Dawson (Mike Rhode's office) and Doris Leon (Jeff Ferrara's office) that you were unable to participate in the scheduled afternoon conference. If your schedule changed, we unfortunately were not notified. I personally thought you were going to be on the call. In fact, I asked for you several times at the start of the conference. During our conversation earlier that morning, I do not recall any discussion about whether you would be on or off the afternoon conference call. You simply asked to delay the call. If I missed your signal, I sincerely apologize.

You recall, Fernando, that the Board had already formally (and unanimously) approved the Audit Committee's recommendation to conduct the modernization/infrastructure study with the Corps of Engineers scoping the initial work. Our goal in the telephone conference was to ensure the entire team -- Board and Management -- was completely on board and ready to move forward with the mission statement as drafted. We wanted everyone involved from the start to allow free discussion and resolve any potential concerns, such as your own.

In our 40-minute conference we accomplished all these goals. We exhaustively discussed the importance of credibility and confidentiality with frequent reports to the Board. While the Corps of Engineers is connected to the United States Government (USG), its professional reputation and credibility is widely recognized worldwide, as Cholo and several other participants confirmed from personal experience.

Unanimously, all members in the conference (Board members Gonzalez-Revilla and Danilovich were also unavailable) reaffirmed that the Corps should

"The Panama Canal—Serving World Shipping for Over 75 Years"

The Honorable Fernando Cardozo Fabrega

Page 2

4 August 1995

proceed in developing a scope of work. To make crystal clear my position on the perception of objectivity, I stated that if the four Panamanian members had objections to the Corps of Engineers, I would join them in voting against a Corps study. Suffice it to say that no one shared your sentiment. Please feel free to discuss this further with other directors, because my offer stands.

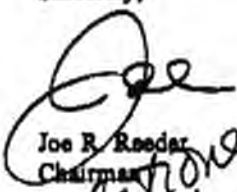
The scoping study will be completed and provided to Board members by mid-August. At our August meeting, the Corps study team will brief the work completed thus far, outlining three options for pursuing the study. One of those will be to hire a private firm to actually conduct the infrastructure assessment. Thus, there will be ample time for discussion and decision on August 30.

Panamanian members, as requested by Jorge and Moi, will have access to the team currently in Panama for discussion and comments before the August meeting. A call to Cholo's office is sufficient to set up such a meeting.

Don't be disappointed. We're all working together to make this transition as smooth as it can possibly be. I'm sure you will agree that this assessment will be in the best interests of the Panama Canal Commission, international shipping and our two countries. If you discuss the call with any of the Board members who participated in the conference, I am confident you will be reassured. I look forward to seeing you in Miami on August 30.

"One Team -- One Mission!" With kind personal regards,

Sincerely,


Joe R. Reeder
Chairman

JRR:bo

cc: Board Members
Administrator
Deputy Administrator
Secretary

*Congratulations, abuelo, on
grandson #1! Hope mother
and baby are both doing
well*



FERNANDO CARDOZE FABREGA

APARTADO 6307
PANAMA 5, REPUBLICA DE PANAMA

TELEFONO: 63-9200

August 8, 1995

Via Fax

The Honorable Joe R. Reeder
Chairman of the Board of Directors
PANAMA CANAL COMMISSION
102 Army Pentagon
Washington, DC 20310-0102
U.S.A.

Dear Joe:

I thank you for your fax of August 4, 1995 and regret that, whatever the reason, I did not have the opportunity of participating in the conference call with the other Directors.

I do not recall a decision being made at the July Board meeting or at the Audit Committee level on whether or not the actual audit would be carried out by the Corps of Engineers or some other party. I even recall that the Swedish Board for Investment and Technical Support (BITS) was mentioned as an alternative. In any case, I am glad to see that the Corps will limit its present work to a scoping study and that later on several options will be considered for pursuing the audit. This will give us some more time to ponder all pending issues. Again, I do not doubt the reputation and credibility of the Corps of Engineers.

I still believe that the issues raised in my August 2 letter merit more consideration by the Board and I am glad that we will have further opportunities to discuss them.

My new grandson is doing just fine and so is his mother. We are indeed very proud grandparents. Thank you for your kind words.

With kind personal regards,

Sincerely,



Fernando Cardoze F.

cc: Board Members
Administrator
Deputy Administrator
Secretary

FERNANDO CARDOZE FABREGA

APARTADO 6307
PANAMA 5, REPUBLICA DE PANAMA

TELEFONO: 263-9200

Panamá, 28 de marzo de 2000

Excelentísima Señora
Mireya Moscoso
Presidenta de la República
Palacio Presidencial
Ciudad

Excelentísima señora Presidenta:

La presente tiene por objeto presentarle formal renuncia del cargo de miembro de la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá.

Como usted sabe, en distintas ocasiones durante los últimos 17 años, he participado activamente en el esfuerzo nacional para que el 31 de diciembre de 1999 se produjera un traspaso ordenado y eficaz del Canal de Panamá, panameñizado en su fuerza laboral y modernizado en su estructura física, a la plena jurisdicción y administración de la República de Panamá. En primer lugar representando a nuestro país dos veces como Director en la Junta Directiva de la antigua Comisión del Canal de Panamá desde 1983 hasta 1985 y desde 1995 hasta el 31 de diciembre pasado cuando venció el Tratado del Canal de Panamá de 1977 (Tratado Torrijos-Carter); luego en comisiones que diferentes gobiernos nombraron para la preparación del traspaso del Canal: la "Comisión ad-hoc sobre los bienes revertidos y la futura administración del Canal de Panamá" nombrada por el Presidente Guillermo Endara el 14 de mayo de 1991, y la "Comisión de Transición para la Transferencia del Canal de Panamá" nombrada por el Presidente Ernesto Pérez-Balladares el 25 de enero de 1995; y por último en lo relacionado con planificar, preparar y adoptar la estructura jurídica que creó nuestro país para recibir el pleno control y la administración del Canal, es decir, el actual Título XIV de la Constitución Nacional y la Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá. De igual modo, por designación del Presidente Pérez-Balladares, en 1997 acepté servir en la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá que ha tenido bajo su responsabilidad asuntos de gran envergadura como la elaboración y la adopción de los primeros reglamentos constitucionales que desarrollan su Ley Orgánica, la aprobación del primer régimen de peajes y el primer presupuesto del Canal bajo la plena jurisdicción panameña.

Excelentísima Señora
Mireya Moscoso
Presidenta de la República
28 de marzo de 2000

Acepté participar en todos estos honrosos cargos movido por la posibilidad que se me presentaba de servir al país, y en la medida de mis capacidades, contribuir a hacer valer los derechos de Panamá, defender sus intereses y ayudar a preparar el traspaso ordenado y efectivo del Canal, de una administración norteamericana, la Comisión del Canal de Panamá, a una administración plenamente panameña, la Autoridad del Canal de Panamá.

Desempeñé dichas posiciones sencillamente como un ciudadano deseoso de velar por el interés de su país por encima de toda circunstancia o vinculación de carácter político. Fiel a estos principios, abagué siempre en todas las reuniones de las referidas Directivas y Comisiones, y fuera de las reuniones, en toda ocasión aprovechable, por hacer del Canal una vía cada día más eficiente, moderna, competitiva y rentable, y para mantenerlo así. En este sentido, puse en todo momento énfasis particular en la panameñización gradual de la fuerza laboral y en la modernización constante de la estructura física del Canal, así como en la preparación de la base constitucional, legal y reglamentaria necesaria para que Panamá lo administre en forma seria, responsable y eficiente, como en efecto lo ha venido haciendo hasta hoy, lo cual nos ha hecho acreedores al respeto de la comunidad internacional.

Al mediodía del 31 de diciembre de 1999, conforme se había pactado en los Tratados, el Canal de Panamá pasó formalmente a la plena jurisdicción y administración panameñas, con una fuerza laboral competente, dedicada y 97% panameña, y en pleno proceso de modernización, mediante una inversión de más de mil millones de dólares. Esta administración panameña se rige por normas legales y constitucionales adoptadas y aprobadas con el concurso de toda la sociedad panameña, sin distingos de banderías políticas o intereses personales. Este hecho me llena de orgullo, como debe llenar de orgullo a todos los panameños, y seguramente es también motivo de satisfacción para toda la clase política nacional que contribuyó decididamente a hacerlo realidad, en especial durante las tres últimas administraciones que han gobernado nuestro país, la del Presidente Endara, la del Presidente Pérez-Balladares y la suya. Hoy, tres meses después de tan importante acontecimiento, ni en Panamá ni en el exterior nadie debe dudar de la capacidad de los panameños para actuar concertadamente en asuntos de importancia para la Nación y para mantener, manejar, administrar y modernizar el Canal. Todos los panameños debemos por lo tanto sentirnos orgullosos del proceso de transición y de nuestra capacidad de administrar esta importante vía acuática porque ha sido un trabajo de todos y para todos.

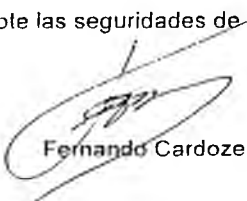
Creo, pues, que le he servido a nuestro país en la medida de mis capacidades en este asunto de vital importancia para la vida nacional. Creo igualmente que es hora

Excelentísima Señora
Mireya Moscoso
Presidenta de la República
28 de marzo de 2000

de que otros panameños tengan el honor y la oportunidad de asumir estas responsabilidades en la nueva etapa que se inició el 31 de diciembre último.

Por lo tanto, le reitero mi renuncia del cargo ya mencionado, la cual le ruego acoja a su más pronta conveniencia.

Le ruego que igualmente acepte las seguridades de mi mayor respeto y aprecio.



Fernando Cardoze Fábrega

PUBLICACIONES

Artículos publicados en periódicos panameños
con sus respectivas transcripciones.

EL ENSANCHE DEL CORTE

Panamá América, Viernes 6 de abril de 1990

Por: Fernando Cardoze Fábrega

abogado, exdirector de la Comisión del Canal de Panamá

El inicio de las obras del ensanche del Corte Culebra en breve plazo es necesario y conveniente a los mejores intereses de la República de Panamá, de los Estados Unidos de Norteamérica y de los usuarios del Canal.

1. Porque de acuerdo con el Tratado del Canal de Panamá de 1977, los Estados Unidos deben transferir a Panamá el Canal al mediodía del 31 de diciembre de 1999 en condiciones eficientes de funcionamiento.
2. Porque para que esto se cumpla es necesario proceder lo antes posible con el ensanche del Corte Culebra.
3. Porque el ensanche del Corte Culebra no es incompatible, sino más bien complementario, con cualquier decisión futura que se tome en relación a un tercer juego de esclusas o un canal a nivel.
4. Porque la mayoría de los estudios necesarios para proceder en breve plazo con el ensanche del Corte Culebra están terminados desde hace más de tres años.
5. Porque el inicio de las obras del ensanche del Corte Culebra en estos momentos contribuiría enormemente a la reconstrucción económica nacional, al fortalecimiento de la identidad nacional y a la generación de empleos.
6. Porque el solo anuncio del inicio de las obras del ensanche del Corte Culebra enviaría una señal positiva al mundo en cuanto a la seriedad de los Estados Unidos de cumplir sus compromisos de conformidad con el Tratado del Canal de Panamá y en cuanto a la voluntad de Panamá de dar la mayor y más responsable atención a todo aquello relacionado con el Canal de Panamá.

