

Baltazar Caravedo  
Henry Day  
Gabriel Ortiz de Zevallos  
Richard Webb  
Juan Julio Wicht

La responsabilidad social empresarial  
en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

58.408  
28R7  
j.3



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

**IDRS**

Instituto de  
Responsabilidad  
Social de la Empresa

© Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**La responsabilidad social empresarial en las estrategias  
de desarrollo del gobierno peruano.**

**Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado**

**XLVII Reunión de Intercampus**

Baltazar Caravedo

Henry Day

Gabriel Ortiz de Zevallos

Richard Webb

Juan Julio Wicht

la edición: marzo 2002

Diseño: Icono Comunicadores

ISBN: 9972-603-83-0

Depósito Legal N° 1501052002-1059

BUP-CENDI

Intercampus (47ª: 2001: Lima)

La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano: propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado. -Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico: Instituto de Responsabilidad Social de la Empresa, 2002.- (Biblioteca en Responsabilidad Social)

RESPONSABILIDAD SOCIAL/EMPRESAS/DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL/ESTADO/DESCENTRALIZACIÓN/POLÍTICA ECONÓMICA/CAMBIO CULTURAL/PERÚ/

338.93(85) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

**La responsabilidad social empresarial  
en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano**  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

Baltazar Caravedo  
Henry Day  
Gabriel Ortiz de Zevallos  
Richard Webb  
Juan Julio Wicht



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN



Instituto de  
Responsabilidad  
Social de la Empresa

## > Contenido

> <b>Discurso de inauguración</b>	
Felipe Portocarrero S.	5
Director del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico	
> <b>Expositores</b>	
Juan Julio Wicht	8
Gabriel Ortiz de Zevallos	11
Richard Webb	15
Henry Day	18
Baltazar Caravedo	20
> <b>Réplica de los expositores</b>	
Gabriel Ortiz de Zevallos	24
Henry Day	24
Richard Webb	25
> <b>Preguntas del público</b>	26
> <b>Discurso de clausura</b>	
José Javier Pérez / Rector de la Universidad del Pacífico	37

## > Discurso de inauguración

**Don José Javier Pérez, Rector de la Universidad del Pacífico, distinguidos expositores y comentaristas, señoras y señores, amigos todos:**

En nombre del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y del Instituto de Responsabilidad Social de la Empresa, es muy grato darles la bienvenida a esta XLVII Reunión de Intercampus: La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano.

Aun cuando mi función debería limitarse a la inauguración de este evento, permítanme unas muy breves palabras introductorias que nos sirvan como telón de fondo al tema que será materia del intercambio de ideas que esta noche nos convoca.

Durante el Foro Económico Mundial de Davos, en 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, presentó a los más importantes líderes empresariales mundiales, así como también a destacados representantes de la sociedad civil, la idea de un Pacto Global. En esa oportunidad, emplazó a los líderes empresariales no solo a promover y difundir, sino también a convertir en parte de sus prácticas corporativas, \* nueve principios claves que debían actuar como la base social sobre la cual los mercados, incluido el mercado global, debían funcionar para tener éxito.

Los nueve principios del Pacto Global son los siguientes:

### **En el campo de los derechos humanos**

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente en su propia esfera de influencia
- Asegurarse que sus propias empresas no se conviertan en cómplices de abusos de los derechos humanos

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

> Discurso de inauguración

En el campo de los estándares laborales

- Las empresas deben permitir la libertad y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- Las empresas deben promover la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio
- a Las empresas deben abogar por la abolición del trabajo infantil
- Las empresas deben luchar por la eliminación de la discriminación en lo que respecta al empleo y la ocupación

En el campo del medio ambiente

- Las empresas deben apoyar una aproximación preventiva de los grandes desafíos ambientales
- Las empresas deben desarrollar iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental; y,
- Las empresas deben promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente.

Aun cuando han sido presentados de manera esquemática, no me cabe duda que representan un buen telón de fondo para este Intercampus.

Dicho esto y sin mayores preámbulos, solo unas breves anotaciones sobre la mecánica de la reunión.