1. El Tratado del Canal presupone la transferencia a Panamá en el año 2000 de un canal eficiente y competitivo.

El Tratado del Canal de Panamá de 1977 establece en su Artículo XIII (1) que los Estados Unidos transferirán a Panamá el Canal al mediodía del 31 de diciembre de 1999 “en condiciones de funcionamiento, libre de gravámenes y deudas, salvo lo que convinieren las partes”. La expresión “en condiciones de funcionamiento” tiene que entenderse en el contexto del Tratado y de las buenas relaciones que deben existir entre las partes contratantes que hicieron y hacen posible la monumental obra del Canal, en el sentido de que el Canal que se transferirá a Panamá no sólo estará en condiciones físicas de permitir el traslado de los barcos de un océano a otro sino de que dicho traslado se dé en condiciones eficientes y competitivas frente a otras rutas alternas de transporte interoceánico. De lo contrario el Canal que se transferiría a Panamá en el año 2000 se podría convertir en muy breve plazo en una pesada carga para la República y no en fuente de progreso y bienestar. Por lo tanto, Panamá no puede admitir otra interpretación de la Cláusula XIII (1) del Tratado que la antedicha, ya que a partir del mediodía del 31 de diciembre de 1999 la República de Panamá asume la plena responsabilidad de la administración, funcionamiento y mantenimiento del Canal de Panamá.

2. El Ensanche del Corte Culebra es necesario para que el Canal que se transfiera a Panamá en el año 2000 sea eficiente y competitivo.

El ensanche del Corte Culebra es necesario para mantener la competitividad del Canal a corto plazo. El Canal de Panamá al presente tiene una capacidad máxima de tránsitos de aproximadamente 40 a 42 barcos al día, sobre la base de un estimado de tránsitos de 28 a 30 barcos de tamaño mediano y de 12 a 14 de tamaño grande (más de 95 pies de manga o ancho). En la actualidad el promedio de tránsitos diarios por el Canal está en alrededor de 33 barcos, de los cuales aproximadamente 10 son de tamaño grande. Las proyecciones de tránsito, sin embargo, aún las más conservadoras, indican que para alrededor del año 2000 esta capacidad de tránsito será insuficiente, particularmente si

se toma en cuenta que el tránsito de barcos grandes aumenta en proporción mucho mayor que el porcentaje de aumento de tránsitos en general, y son los barcos grandes los que no pueden navegar en dos vías a través del llamado Corte Culebra, o sea el tramo de aproximadamente 13 kms. que corre de las esclusas de Pedro Miguel a Gamboa. El ensanche del Corte Culebra permitiría el tránsito de dos vías a todo lo largo del Canal y aumentaría la capacidad de tránsito de barcos grandes de entre 5 a 7 diarios. De esta manera se asegura que el Canal esté en capacidad de hacerle frente a la demanda de tránsito proyectada más allá del año 2000, y a la vez se reduce el número de horas que necesitan los barcos para transitar el Canal, y en consecuencia, el costo de dicho tránsito. El costo de cruzar el Canal se mide en función del monto de los peajes y de las horas de tránsito por el Canal, incluyendo las horas de espera para transitar el Canal. Todo esto significa que con el Ensanche del Corte Culebra el Canal de Panamá se hace más competitivo y atractivo o al menos mantiene su competitividad y atractivo, frente a rutas alternas de transporte interoceánico.

3. El Ensanche del Corte Culebra no es incompatible, sino más bien complementario, con cualquier decisión futura que se tome en relación a un tercer juego de esclusas o un canal a nivel.

La Comisión de Estudios de las Alternativas al Canal de Panamá integrada por representantes de los Estados Unidos, Japón y Panamá estudia, como su nombre lo indica, las alternativas a mediano y largo plazos al actual Canal de Panamá. Estas alternativas son básicamente tres:

- a. La construcción de un tercer juego de esclusas que permita el tránsito de barcos de más de 107 pies de ancho y 950 pies de largo o de más de 60,000 toneladas por el Canal actual;
- b. La modernización del Canal actual complementada con otros sistemas de transporte interoceánico paralelos, i.e., carreteras, ferrocarriles, oleoductos adicionales, etc.;
- c. La construcción de un canal a nivel ya sea por la ruta del canal actual o por otra ruta.

Todas estas alternativas con la posible sola excepción de la construcción de un canal a nivel por una ruta distinta del Canal actual (alternativa ésta por lo demás bien remota por razones que no es del caso analizar aquí), requiere de un canal más ancho que permita el tránsito de los barcos grandes en dos vías a lo largo de toda la ruta del Canal, o sea, requieren del ensanche del Corte Culebra.

Además, poner en ejecución cualquier decisión a que se llegue dentro de la Comisión Tripartita de estudios a las alternativas al Canal, por la complejidad del problema, tanto en su aspecto tecnológico, cualquiera sea la alternativa que al final se recomiende (tercer juego de esclusas o canal a nivel o mejoras al actual canal complementado con otros sistemas paralelos de comunicación transístmica), como en su aspecto político (amplios y democráticos debates dentro de la sociedad panameña en cuanto al fondo y forma de proceder) necesariamente requerirá de mucho tiempo por lo que dichos proyectos o alternativas al Canal de Panamá deben mirarse como proyectos a más largo plazo, mientras que el proyecto del ensanche del Corte Culebra es un proyecto que no puede esperar por las razones anteriormente mencionadas.

4. El ensanche del Corte Culebra puede iniciarse en brevísimo plazo ya que la mayoría de los estudios están terminados y entregados.

La Comisión del Canal de Panamá a un costo de varios millones de dólares contrató entre 1983 y 1985 los estudios de viabilidad técnica, económica, ecológica y financiera del ensanche del Corte Culebra. Dichos estudios ya han sido terminados y entregados a la Comisión del Canal de Panamá y, en términos generales, los mismos concluyen que tanto en su aspecto tecnológico como económico, ecológico y financiero el proyecto es viable.

Se conoce, en términos generales, dónde, cuánto y cómo hay que ensanchar y profundizar el Canal; los millones de metros cúbicos de tierra que hay que remover; el modo de hacerlo y de transportar la misma a sitios en donde no se afecte el balance ecológico ni las corrientes subterráneas de agua; el costo y el tiempo que tomaría el proyecto bajo distintas maneras de ponerlo en práctica y las posibles fuentes de financiamiento, que pueden ser fuentes internas del Canal, aumento de peajes y otros servicios que

presta el Canal, o fuentes externas, contribuciones de capital o endeudamiento o una combinación de ambas. Así pues, la mayoría de los estudios están concluidos y sólo requieren de pequeños ajustes para servir de base a la construcción de la obra.

Sólo falta la decisión política de proceder. Una vez esta se tome se encontraría, sin lugar a dudas y sin mayor dificultad, dentro de las fórmulas de financiamiento estudiadas, la más conveniente a las partes, la cual no debe afectar a la parte económicamente más débil. Al decidir sobre la fórmula de financiamiento debe tenerse en cuenta que, como se ha indicado, el ensanche del Corte Culebra beneficia a los usuarios presentes y futuros del Canal al permitir más y mejores tránsitos por el Canal a menor costo. Entre los principales usuarios del Canal están de manera muy conspicua los Estados Unidos, principal usuario, y el Japón, importantísimo usuario, que tiene además en el Canal una ruta de vital importancia para su supervivencia como gran potencia económica y para el mantenimiento de su comercio internacional.

5. El inicio de las obras del ensanche del Corte Culebra en estos momentos contribuiría grandemente a la reconstrucción económica nacional y a la generación de empleos.

El costo del ensanche del Corte Culebra se ha estimado entre 350 a 400 millones de dólares, dependiendo de la combinación de capital y mano de obra que se utilice y el tiempo en que se realice la obra que puede tomar entre 6 a 11 años.

No es necesario destacar lo que una inversión de 350 a 400 millones de dólares por un período de varios años significaría para la recuperación económica nacional y el empleo, particularmente en estos momentos de gran necesidad.

Para Panamá, desde luego, el mayor beneficio económico se obtendría si la obra se inicia lo más pronto posible y, sin afectar el costo, con el mayor valor agregado de mano de obra para dar trabajo de inmediato y por el mayor tiempo a la mayor cantidad de gente.

El ensanche del Corte Culebra además promovería otras inversiones hacia Panamá, no solamente las que tienen relación

con una obra de tanta envergadura, sino también con otras no relacionadas, pero que verían en el inicio de la obra, otra señal positiva de las oportunidades que Panamá ofrece a los inversionistas de todas partes.

6. El solo anuncio simultáneo por parte de los Estados Unidos y Panamá del inicio de las obras del Ensanche del Corte Culebra enviaría una señal positiva al mundo.

Los Estados Unidos, con el solo anuncio del inicio de las obras del ensanche del Corte Culebra, reiterarían al mundo, en forma contundente, su voluntad irrevocable e irreversible de cumplir cabalmente con el compromiso y responsabilidad de entregar a Panamá al mediodía del 31 de diciembre de 1999 un Canal en condiciones de funcionamiento eficiente y competitivo y su interés, al mismo tiempo, como usuarios principales del Canal, de que éste mantenga su vigencia y competitividad en el siglo XXI. Este mensaje no pasaría desapercibido a las demás naciones usuarias del Canal y a los armadores de todas partes que tienen que tomar decisiones importantes hoy sobre la base de lo que se estima serán las alternativas de transporte interoceánico viables y competitivas en el año 2000. Panamá, por otra parte, con el solo anuncio del inicio del ensanche del Corte Culebra, expresaría al mundo, también en forma contundente, su inquebrantable voluntad de dar la mayor y más responsable atención a todo lo relacionado con el Canal de Panamá.

La responsabilidad exclusiva del Canal en el año 2000 representa para Panamá un reto que no podemos ni ignorar ni eludir ni dejar de responder debidamente. De nuestra respuesta a ese reto habrá de depender el juicio que las otras naciones habrán de hacerse de nosotros. Estar, preparados para encargarnos del Canal en forma eficiente, segura y competitiva significa que tenemos que sentar las bases de ello ahora, en lo que respecta al Canal y en nosotros mismos. El inicio de las obras del ensanche del Corte Culebra sería un paso inequívoco en esa dirección.

La Estructuración del Organismo Administrador



En efecto, una vez estructurado el Organismo Administrador que habrá de recibir las instalaciones canchales se presenta el problema de la necesidad constante de la actual administración de proporcionar a la

La Estructuración del Organismo Administrador del Canal de Panamá

Panamá América, Domingo 30 de septiembre de 1990

Por: Fernando Cardoze Fábrega

abogado, exdirector de la Comisión del Canal de Panamá

EL texto que a continuación se transcribe es la versión escrita, ligeramente corregida, de la presentación que sobre el tema “La Estructuración del Organismo Administrador del Canal de Panamá” presenté en el Seminario Taller celebrado por el Instituto Latinoamericano de Estudios Avanzados (ILDEA) en la ciudad de Panamá el 8 y 9 de septiembre de este año sobre el tema central “El Canal y la Posición Geográfica en el Desarrollo Económico de Panamá”. En dicha presentación, como en el texto que se transcribe, no he pretendido agotar el tema ni mucho menos plantear soluciones finales sobre el mismo. El propósito es simplemente esbozar algunas ideas para estimular la discusión y el estudio.

I. INTRODUCCIÓN

El gran reto que se presenta a la República de Panamá a finales del Siglo XX y principios del Siglo XXI es la forma como los panameños debemos de recibir y administrar el Canal de Panamá. La opinión que otros países se formen de Panamá dependerá en gran medida de nuestra actuación con respecto al Canal. En ella está envuelta la imagen del país y por consiguiente la propia identidad nacional.

El Canal de Panamá de acuerdo al Tratado del Canal de Panamá de 1977 pasa a control y manejo exclusivo de Panamá al mediodía del 31 de diciembre de 1999. En esa fecha se cumple una de las aspiraciones más caras de la nación panameña, por la que han trabajado y luchado varias generaciones de panameños. Pero para que la transición de una administración esencialmente norteamericana a una administración netamente panameña se dé ese día con todo éxito y para que el Canal luego continúe vigente, competitivo y eficiente en el siglo XXI, es necesario que de aquí al año 2000 avancemos de forma paralela y simultánea en al menos las siguientes cuatro áreas distintas:

1. En la “panameñización” de la fuerza laboral del Canal, lo que significa, entre otras cosas, aumentar en forma constante la participación de los panameños en todos los niveles de la administración del Canal.

2. En la modernización del Canal, que significa reparar y renovar las instalaciones y el equipo existente, así como hacer las inversiones de capital que sean necesarias, entre ellas, en mi opinión, el ensanche del Corte Culebra, para que el Canal pueda preservar su posición competitiva dentro del comercio marítimo internacional.

3. En diseñar y estructurar el organismo administrador panameño que deberá recibir el Canal el 31 de diciembre de 1999 y administrarlo en forma exclusiva a partir de esa fecha.

4. En ajustar los sistemas de decisión y las prácticas administrativas que rigen en la actual Comisión del Canal de Panamá a fin de facilitar la transición del ente administrativo norteamericano al Organismo Administrador panameño.

A los dos primeros puntos me he referido en el pasado en distintas ocasiones. En ambos se ha adelantado en forma notable. En efecto, la fuerza laboral del Canal es en la actualidad en más del 86% panameña y se ha logrado mantener niveles altos en gastos de mantenimiento y nuevas inversiones. Pero, desde luego, aunque se haya adelantado en estos frentes, todavía es mucho lo que queda por delante y corresponde a todos los panameños mantenernos vigilantes para que se cumplan debidamente estos objetivos de “panameñizar” lo más posible la fuerza laboral del Canal antes del año 2000 y la de mantener niveles de mantenimiento y de inversiones adecuados, entre éstos, el ensanche del Corte Culebra, para que el Canal se transfiera con instalaciones modernas y competitivas frente a otras alternativas de tránsito interoceánico. En esta ocasión, sin embargo, voy a referirme principalmente al punto tercero, o sea, al diseño y estructura del organismo administrador panameño que deberá recibir el Canal el 31 de diciembre de 1999 y manejarlo en forma exclusiva a partir de esa fecha. Me referiré también al final, muy someramente, al punto cuarto, o sea, a algunos de los cambios que deberán producirse en los próximos años dentro del esquema administrativo que rige en la actual Comisión del Canal de Panamá para facilitar la transición de una agencia del gobierno federal norteamericano al nuevo Organismo Administrador panameño.

II. DE LOS OBJETIVOS, NATURALEZA, INDEPENDENCIA Y ESTRUCTURA INTERNA del ORGANISMO ADMINISTRADOR DEL CANAL DE PANAMÁ

De todos los temas sobre el Canal, el tema sobre el que menos se ha hablado o escrito es el de la estructuración del Organismo Administrador panameño que deberá recibir el Canal al mediodía del 31 de diciembre de 1999 y administrarlo a partir de esa fecha. Sin embargo, su importancia no puede soslayarse ya que aun cuando a la fecha señalada para la transición, el cien por ciento de la fuerza laboral sea panameña y competente y las instalaciones del Canal se encuentren en condiciones óptimas, si no hemos diseñado una estructura administrativa capaz e independiente, no tardarían mucho en deteriorarse las instalaciones por falta de mantenimiento y la eficiencia de su administración por falta de motivación e independencia. Los ejemplos sobran.

1. Objetivos del Organismo Administrador

Antes de tratar de diseñar y estructurar lo que deberá ser el Organismo Administrador panameño que recibirá y administrará el Canal a partir del mediodía del 31 de diciembre de 1999 debemos primero determinar qué es lo que queremos que haga ese organismo o entidad. Sobre esto, como sobre todo lo que concierne a la futura administración del Canal, se pueden tener muchas ideas y decir muchas cosas. Sugiero, sin embargo, que debemos pedir que el Organismo Administrador panameño cumpla con por lo menos los siguientes objetivos:

- a.** Que maneje el Canal al menos con la misma eficiencia con que se ha manejado hasta la fecha.
- b.** Que los empleados del Canal se sientan por lo menos tan orgullosos y motivados de trabajar para el Canal como lo han estado hasta la fecha.
- c.** Que los usuarios del Canal tengan por lo menos la misma confianza a corto, mediano y largo plazos en dicho Organismo Administrador panameño como la que les ha merecido hasta la fecha la actual Comisión del Canal de Panamá.
- d.** Que el Estado panameño reciba por lo menos iguales ingresos directos, en dólares de valor constante, a los que hubiere recibido

como promedio en los tres últimos años antes de la entrega del Canal a la administración panameña (1997 -1999).

2. Naturaleza del Organismo Administrador

Para que los objetivos mínimos antes señalados puedan cumplirse será necesario crear un Organismo Administrador capaz y completamente autónomo e independiente de los vaivenes políticos partidistas, es decir, un organismo que maneje y administre el Canal por encima de cualquier circunstancia o vinculación política para beneficio exclusivo del Estado panameño que será el dueño del Canal, el principal activo físico de la República.

Este organismo administrador autónomo, sin embargo, no debe ser similar a las entidades autónomas que se han creado en Panamá durante los últimos cuarenta años, tales como la Zona Libre, el IRHE, INTEL, la Caja de Seguro Social, y tantas otras más. Respecto de ellas, la experiencia ha demostrado que, pese a las leyes orgánicas que establecen su autonomía, la fuerza y el peso del gobierno central terminan ejerciendo una enorme influencia sobre su administración.

En el caso del Canal es particularmente importante preservar la autonomía e independencia, pues se trata del activo más importante que tiene la República y que además tiene una enorme trascendencia internacional. En un país pequeño, un organismo con un presupuesto anual de alrededor de 450 millones de dólares y aproximadamente 8500 empleados, incluyendo los llamados empleados eventuales, sin duda habrá de representar una tentación política particularmente atractiva para futuros gobiernos.

3. Autonomía e independencia del Organismo Administrador

Pero, ¿cómo lograr que este Organismo Administrador sea verdaderamente autónomo e independiente? ¿Cómo hacer para que el gobierno central no ejerza sobre el mismo una influencia igual o parecida a la que ha ejercido en mayor o menor grado con todas las entidades autónomas que se han creado en Panamá en los últimos 40 años?

Para lograr que el Organismo Administrador del Canal sea verdaderamente autónomo e independiente de los vaivenes de la política partidista, se podría señalar desde el momento mismo de su creación una serie de salvaguardas y vallas protectoras a su autonomía e independencia, entre ellas, por ejemplo, las siguientes:

a) Que el Organismo Administrador se cree mediante una reforma constitucional y no mediante una ley orgánica de corte usual. Esta idea la sugirió por primera vez, en forma conceptual, el Dr. Gilberto Arias en la reunión CADE/ 1987. El propósito sería darle mayor estabilidad y dignidad de la que le podría brindar la legislación ordinaria, cuenta habida de que, por definición, una ley la cambia otra ley, en otras palabras, cualquier mayoría legislativa podría afectarla. En cambio, la alteración de un organismo creado por reforma constitucional supondría un proceso más largo y mejor debatido.

b) Que la reforma constitucional mediante la cual se establezca el Organismo Administrador no se limite únicamente a su creación, sino que además debería indicar en forma inequívoca que el mismo sería autónomo e independiente del gobierno central. La reforma constitucional podría también señalar expresamente los principios básicos dentro de los cuales el Organismo Administrador se debería manejar. Entre estos principios básicos se pueden mencionar, en mi opinión, entre otros, los siguientes tres: que el organismo se maneje con independencia de cualquier vinculación política partidista; que su política laboral deberá ceñirse siempre a un sistema de mérito, de manera que se le dé seguridad y garantía a la fuerza laboral del Canal; y que, en lo posible, el Organismo Administrador deberá reportarle anualmente al Estado ingresos directos, en dólares de valor constante, no inferiores a los que les hubiere producido en promedio la Comisión del Canal de Panamá en sus últimos tres años de gestión (1997-1999).

Respecto de esta última pauta, quedaría por consiguiente entendido de antemano que, al formularse la política de peajes de tiempo en tiempo, se deberá considerar como costo los pagos directos que se hacen al Estado y que en los dos últimos años han sido de alrededor de 86 millones de dólares por año.

En efecto, el Organismo Administrador panameño debería poderle producir al Estado por lo menos esos pagos directos no sólo porque hoy en día, al calcular los peajes, la Comisión del Canal ya considera como costos los pagos al Estado panameño, sino también porque, como es sabido, existen algunos rubros que en la actualidad se calculan como costos del Canal que no existirán con posterioridad al año 2000 ya que se trata en realidad de gastos que no tienen que ver con el manejo del Canal, sino que surgen principalmente por razón de ser la Comisión del Canal de Panamá una agencia del Gobierno Federal de los Estados Unidos y por razón de la Ley 96 -70 que reglamenta la administración de dicha agencia.

Otra pauta conveniente podría ser que en el costo de operación se incluyan además partidas suficientes para inversiones nuevas y para el mantenimiento de las instalaciones existentes. Desde luego, esto es más difícil de determinar por adelantado puesto que no es siempre posible anticipar con precisión las necesidades de nuevas inversiones y las exigencias de mantenimiento de las existentes. No obstante, sí sería posible establecer como principio que las sumas asignadas a nuevas inversiones y a mantenimiento no serán, en lo posible, inferiores al porcentaje del presupuesto del Canal que en concepto de nuevas inversiones y gastos de mantenimiento haya asignado como promedio la actual Comisión del Canal de Panamá, por ejemplo, en los últimos diez años de su gestión.

En síntesis, el Organismo Administrador se crearía por reforma constitucional que al mismo tiempo establecería su autonomía e independencia del Gobierno Central y le señalaría ciertas pautas básicas para su administración a saber: independencia de las fluctuaciones políticas nacionales, una política laboral basada en el sistema de mérito y una política para el cómputo de costos, esta última con el doble propósito de que no se deterioren los ingresos que le representa al país y a la vez para asegurar que siempre habrá reservas para nuevas inversiones y para mantener las instalaciones existentes en óptimas condiciones de funcionamiento.

4. Estructura Interna del Organismo Administrador

A manera de sugerencia, el Organismo Administrador podría contar con una junta directiva, una junta consultiva y con un administrador general. Posiblemente, la junta directiva podría consistir de elementos representativos de distintos sectores interesados en el manejo del Canal, como por ejemplo, el sector de los empleados del Canal, los sectores privados que tienen interés directo en el buen manejo del Canal y, desde luego, el gobierno nacional, que es el que en todo momento representa al Estado Nacional, todo ello teniendo como meta una administración idónea, independiente y capaz. También podría considerarse la creación de una junta consultiva, sin poder de decisión, para darle representación a los usuarios, así como a las universidades, al INRENARE, a la Autoridad Portuaria y a otras instituciones rectoras de la vida nacional.

Los miembros de la junta directiva pudieran nombrarse de tal manera que se asegure la continuidad y estabilidad en el manejo del Canal. Así, a los directores podrían postularlos los grupos directamente interesados en el buen manejo del Canal, algunos de los cuales se han mencionado anteriormente, y los nombraría el Órgano Ejecutivo con la ratificación de la Asamblea Legislativa pero por períodos lo suficientemente largos para que a ningún gobierno pudiera corresponderle el nombramiento de la mayoría de esos directores. Por ejemplo, se puede pensar en una Junta Directiva de doce miembros, cuyos directores podrían nombrarse por un término de doce años, pero designados en forma escalonada, dos directores cada dos años. En esa forma se asegura que ningún gobierno o administración en cinco años pueda nombrar a la mayoría de los directores.

A la vez, para ser director se señalarían requisitos importantes en cuanto a educación, capacidad, integridad y experiencia, a fin de proveer una salvaguarda adicional en cuanto a la independencia y credibilidad de las personas que integren la referida Junta Directiva.

Como en cualquier empresa, correspondería a la Junta Directiva elegir al Administrador y se podría establecer que para su elección

tendrían que votar afirmativamente no menos de tres cuartas partes de los miembros de la Junta Directiva, con el objeto de asegurarse que el elegido sea la persona más competente posible y que goce del beneplácito de la mayoría de los sectores representados en dicha Junta Directiva (En el caso de doce directores, por ejemplo, tendrían que estar de acuerdo al menos nueve de los doce directores).

Así, resumiendo, el Organismo Administrador autónomo e independiente surgiría de la propia Constitución, que a su vez señalaría las directrices mínimas que tendría que cumplir. La elección de la Junta Directiva se plantearía de tal forma que ningún gobierno durante el período de su mandato pudiera nombrar la mayoría de los miembros de dicha Junta Directiva. Y a los Directores, a su vez, se les señalarían para su nombramiento requisitos estrictos en cuanto a educación, capacidad, integridad y experiencia. Las salvaguardas antes mencionadas tendrían el propósito de asegurar la autonomía, independencia y capacidad del Organismo Administrador y la de sus Directores y Administrador y resguardarlos de los vaivenes de la política partidista.

III. DE LA TRANSICIÓN DE UNA AGENCIA DEL GOBIERNO NORTEAMERICANO AL ORGANISMO ADMINISTRADOR PANAMEÑO

El propósito de este ejercicio, ha sido hasta ahora, el de tratar de diseñar y estructurar el organismo administrador panameño capaz, autónomo e independiente que deberá recibir el Canal y sus instalaciones el 31 de diciembre de 1999 para luego manejar el Canal, a partir de esa fecha, en forma eficiente y competitiva que garantice la vigencia del mismo en el siglo XXI. Ahora bien la creación del Organismo administrador panameño capaz, autónomo e independiente de los vaivenes de la política partidista no garantiza por si solo que se va a dar la transición de la administración sin contratiempos.

En efecto, una vez estructurado el Organismo Administrador que habrá de recibir las instalaciones canaleras se presenta el problema de la transición ordenada de la actual administración norteamericana a la nueva administración panameña al mediodía

del 31 de diciembre de 1999. Podría decirse que la meta es que la transición en ese momento sea imperceptible para los usuarios no obstante lo extraordinario que sea el momento para la vida nacional.

Pero para que ese paso sea imperceptible en este sentido y según lo señaló el Licdo. Fernando Manfredo, hasta hace poco Administrador Encargado de la Comisión del Canal, en conferencia reciente en la Universidad Santa María La Antigua, es necesario también adecuar las leyes y prácticas administrativas estadounidenses que en la actualidad rigen en la administración del Canal, en particular la llamada Ley 96 -70, que reglamenta el funcionamiento del Canal (a veces en contraposición del Tratado del Canal de 1977) a las leyes y prácticas administrativas que deberán regir para una entidad gubernamental que se maneje con cierta autonomía e independencia. Por ejemplo, en la actualidad, y siempre según la referida Ley 96 -70, la Comisión del Canal es una rama del Órgano Ejecutivo norteamericano que se maneja por autoridad del Presidente de los Estados Unidos, que éste delega en el Secretario de Defensa. Igualmente, la actual junta directiva de la Comisión del Canal en realidad no es tal, pues no tiene poderes reales de decisión como los tendría en cualquier entidad o empresa que se maneje con autonomía e independencia, sino que es más bien una junta supervisora. Sería por consiguiente necesario y conveniente la modificación de la Ley 96 -70 para por lo menos convertir a la Comisión del Canal en lo que, en la práctica norteamericana se denomina un “Public Corporation”, es decir, una entidad semiautónoma y con caja propia, dirigida por una junta directiva que sea verdaderamente una Junta Directiva y no una Junta Supervisora. Al momento, es sólo la tenacidad y el peso específico de los directores panameños lo que determina que en las discusiones se atienda en mayor grado los intereses nacionales, pese a que, como se ha apuntado, la junta directiva, según la Ley 96 -70, no es más que una rama del Órgano Ejecutivo norteamericano cuyas directrices, al final de cuentas, son de obligatorio cumplimiento. De la misma manera, al administrador del Canal se le debe investir con los poderes que normalmente debe tener el principal funcionario ejecutivo de una empresa, llámese administrador, vicepresidente ejecutivo o gerente general.

En otras palabras, para que el Organismo Administrador panameño pueda recibir cabal e imperceptiblemente el Canal hay también que empezar desde ahora a adecuar las leyes y prácticas administrativas que rigen la actual administración del Canal. De esta manera se facilita la transición ordenada del ente administrativo norteamericano al Organismo Administrador panameño, lo cual es conveniente a los mejores intereses de la República de Panamá, de los Estados Unidos de América y de los usuarios del Canal.

En esa transición ordenada, el nuevo administrador panameño y los directores panameños de la Comisión del Canal tienen un papel muy importante que jugar, conjuntamente con los directores norteamericanos, como también lo tienen los gobiernos de Panamá y de los Estados Unidos para ir preparando y cumpliendo los cambios legislativos en Panamá y en los Estados Unidos necesarios para esa transición.

La idea es, repito, que al mediodía del 31 de diciembre de 1999 se pueda producir el cambio de los entes administrativos del Canal de Panamá (de la Comisión del Canal de Panamá al nuevo Organismo Administrador panameño) sin traumas ni tropiezos, en forma imperceptible, como se ha dicho, dejando el resto de la estructura administrativa de la actual Comisión del Canal de Panamá, por lo menos al principio, sustancialmente igual a la que deberá existir en esa fecha. Lo expuesto en esta presentación son sólo algunas ideas en torno a un tema que la ciudadanía deberá pensar mucho y discutir mucho, dentro de un plazo breve, porque el tiempo apremia ante la magnitud de la tarea.

No he pretendido en esta presentación agotar el tema, ni mucho menos proponer soluciones finales a las distintas interrogantes que el tema plantea. Mi propósito, repito, es esbozar algunas ideas para estimular la discusión y el estudio. Si lo he logrado me daré por satisfecho.

Fernanda Carloto Fátrega
Abogada
Miembro de la Junta Directiva de la Comisión
del Estado

Mirando, pues, el Canal y el papel que ha desempeñado en nuestro devenir como nación, planteamos en esta ocasión que el gran reto que se nos presenta es el de permitir al Panamá del siglo XXI y principios del siglo XXI en la forma correcta los principios habidos de recibir y administrar el Canal de Panamá", y que "la opción que otros países se forjaron de Panamá de perderla en gran medida de nuestra actuación

Existente, pasando de forma regular a la práctica, es, dice que, en mi opinión, para poder hacer el cambio de una administración esencialmente norteamericana a una administración netamente panameña, sin que el final perdiera vigencia ni completitud, y para que pudiera seguir funcionando en forma eficiente y segura en el siglo XXI, es necesario contar con dos marcos de la siguiente manera: por lo menos en cuatro áreas distintas en los 10 años que entones faltarán para el siglo XXI.

Los cuatro áreas a que me refería eran:
Primero, la "panamentización" de la fuerza la
base del U'mal en todos los niveles.
Segundo, el "mal" en la zona. Los tres, el "mal"
y el grupo existente, incluyendo al "mal" de la

Cuarto, las reformas legislativas necesarias en Ecuador tienen que apuntar a ajustar y afinar los sistemas de decisión y las prácticas administrativas de la Comisión del Canal con el fin de facilitar la transición del ente administrativo exdistinguido de sí or-

Ahora, cuando han pasado cerca de siete años, puedo observar con satisfacción que se han avanzado notablemente en las cuatro áreas mencionadas.

2. Se ha iniciado notablemente en la "parlamentización" de la fuerza laboral del Canal. La "parlamentización" de la fuerza laboral del Canal implica la logran, en la mayor medida posible, la satisfacción general de la fuerza laboral y de otros países por trabajadores panameños, y la satisfacción de los estadounidenses, tanto funcionarios del Gobierno de Estados Unidos como profesionales civiles, en los puestos de alto rango que tienen que ver con la gerencia y la "operación" de la fuerza laboral de las compañías con la plantación. La "operación" es, en general, con la buena marcha de esta y mejora las relaciones y la "operación". En esta a la vez se ha avanzado notablemente como se deseara a primera vista.

En el cierre de 1979, cuando alcanzaron su etapa los Trabajadores Terrícolas, la Comisión del Canal tenía 7,976 empleados permanentes de los cuales 7,501 o sea un 94.2%, eran panameños, y tanto que ahora en un total de 7,915 empleados permanentes hay 7,022 panameños, o sea un

En el año de 1979 había un total de 968 trabajadores especializados de los cuales 568 eran panameños, en tanto que ahora hay 1,032 panameños en un total de 1,302. Esto significa aumentar desde

En los empleos que tienen que ver con el equilibrio -había 39 paramédicos y un total de 196 los que representaba un 20%, en tanto que ahora los paramédicos son un 70% y son 257 del total de 363.

En los 318 puestos para profesionales y personal de gobierno, había 14 paramédicos en octubre de 1978 -un 4,4%, en tanto que ahora hay 235 paramédicos en el 74% de 318 que es un 74%.

En octubre de 1979 había cuatro países pertenecientes en un total de ZSL, a sea un 17%, pero a lo largo del tiempo que de ZSL 36 países que fue en total 1981 con cuatro miembros a sea un 5%.

Hay que ser, además, que todos estos porrentos «siguen aumentando de día a día», y tal como están previsto en el Tratado del Canal de Panamá de 1977, el administrador es para sero. Además, las decisiones de la Junta Directiva responden más a

Existe también un programa de inserción ordenada que consiste en ir paulatinamente colocando al niño en situaciones de mayor responsabilidad.

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

2. Se ha incrementado notablemente en cantidad

Modernización del canal
 Los ingenieros piensan que el Canal de Panamá se diseñó en su tiempo, pero que, a medida que han ido pasando los años, el canal se ha ido deteriorando. Los ingenieros dicen que el canal debe ser modernizado para poder manejar los buques más grandes que se están construyendo en el mundo. El canal debe ser capaz de manejar buques de 100,000 toneladas. Los ingenieros dicen que el canal debe ser capaz de manejar buques de 100,000 toneladas. Los ingenieros dicen que el canal debe ser capaz de manejar buques de 100,000 toneladas.

namiento de la línea aérea de la América del Sur propiamente que se hubiera ese estudio completo de la planta fuera del Canal. No fue fácil conseguir que todos los directores estuvieran de acuerdo y la Comisión del Canal en pleno aprobó en este estudio. En efecto, la primera reacción de ellos fue que no era necesario. Iban que el Canal seguía manteniéndose eficiente y funcional, y que todas las otras líneas aéreas de América Central y del Sur

Los años se le daban tan bien como en otros, pero algo a la izquierda de los directores. Los señores se agachaban unánimemente al auditor, entre otros cosas, debido a un argumento muy persuasivo que presentaban y que le daba al promotor del auditor el doble propósito de saber en primer lugar qué era lo que había que hacer y el calendario a que debía conformarse la tarea y en segundo lugar, que eso que daría una constancia en el día del estado en que Estados Unidos le entregaba el Canal a la República de Panamá.

No quisiera más sino desear de que el auditorio hiciera un tercio independiente como por ejemplo una entidad del Gobierno suero, para llegarlos a una formula de transacción que resulto muy satisfactoria. Se desearia que el estudio lo hiciera el cuerpo de Ingenieros del Ejercito de Estados Unidos, para la supervisión estrecha de un grupo de

El estudio duró cerca de un año y costó alrededor de 30 millones de dólares, pero lo más importante fue que concluyó con la recomendación de que se hicieran inversiones por unos mil millones de dólares aproximadamente, de los cuales al menos de 500 millones deberían ir a la obra de la

ver en los próximos cinco años. Esto aumentará la capacidad de tránsito de buses en casi un 20%, con lo que la capacidad normal de operación del Canal aumentará de un total de 10 buses diarios a unos 44 o 45 al término de la ejecución del proyecto de mejora y ampliación.

[illegible]

aumento deseado de un 20% en la cantidad de transi-
llos de naves y una distribución en el tiempo de
espera de las naves antes del tránsito.

3. Se han alcanzado logros significativos en la estructuración del organismo panamericano que habrá de encargarse de la administración de

La Autoridad del Canal fue creada por decreto el 1 de mayo de la Constitución Política de Panamá, con lo que quedó revestida de una jerarquía especial puesto que la hace parte integrante de la composición fundamental del Estado panameño. Como la reforma constitucional anuló la aprobación por dos tercios de los votos y por dos tercios en sus legislaturas de algunos políticos destacados. El nuevo voto constitutivo no es el de la Autoridad del Canal sino que también es el de la Asamblea Legislativa. La participación del Canal en asuntos paraguasados. Entre estos se cuentan que la Ley de la Autoridad del Canal regula y desarrolla. Tenemos que la principal es que la Autoridad del Canal tenga autonomía e independencia tanto administrativa como financiera en relación con el Gobierno nacional, que tenga un manejo fuera del ámbito de la solución.

que la política laboral se base en un sistema de incentivos de manera que el trabajador del Canal pueda sentirse seguro y con garantías suficientes para que el rendimiento que el Canal haya de producir para el Estado panameño deba ser por lo menos igual a lo que Panamá ha venido recibiendo de sus compañías, la cual es el caso del Canal de Panamá.

En general, el *harabá* además de animar fue *segura* y *adaptar* principios, normas y prácticas de su sistema basado en el derecho común anglosajón, mericano dentro de la armazón legal de otro sistema basado en el derecho romano y además, *hacer* una *tradición* cultural que implicaba *con* la *gran* *diferencia* en *costumbres* y *actitudes* *entre* *ellos* y *los* *hispanos*.

Con el voto unánime de los legisladores de todos los partidos, estas cosas quedaron vertidas en la Ley de la Autonomía del Canal en forma sumamente clara, en momentos muy interesantes.

Una separación clara entre el papel de la Junta Directiva en lazar políticos y el manejo cotidiano del Canal y su organización como funciones de "administración".

La descentralización del proceso de tomar decisiones, particularmente en cuanto a contratación

Independencia y flexibilidad en las finanzas, en la separación de las finanzas del Gobierno central y el presupuesto general del Estado, y la supervisión de la Contraloría con posterioridad al

Un inspector general que supervisa y rinde cuentas a la Junta Directiva en los aspectos financieros, administrativos, de operación y de

Además el susodicho sistema laboral basado en méritos, en igualdad de oportunidades, en libertad de información, "reserva confidencial y protección contra abusos", mecanismos apropiados para las quejas y las controversias, y todo lo necesario para la justa administración de incentivos de diversa índole, entrenamiento y programas de seguridad.

4 Por último, se ha avanzado notablemente en cuanto a hacerle modificaciones importantes a la legislación de Estados Unidos que regula la operación del Canal.

Además de avanzar en la privatización de la fuerza eléctrica del Canal, y en la nacionalización de otros institutos y suapeques, y en la creación de un nuevo jurisdicción apropiado para el Canal panamense, este gobierno quiere que los sistemas de agua y de alcantarillado de la ciudad de Panamá sean administrados por la Comisión de Canal con el fin de que la transición pudiera hacerse en forma imperceptible para los usuarios. Esto solo podrá lograrse con una decisión unánime, eminentemente interna, del Gobierno de Estados Unidos, después con el consentimiento de la Asamblea de la Autoridad del Canal de Panamá de modo que el Canal de Panamá que deja de ser una dependencia de la Armada dentro de su rango de gobierno municipal y se familiariza así la tarea, se convierte en una empresa nacional panamense capaz de operar conforme a las mismas pautas de eficiencia y en su beneficio para los usuarios que los dueños de una empresa comercial lo son.

En este sentido tenemos que reconocer que el Gobierno de Estados Unidos apoyó muchos de los planteamientos de los directores panameños en las reuniones de la Comisión del Canal y en otras oportunidades, cuando el Congreso decidió hacer las modificaciones importantes a la Ley — que regimenta lo relacionado con la operación del Canal de Panamá. Entre estos cambios hay que destacar que ahora la Comisión del Canal se maneja como lo que se llama un "government corporation" o una empresa gubernamental, y no como antes que era una dependencia del Órgano Ejecutivo de Estados Unidos.

Esto significa que la Consistorio del Canal tiene ahora muchos más autónomos y está más desligado de las normas que rigen para las dependencias y agencias del Gobierno estadounidense, y cuenta con más poder de decisión que antes, con lo que se facilita enormemente la tarea de preparar una transición tan perceptible de una administración a la otra, para utilizarla a medida que la proporción de paracaidistas en la fuerza local va disminuyendo a lo largo de la totalidad del personal de la Consistorio del Canal.

Cómo vemos, pues, a lo largo de los últimos años, hemos avanzado enormemente en uno de los principales componentes de la economía y de la vida en general de nuestro país. No sólo hemos logrado franquear los obstáculos para cumplir las tareas que en 1990 se veían como necesarias, sino que además, para todos los efectos prácticos, Panamá no sólo se ha capaz de matar ya el Caudal, sino que lo ha hecho de una forma segura y eficiente en el año 2000, sino que en estos momentos, en gran medida, ya está manejando. Este, desde luego, es un hecho que debemos ver como una gran conquista de todos panameños.

Por último quisiera terminar estas reflexiones con una observación que considero oportuna y conveniente, y es que en esta unidad que he dado para aprobar la Ley de la Autodeterminación en ejercicio modo, una conclusión de logro compartido, la paternidad común, que viene a hacerse un componente importante de nuestra identidad como pueblo. Conviene que ese componente sea deladamente compartido, preservado y difundido por todos los paraguayos ahora y que esos logros llegados al día siguiente, al comienzo de la vida de cada uno de nosotros, así como hasta que parta nuestra fructuosa batalla de la dependencia que en que me mismo participo y me prevalece, enorgullo en lo que queda por hacer.

REFLEXIONES EN TORNO A LA TRANSICIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ

Panamá América, Domingo 22 de junio de 1997

Por: Fernando Cardoze Fábrega

abogado, director de la Comisión del Canal de Panamá

En septiembre de 1990, el Instituto Latinoamericano de Estudios Avanzados me invitó a un seminario-taller sobre el Canal y el papel de la posición geográfica en el desarrollo económico nacional. Hablé sobre “La estructuración del Organismo Administrador del Canal de Panamá”, y expuse algunas ideas sobre lo que Panamá tenía que hacer con el fin de que el Canal de Panamá pudiera pasar al pleno control de nuestro país sin que se sintiera ningún menoscabo en la eficiencia y la seguridad con que ha estado operando hasta ahora. Posteriormente El Panamá América publicó el texto de esa charla.

Mirando, pues, el Canal y el papel que ha desempeñado en nuestro devenir como nación, planteaba en esa ocasión que “el gran reto que se presenta a la República de Panamá a finales del siglo XX y principios del siglo XXI es la forma como los panameños habremos de recibir y administrar el Canal de Panamá”, y que “la opinión que otros países se formen de Panamá dependerá en gran medida de nuestra actuación respecto del Canal”.

Entonces, pasando de lo conceptual a lo práctico, dije que, en mi opinión, para poder hacer el cambio de una administración esencialmente norteamericana a una administración netamente panameña sin que el Canal perdiera vigencia ni competitividad, y para que pudiera seguir funcionando en forma eficiente y segura en el siglo XXI, era necesario avanzar en forma paralela y simultánea por lo menos en cuatro áreas distintas en los 10 años que entonces faltaban para llegar al año 2000.

“Las cuatro áreas a que me refería eran:

Primero: la “panameñización” de la fuerza laboral del Canal en todos los niveles;

Segundo: la modernización de las instalaciones y del equipo existente, incluyendo el ensanche del Corte Culebra;

Tercero: el diseño y la estructuración del organismo panameño idóneo e independiente que habría de recibir el Canal y administrarlo; y

Cuarto: las reformas legislativas necesarias en Estados Unidos para ajustar y afinar los sistemas de decisión y las prácticas administrativas de la Comisión del Canal con el fin de facilitar la transición del ente administrador estadounidense al organismo administrador panameño.

Ahora, cuando han pasado cerca de siete años, puedo observar con satisfacción que se ha avanzado notablemente en las cuatro áreas mencionadas.

1. Se ha avanzado notablemente en la “panameñización” de la fuerza laboral del Canal.

La “panameñización” de la fuerza laboral del Canal implicaba lograr, en la mayor medida posible, la sustitución gradual de los trabajadores estadounidenses o de otros países por trabajadores panameños, y la sustitución de los estadounidenses, tanto funcionarios del Gobierno de Estados Unidos como profesionales civiles, en los puestos de alto rango que tienen que ver con la gerencia y la operación, con la formulación de las políticas, con la planificación, la supervisión y, en general, con la buena marcha de esta empresa tan importante y tan compleja. En esta área se ha avanzado notablemente como se desprende a primera vista de las cifras que se indican a continuación.

-En octubre de 1979, cuando entraron en vigencia los Tratados Torrijos-Carter, la Comisión del Canal tenía 7,976 empleados permanentes de los cuales 5,521, o sea un 69.2%, eran panameños, en tanto que ahora, en un total de 7,973 empleados permanentes, hay 7,322 panameños, o sea un 91.8%.

-En octubre de 1979 había un total de 968 trabajadores especializados de los cuales 568 eran panameños, en tanto que ahora hay 1,032 panameños en un total de 1,132, lo que significa aumentar desde un 58.7% hasta un 91.2%.

-En los empleos que tienen que ver con el equipo flotante había 39 panameños en un total de 195 lo que representaba un 20%, en tanto que ahora los panameños son un 70% o sea 227 del total de 285.

-En los 319 puestos para profesionales y personal de gerencia, había 44 panameños en octubre de 1979, o sea un 13.8 %, en tanto que ahora hay 235 panameños en un total de 379, o sea un 62%.

-En octubre de 1979 había solamente cuatro pilotos panameños en un total de 228, o sea un 1.7%, pero ahora tenemos que de los 266 pilotos que hay en total, 169 son panameños o sea un 63.5%. Hay que ver, además, que todos estos porcentajes siguen aumentando de día en día, y tal como estaba previsto en el Tratado del Canal de Panamá de 1977, el administrador es panameño. Además, las decisiones de la Junta Directiva responden más y más a las posiciones adoptadas por los directores panameños.

Existe también un programa de sucesión ordenada que consiste en ir paulatinamente colocando ejecutivos panameños capaces y bien preparados en reemplazo de los altos ejecutivos del Canal (en su mayoría estadounidenses) que tienen ya los años necesarios para la jubilación y quieren jubilarse antes del 31 de diciembre de 1999.

2. Se ha avanzado notablemente en cuanto a la modernización del Canal.

Tengamos presente que el Canal tiene 83 años de estar operando, y que hasta hace un par de años nunca se había hecho un auditó completo, de la planta física del Canal, que abarcara todos sus activos al mismo tiempo, ni se había hecho un recuento en conjunto detallando cada uno de los innumerables elementos que lo componen. Así, pues, no se trataba nada más de ver cuántas locomotoras nuevas había que comprar sabiendo que son pedidos especiales que se llevan hasta tres y cuatro años desde la concertación del contrato hasta la fecha de entrega. Ni se trataba nada más de ver qué piezas de qué esclusas debían ser reparadas o renovadas o reemplazadas, ni de las dimensiones precisas del ensanche propuesto del Corte Culebra. Era necesario hacer un reconocimiento global de todos los elementos para poder entonces saber a ciencia cierta lo que era necesario hacer y cuándo debía hacerse.

Hace alrededor de dos años, los miembros panameños de la Directiva de la Comisión del Canal propusimos que se hiciera ese auditó completo de la planta física del Canal. No fue fácil conseguir que todos los directores estadounidenses de la Comisión del Canal

en pleno aprobaran este estudio. En efecto, la primera reacción de ellos fue que no era necesario. Decían que el Canal seguía manteniéndose eficiente y moderno, y que todos los años se le daba un mantenimiento adecuado. A insistencia de los directores panameños, se aprobó unánimemente el auditó, entre otras cosas debido a un argumento muy persuasivo que presentamos y que le daba al proyecto del auditó el doble propósito de saber en primer lugar qué era lo que había que hacer y el calendario a que debía ceñirse cada tarea, y en segundo lugar que así quedaría una constancia escrita del estado en que Estados Unidos le entregaba el Canal a la República de Panamá.

No prosperó nuestro deseo de que el auditó lo hiciera un tercero independiente como, por ejemplo, una entidad del Gobierno sueco, pero llegamos a una fórmula de transacción que resultó muy satisfactoria. Se decidió que el estudio lo hiciera el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Estados Unidos bajo la supervisión estrecha de un grupo de distinguidos ingenieros panameños, encabezados por el ingeniero Alberto Alemán, el actual administrador del Canal.

El estudio duró cerca de un año y costó alrededor de dos millones de dólares, pero lo realmente importante fue que concluyó con la recomendación de que se hiciesen inversiones por unos mil millones de dólares aproximadamente, de los cuales alrededor de setecientos millones se habrán de invertir en los próximos cinco años. Esto aumentará la capacidad de tránsito de naves en casi un 20%, con lo que la capacidad normal de operación del Canal aumentará de un total de 38 barcos diarios a unos 44 o 46 al término de la ejecución del proyecto de mejoras y modernización. Entre otros logros importantes, se estableció que el ensanche del Corte Culebra que estaba programado para el año 2014 se terminara para el año 2002. Se decidió reemplazar 10 remolcadores y comprar 7 adicionales con lo que el total actual de 17 llegará a 24. Se adquirirán 28 locomotoras nuevas que llevarán las 82 actuales a un total de 110 todas las existentes ahora se habrán actualizado. Además, se va a modernizar completamente el sistema de control del tránsito marítimo a tono con los últimos adelantos tecnológicos. Junto con otras mejoras programadas, esto hará posible el aumento deseado de un 20 % en la cantidad de tránsitos de naves y una disminución en el tiempo de espera de las naves antes del tránsito.

3. Se han alcanzado logros significativos en la estructuración del organismo panameño que habrá de encargarse de la administración del Canal.

La Autoridad del Canal fue creada por medio de una reforma de la Constitución Política de Panamá con lo que quedó revestida de una jerarquía especial puesto que la hace parte integrante de la composición fundamental del Estado panameño. Esta reforma constitucional fue aprobada por dos administraciones y por dos mayorías legislativas de signos políticos distintos. El nuevo título constitucional no sólo creó la Autoridad del Canal sino que también le fijó una serie de pautas que deben regir la operación del Canal en manos panameñas. Entre estas pautas, que la Ley de la Autoridad del Canal recogió y desarrolló, tenemos que lo principal es:

- que la Autoridad del Canal tenga autonomía e independencia tanto administrativa como financiera en relación con el gobierno central;
- que tenga un manejo fuera del ámbito de la política partidista;
- que su política laboral se base en un sistema de méritos de manera que el trabajador del Canal pueda sentirse seguro y con garantías suficientes;
- que el rendimiento que el Canal haya de producir para el Estado panameño deba ser por lo menos igual a lo que Panamá ha venido recibiendo de acuerdo con lo que dispone el Tratado del Canal de Panamá de 1977.

En general, se trataba además de asimilar, fusionar y adaptar principios, normas y prácticas de un sistema basado en el derecho común angloamericano dentro de la armazón legal de otro sistema basado en el derecho romano y, además, hacer una traducción cultural que implicaba conciliar grandes diferencias en costumbres y actitudes, entre otras cosas.

Con el voto unánime de los legisladores de todos los partidos, estas cosas quedaron vertidas en la Ley de la Autoridad del Canal en forma satisfactoria, en preceptos que incluyen:

- Una separación clara entre el papel de la Junta Directiva en trazar políticas y el manejo cotidiano del Canal y su organización como función del administrador.
- La descentralización del proceso de tomar decisiones, particularmente en cuanto a contratos y compras.

- Independencia y flexibilidad en las finanzas, en clara separación de las finanzas del gobierno central y el presupuesto general del Estado, y la supervisión de la Contraloría con posterioridad al acto.
- Un inspector general que supervisa y rinde cuentas a la Junta Directiva sobre los aspectos financieros, administrativos, de operación y de ética.
- Principios y normas de operación muy similares a los que están ahora en vigor en la revisión de peajes, en lo tocante a accidentes durante la navegación y la responsabilidad de la Autoridad del Canal, y también en mantenimiento.
- Además, el susodicho sistema laboral basado en méritos, en igualdad de oportunidades, en libertad de información, reserva confidencial y protección contra abusos, mecanismos apropiados para las quejas y las controversias, y un código de conducta justo, además de incentivos de diversa índole, entrenamiento y programas de seguridad.

4. Por último, se ha avanzado notablemente en cuanto a hacerle modificaciones importantes a la legislación de Estados Unidos que rige la operación del Canal.

Además de avanzar en la panameñización de la fuerza laboral del Canal, y en la modernización de sus instalaciones y sus equipos, y en la creación de un cuerpo jurídico apropiado para el Canal panameño, era necesario ajustar los sistemas de decisión y las prácticas administrativas de la actual Comisión del Canal con el fin de que la transición pudiera hacerse en forma imperceptible para los usuarios. Esto sólo podía lograrse con una decisión unilateral, eminentemente interna, del gobierno de Estados Unidos, diseñada con miras a iniciar una transformación de la administración del Canal de modo que dejara de ser una dependencia enraizada dentro de su engranaje gubernamental y se facilitara así la tarea de convertirla en una empresa nacional panameña capaz de operar conforme a las mismas pautas de eficiencia y de viabilidad financiera que las de una gran empresa comercial privada.

En este sentido tenemos que reconocer que el Gobierno de Estados Unidos, acogió muchos de los planteamientos de los directores panameños en las reuniones de la Comisión del Canal y en otras oportunidades, cuando el Congreso decidió hacerle modificaciones

importantes a la Ley 96 -70 que reglamenta lo relacionado con la operación del Canal de Panamá. Entre estos cambios hay que destacar que ahora la Comisión del Canal se maneja como lo que se llama un “government corporation” o una empresa gubernamental, y no como antes que era una dependencia del Órgano Ejecutivo de Estados Unidos.

Esto significa que la Comisión del Canal tiene ahora mucho más autonomía y está más desligada de las normas que rigen para las dependencias o agencias del gobierno estadounidense, y cuenta con más poder de decisión que antes, con lo que se facilita enormemente la tarea de preparar una transición imperceptible de una administración a la otra, particularmente a medida que la proporción de panameños en la fuerza laboral va comenzando a llenar casi la totalidad del personal de la Comisión del Canal.

Como vemos, pues, a lo largo de los últimos años, hemos avanzado enormemente en uno de los principales componentes de la economía y de la vida en general de nuestro país. No sólo hemos logrado franquear los obstáculos para cumplir las tareas que en 1990 se veían como necesarias, sino que, además, para todos los efectos prácticos Panamá no sólo será capaz de manejar el Canal de forma segura y eficiente en el año 2000, sino que, en estos momentos, en gran medida, ya está manejándolo. Este, desde luego, es un hecho que debemos ver como una gran conquista de todos los panameños.

Por último, quisiera terminar estas reflexiones con una observación que considero oportuna y conveniente y es que en esa unanimidad que se dio para aprobar la Ley de la Autoridad del Canal afloró en cierto modo una conciencia de logro compartido, de patrimonio común, que viene a hacerse un componente importante de nuestra identidad como pueblo. Conviene que ese componente sea debidamente comprendido, preservado y defendido por todos los panameños ahora que estamos llegando al final de una etapa y al comienzo de otra. En efecto, resulta muy fácil ver ahora hasta qué punto nuestro futuro habrá de depender del grado en que ese mismo espíritu siga prevaleciendo en lo que queda por hacer.

La ampliación del Canal de Panamá: punto de partida hacia un país mejor

Source: as follows:

4.1. The $\mathcal{H}_2$ Normed System

En los últimos días de la guerra, la gran mayoría de los soldados de la Wehrmacht se rindieron a las tropas aliadas. En consecuencia, los soldados de la Wehrmacht que se rindieron a las tropas aliadas en el momento de la caída de Berlín en mayo de 1945, fueron considerados como prisioneros de guerra y no como soldados de la Wehrmacht.

[illegible]

El presidente de la república colombiana cree que los resultados de la información y la investigación que se han obtenido en el campo de la arqueología en los últimos años, permiten afirmar que el país posee una gran riqueza cultural, que debe ser preservada y puesta al servicio de la humanidad. En Colombia, el patrimonio cultural es el resultado de la interacción de los factores geográficos, históricos, sociales, económicos y políticos que han dado origen a una cultura única y diversa. El patrimonio cultural es el conjunto de bienes materiales e inmateriales que representan la identidad y la memoria de una comunidad. En Colombia, el patrimonio cultural es el resultado de la interacción de los factores geográficos, históricos, sociales, económicos y políticos que han dado origen a una cultura única y diversa. El patrimonio cultural es el conjunto de bienes materiales e inmateriales que representan la identidad y la memoria de una comunidad.

Además, el crecimiento demográfico de la zona de estudio ha influido en la generación de los fogos de incendios forestales, ya que, al haberse duplicado en sólo veinte años el número de habitantes, se ha multiplicado por cuatro el número de viviendas, lo que ha ocasionado un aumento de la presión sobre el territorio de la zona de estudio.

En consecuencia, el estudio de los fogos de incendios forestales en esta zona requiere un análisis que permita comprender la problemática de la zona y proponer soluciones. En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo:

• Analizar la problemática de los fogos de incendios forestales en la zona de estudio, a partir de los datos estadísticos disponibles.

• Proponer medidas de prevención y control de los fogos de incendios forestales en la zona de estudio.

El artículo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se describe la zona de estudio; en segundo lugar, se presentan los datos estadísticos de los fogos de incendios forestales; en tercer lugar, se analizan los resultados; y, finalmente, se proponen medidas de prevención y control.



Desde hace más de veinte años, he visto hacer y así punto al Canal se acerca al límite de su capacidad y los parlamentarios no deberían creer que esa obra sea de fundamental como lo exige la realidad del crecimiento nacional.”

“

[illegible]

Enfin, dans le cas de l'absence d'un bon accord entre les deux parties, l'Etat ou l'entreprise doit être en mesure de faire valoir ses arguments devant un tribunal qui sera chargé de trancher entre les deux parties. Le tribunal doit être composé de membres indépendants et impartiaux, et doit être en mesure de rendre une décision définitive et exécutoire. Le tribunal doit également être en mesure de faire valoir ses décisions devant les tribunaux nationaux et internationaux.

major public health problems, such as infectious diseases, and the impact of the environment on health. The program will emphasize safety, however, and will focus on projects that involve the use of computers and safety, not on the construction of bridges, for example. The program will be a generalist one. It will require students to take courses in such areas as mathematics, science, and engineering. It will also require students to take courses in such areas as history, literature, and the arts. The program will be a generalist one. It will require students to take courses in such areas as mathematics, science, and engineering. It will also require students to take courses in such areas as history, literature, and the arts.

[illegible]

Depuis de 10 MO, en plus, nous avons des minis qui dépassent de 10 MO. Un MO signifie alors la

“

Los jugadores de los ganadores de los torneos juveniles estadounidenses, que son los mejores jugadores juveniles, juegan contra los mejores jugadores juveniles de los Estados Unidos en los torneos juveniles de los Estados Unidos. En los torneos juveniles de los Estados Unidos, los jugadores juveniles de los Estados Unidos juegan contra los mejores jugadores juveniles de los Estados Unidos. En los torneos juveniles de los Estados Unidos, los jugadores juveniles de los Estados Unidos juegan contra los mejores jugadores juveniles de los Estados Unidos.

[illegible]

El estudio más grande en este tipo de análisis, el de 1996 de *Journal of Management*, encontró que el 60 por ciento de los ejecutivos de alto rango en las compañías estadounidenses, el 50 por ciento de los ejecutivos de alto rango en las compañías británicas y el 40 por ciento de los ejecutivos de alto rango en las compañías japonesas, se habían pasado al menos una vez a otra compañía.

El 10 de Septiembre el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a través de la Dirección General de Cultura y Turismo, convocó a los representantes de los municipios y de la provincia, a una reunión en la que se acordó la creación de la Asociación de Municipios de la Provincia de Buenos Aires (AMPA) para promover el desarrollo turístico de la zona.

1. **Laurea in Scienze Politiche**
 2. **Laurea in Economia**
 3. **Laurea in Giurisprudenza**
 4. **Laurea in Lettere e Filosofia**
 5. **Laurea in Medicina e Chirurgia**
 6. **Laurea in Farmacia**
 7. **Laurea in Ingegneria**
 8. **Laurea in Architettura**
 9. **Laurea in Scienze della Terra**
 10. **Laurea in Scienze Ambientali**
 11. **Laurea in Scienze Sociali**
 12. **Laurea in Scienze della Comunicazione**
 13. **Laurea in Scienze della Formazione**
 14. **Laurea in Scienze della Salute**
 15. **Laurea in Scienze della Vita**
 16. **Laurea in Scienze della Terra e dell'Ambiente**
 17. **Laurea in Scienze della Terra e dell'Ambiente**
 18. **Laurea in Scienze della Terra e dell'Ambiente**
 19. **Laurea in Scienze della Terra e dell'Ambiente**
 20. **Laurea in Scienze della Terra e dell'Ambiente**

[illegible]

La ampliación del Canal de Panamá: punto de partida hacia un país mejor

Panamá América, Domingo 15 de octubre de 2006

Entrevista a Fernando Cardoze Fábrega

abogado, exdirector de la Comisión del Canal de Panamá y de la
Autoridad del Canal de Panamá.

Por: Julio Bermudez Valdés

La ampliación es necesaria porque ya el Canal con las esclusas actuales no podrá conservar la importancia que tiene para el comercio mundial, y desde hace muchos años el comercio mundial ha estado creciendo y va a seguir creciendo. Eso lo dicen todos los estudios, no sólo de expertos extranjeros y expertos panameños sino de los mismos dueños de barcos porque ése es su negocio. Hay que aumentar otra vez la capacidad del Canal, hay que ampliar el Canal y hay que ampliarlo ya.

Si por más de un siglo de lucha el Canal fue el tema que unió a los panameños, no debe ser ahora el factor que los divida. Para Fernando Cardoze Fábrega, la proyectada ampliación de la vía constituye una victoria de todos los panameños, la primera vez que pueden decidir sobre un recurso cuya suerte fue definida otrora por otras naciones y no precisamente por la panameña.

El excanciller de la República, esta semana entró de lleno en el debate sobre el ensanche del puente de agua, para subrayar las diferencias existentes entre el proyecto y la posterior discusión que debe sostener el país respecto a la forma como serán administrados y distribuidos los recursos provenientes de la ruta.

Para Cardoze Fábrega ha sido oportuna la convocatoria del presidente Martín Torrijos al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para que dirija un foro de concertación sobre un Plan de Desarrollo Nacional.

Pero ese es un tema y la ampliación es otro sostuvo y añadió que el punto de decisión en el que nos encontramos no provino de la improvisación o el capricho, sino que ha sido el resultado de años de estudios, de planificación y en el que han intervenido profesionales idóneos, capaces y con una solvencia moral

imposible de cuestionar. Cardoze Fábrega destacó el rumbo acertado que implica la ampliación, y aun cuando reconocía la prestancia, honestidad e hidalguía de las personalidades que han hecho pública su oposición al proyecto, expuso que a su juicio están equivocados.

La primera gran ganancia que hemos obtenido -dijo- ha sido la discusión intensa y detallada sobre un Canal cuyas interioridades eran totalmente desconocidas por los panameños. Después de este debate creo que muy pocos serán los ciudadanos cuyo desconocimiento sobre la vía persista. Nunca antes un tema fue tan debatido, tan en detalles y con tanta pasión, enfatizó nuestro entrevistado de esta semana.

El Canal de Panamá ha estado en el centro de las decisiones de los acontecimientos más importantes de la República en el siglo pasado. El Canal estuvo en el centro de la separación de Panamá de Colombia; luego sirvió como hilo conductor de la lucha generacional de Panamá, por reivindicar la antigua Zona del Canal y el Canal mismo; por eliminar esa independencia mediatizada que surgió como consecuencia del tratado de 1903, de manera que el Canal ha estado siempre en el centro de nuestra vida nacional, es consustancial con nuestra vida y ha determinado el devenir histórico de Panamá, de su economía y de su idiosincrasia, expresó.

Porque he seguido de cerca y con especial atención todo lo que se ha estado escribiendo y diciendo en pro y en contra del proyecto de ampliación del Canal, ha llegado a preocuparme que mucha gente no haya comprendido exactamente de qué se trata el referéndum.

En las coyunturas históricas de un pueblo, cuando la suerte o las instituciones permiten que sea el pueblo quien decida, lo más importante es que la mayor cantidad posible de gente pueda tomar lo que se llama una decisión informada. Con este artículo, partiendo de la base de lo que sé y de lo que conozco sobre el Canal de Panamá, sobre su historia, sobre lo que representa en nuestro devenir como país, sobre el período de transición de un canal norteamericano a un canal panameño, en que tuve el honor de participar y de servir por casi diecisiete años en distintas

posiciones y porque he leído y estudiado a fondo la propuesta que ha presentado la Autoridad del Canal, quiero contribuir a que se produzca ese voto informado.

Ahora bien, para comprender mejor lo que significa el referéndum y lo que significa ampliar el Canal a través de un tercer juego de esclusas, veámoslo desde estas dos perspectivas: hacia el pasado y hacia el futuro. Desde nuestra separación de Colombia y el nacimiento de la República de Panamá, luego, la lucha generacional que puso fin a una independencia mediatizada, y luego la transición ordenada y efectiva que llevó a los panameños a ser los dueños, los que administramos el Canal y los que decidimos sobre el futuro del Canal.

El Canal está unido al nacimiento de la República. El Canal está unido al saneamiento del área, al fin de la malaria, la seguridad de contar con agua potable, la preservación de un grado de paz social que sigue aumentando el turismo y las inversiones, y sigue propiciando un grado envidiable de crecimiento. Su existencia condiciona el desarrollo de nuestra economía y forja nuestra idiosincrasia.

Además, el Canal fue siempre el gran lazo de unión de todos los panameños en el siglo XX y debe seguir siéndolo en este siglo. La presencia del Canal en manos extranjeras fue siempre un vértice de cohesión de los panameños como pueblo, un anhelo común, una aspiración compartida, la gran bandera de la lucha generacional del siglo XX.

El triunfo que la entrega del Canal y el fin de la jurisdicción zoneña representan fue una sorpresa para todo el mundo, y un orgullo para todos los panameños, incluso para los que se opusieron a la ratificación de los Tratados Torrijos-Carter.

A ese triunfo se une, además, el triunfo de ir panameñizando el Canal, de formar una fuerza laboral panameña realmente capaz de manejarlo mejor que los mismos estadounidenses, y el triunfo políticamente unánime de dotar a la administración del Canal con los mecanismos jurídicos que le permitirían operar sin contaminarse de los males que tradicionalmente han afectado la vida nacional, males que incluso son visibles en los países más

grandes del mundo, pero que no se pueden denunciar en la Administración del Canal de Panamá.

Tenemos que recordar que, al darse el traspaso del Canal el 31 de diciembre de 1999, había 97 por ciento de fuerza laboral panameña capacitada y competente en tanto que el 10 de octubre de 1979, cuando entraron en vigencia los Tratados Torrijós-Carter, todavía más de 35% de la fuerza laboral en las posiciones claves estaba en manos extranjeras; tenemos que recordar también que el Canal llevaba dos años de un profundo proceso de ampliación de su capacidad mediante una inversión de más de mil millones de dólares, y también tenemos que recordar que estaban vigentes tanto el Título Constitucional del Canal que crea la Autoridad del Canal de Panamá como la ley que regula su funcionamiento. Esa transición efectiva, esa planificación a largo plazo no llovieron del cielo. Eso fue obra nuestra, fue trabajo de panameños que luchamos por eso. Fue obra de todos los que efectivamente se capacitaron para hacerlo mejor que Estados Unidos. Fue obra también de todos los partidos políticos como lo comprueba el voto unánime que le dio vigencia al Título Constitucional del Canal y a la ley que regula su funcionamiento.

Desde hace más de veinte años he visto hasta qué punto el Canal se acerca al tope de su capacidad, y los panameños no podemos dejar que esa obra deje de funcionar como lo exige la realidad del comercio mundial. He visto cómo a través de los años ha sido necesario ir aumentando continuamente y de distintas maneras la capacidad del Canal con profundizaciones de su cauce, del Lago Gatún y de las entradas por el Océano Pacífico y por el Océano Atlántico con ensanches del Corte Culebra, con la dotación de nuevos y más modernos remolcadores y nuevas locomotoras, con luces especiales, con estaciones de amarre en los Lagos Gatún y Pedro Miguel y otras medidas de ayuda a la navegación y de otras cosas, pero todas, repito, encaminadas a aumentar la capacidad de tránsito por el Canal con seguridad. Pero a todo eso ya no podemos añadir mucho más para aumentar sustancialmente la capacidad del Canal porque las esclusas son como embudos que fijan la cantidad y el tamaño de los barcos que pueden pasar.

La capacidad máxima del Canal es de 320 a 330 millones de toneladas, y ya estamos bordeando esa cifra, porque en cinco o seis años según todos los estudios, esa capacidad estará llegando a su límite, y la construcción del tercer juego de esclusas debe terminar en ocho años. Es preciso tener claro que el Canal no cobra por barco, no es la cantidad de barcos que pasan lo que determina los ingresos del Canal. El Canal cobra por tonelada, y eso nos obliga a pensar en términos de toneladas. Más toneladas, más dólares, más dólares, más progreso posible, y el nuevo juego de esclusas prácticamente duplica la capacidad que el Canal tiene actualmente pero no sólo para barcos más grandes, sino también para más barcos.

Pero el espacio de un periódico es siempre escaso, así que pasemos a lo medular. ¿Conviene o no conviene la ampliación del Canal? ¿Conviene ampliarlo ahora o podemos esperar unos cuantos años más antes de decidir? Tal vez, lo que es más importante para todos, ¿es o no conveniente la propuesta que va a ser sometida a votación en el referéndum?

Dentro del pasado que va desde la separación de Colombia, al Tratado Arias-Roosevelt, al Tratado Remón Eisenhower, al 9 de enero, los Tres en Uno y finalmente a los Tratados Torrijos-Carter, hay mucho de heroísmo real y de sacrificios reales, como también hay mucho que quizás pudo ser mejor, pero nadie puede negar que todo eso es cosa del pasado, pero no sólo cosa del pasado a secas, porque el Canal llegó a ser nuestro. Ese maravilloso curso de acontecimientos nos dio la facultad de poder decidir nosotros mismos qué es lo que vamos a hacer con la principal riqueza que tenemos como nación y como pueblo.

La ampliación es necesaria porque, como he dicho anteriormente, ya el Canal con las esclusas actuales no podrá conservar la importancia que tiene para el comercio mundial, y desde hace muchos años el comercio mundial ha estado creciendo y va a seguir creciendo. Eso lo dicen todos los estudios, no sólo de expertos extranjeros y expertos panameños sino de los mismos dueños de barcos porque ése es su negocio. Hay que aumentar otra vez la capacidad del Canal, hay que ampliar el Canal y hay que ampliarlo ya.

Pero resulta que eso ahora no lo deciden ni los ingenieros ni los políticos ni los navieros estadounidenses, sino que tenemos que decidirlo nosotros. Ahora somos nosotros los que decidimos. Ya no es Washington ni es ninguna potencia sustituta, sino nosotros mismos. De eso se trata el referéndum y es eso lo que van a decidir nuestros votos en el referéndum.

Ha habido planes y proyectos de ampliación a través de un tercer juego de esclusas desde 1939, pero la decisión no la podíamos tomar nosotros. Eso era potestad del gobierno de Estados Unidos.

Cuando se hizo la ampliación de la Calle 50, de la Vía Israel o de la Tránsitmica, cuando se hicieron sucesivamente las ampliaciones de la Carretera Interamericana, todo el mundo sabía que eso se debía a mayor tránsito, mayor necesidad de capacidad de tránsito.

Lo mismo ocurre con el Canal. Si más vehículos pasan por una calle o por una avenida, hay que hacer la calle o la avenida más ancha, es necesario que tenga dos carriles o paños en vez de uno o hay que hacer tres o cuatro en vez de dos.

Actualmente hay filas para pasar por el Canal, e incluso hay barcos que pagan mucho más que los peajes normales porque su carga no permite espera, y prefieren pagar más y están dispuestos a pagar más, lo que es una prueba adicional de la necesidad de la ampliación porque es imperativo añadir un juego de esclusas más grandes de entrada y de salida, y de eso se trata el proyecto de ampliación.

Con el nuevo juego de esclusas el Canal podrá manejar casi el doble del tonelaje que maneja actualmente, y resulta que el Canal cobra por tonelada. O puede manejar más tonelaje o se queda como está, con el riesgo de que los planificadores de nuevos barcos de carga los diseñen para otras rutas o incluso que surjan otras rutas, o que las rutas que ya existen se adapten a las nuevas exigencias, todo lo cual iría en perjuicio del Canal de Panamá y de todos los panameños.

Ahora bien, si vamos a ver este proyecto como una empresa común de la nación panameña y de todos los panameños,

también tenemos que comenzar a pensar en el uso que se dará a esos mayores ingresos y a la forma como va a crecer la economía. Tiene que haber mejor educación comenzando desde primaria y la formación de los maestros de primaria tiene que cumplirse el mandato constitucional de salud igual para todos, tiene que haber justicia real para todos y la infraestructura necesaria. El voto afirmativo en el referéndum lleva consigo esa exigencia para este gobierno y para todos los gobiernos que sigan, y toda la clase política y toda la sociedad.

Después de un NO, el país no será el mismo que después de un SÍ. Un NO significa aceptar la realidad que tenemos actualmente. Un SÍ es una esperanza concreta de un país mejor.

Fue Ministro de Relaciones Exteriores de la República de Panamá (1984-1985), miembro de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá (Panama Canal Commission) en 2 ocasiones (1983-1985 y 1995-1999); miembro de la primera Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (1997-2000). También fue miembro principal del Consejo Nacional de Relaciones Exteriores (1990-1998); de la Comisión Ad-Hoc para administrar los Bienes Revertidos y la Futura Administración del Canal de Panamá (1991-1992); de la Junta Directiva de *Banco General, S.A.*; de la Junta Directiva de *Empresa General de Inversiones, S.A.*; de la Junta Directiva de *Petróleos Delta, S.A.*; de la Junta Directiva de *Unión Nacional de Empresas, S.A.*; y de la Junta Directiva del *Banco Latinoamericano de Exportaciones (BLADEX)*. Fue Profesor de Economía en la Universidad Santa María La Antigua (1968-1970).

Actualmente es miembro del Colegio Nacional de Abogados, de "*International Bar Association*", de "*International Tax Planning Association*", de la Junta Directiva de *MHC Holdings*, y de la Junta Directiva de *Financiera Automotriz S.A.*

Es autor de varias publicaciones, entre ellas se destacan: ***El desafío de la administración del Canal en el año 2000: Cómo prepararnos para ello*** Panamá, 1991 y la autoría conjunta del capítulo sobre Panamá en *International Banking Centres*, Euromoney Publications Limited, Londres 1982.