En primer lugar, harán uso de la palabra nuestro tres expositores durante 15 minutos cada uno. Seguidamente, y sin mediar interrupción alguna, harán sus intervenciones nuestros distinguidos comentaristas, también durante 15 minutos cada uno. Nuestros expositores tendrán derecho a una brevísima réplica de cinco minutos cada uno. Luego de ello, como es usual en estos Intercampus, contaremos con 20 minutos para que cualquiera de nuestros panelistas responda a las preguntas que ustedes tengan a bien formularles. Puesto que el tiempo es breve, les rogamos que formulen sus preguntas de manera muy precisa.

No puedo terminar estas palabras introductorias sin expresar un especial agradecimiento al equipo encargado de elaborar la Carta de Navegación, liderado por el doctor Richard Webb, pues el grupo coordinador de este amplio esfuerzo por identificar los principales temas que deberá afrontar el gobierno entrante ha tenido la gentileza de aceptar nuestra invitación para compartir con ustedes los principales hallazgos obtenidos. Asimismo, el reconocimiento a nuestros colaboradores encabezados por Perú 2021 y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP). Por último, el sincero agradecimiento a nuestros auspiciadores: Corporación Backus, Banco Wiese Sudameris, Repsol YPF, DBM Perú, Cia. Minera Antamina, Procter & Gamble, La Viga, Telefónica, Minera Barrick, Southern Perú y Dionisios.

Naturalmente, a todos ustedes, muchas gracias por su presencia.

> **Juan Julio Wicht**

**Haré una breve presentación de la Carta de Navegación y, a continuación, Richard Webb y Gabriel Ortiz de Zevallos expondrán con mayor precisión y completarán lo que yo les pueda decir en esta primera exposición.**

Estamos en un punto verdaderamente crucial de nuestra historia. Los peruanos queremos dejar atrás el pasado. Definitivamente, queremos dejar atrás el caos económico al cual nos llevaron políticas económicas populistas, dejar atrás el terrorismo y la corrupción, la pobreza y el atropello a los derechos humanos. Pensemos en todo lo que hemos vivido, no solo en años pasados, sino en los últimos 18 meses; desde que Fujimori anunció que se presentaba para una reelección -porque el Perú lo necesitaba, decía él-, hasta este momento cuando nos encontramos con un gobierno de transición extraordinario que ha convocado y realizado elecciones democráticas. Estamos en junio del año 2001 y queremos avanzar hacia el futuro que anhelamos, un país con un verdadero gobierno de paz y seguridad, prosperidad, solidaridad y cultura.

**¿Qué es la carta de navegación?**

Un conjunto de propuestas de acciones de gobierno, sugerencias de acción para el Estado que se presentan al conocimiento y al diálogo de la opinión pública del país, y que se entregan al gobierno democráticamente elegido con el fin de que, si lo cree conveniente, las aplique a partir del 28 de julio. Con el apoyo, de la Cooperación Internacional, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la Carta de Navegación ha sido elaborada, íntegramente, por profesionales peruanos, en un esfuerzo muy amplio y muy intenso, coordinado por cuatro personas: Richard Webb, al que llamo el super coordinador, y tres coordinadores más, Jaime de Althaus, que no está presente, Gabriel Ortiz de Zevallos y quien les habla. Hemos contado con el constante apoyo, y muy valioso, de Carlos Loret de Mola, José Luis Sardón y Gonzalo Valdez; y los aportes de más de 150 profesionales peruanos expertos en algunos de los 40 temas que cubre la Carta.

Este aporte o contribución a un nuevo gobierno ha sido auspiciado ya por la cooperación internacional en varios países, sobre todo, y concretamente, en países de Europa Oriental, con el fin de ayudar a la transición hacia un sistema de mercado; y ha sido posible gracias al apoyo de expertos internacionales. En el Perú, ahora, las propuestas han sido elaboradas por nosotros mismos los

peruanos, para ayudar al país en una transición -desde mi punto de vista- igualmente difícil y fundamental. No nos hemos detenido en diagnósticos, que abundan entre nosotros, y que miden los fracasos del pasado y los problemas de la crisis actual. La carta propone medidas de gobierno concretas para los primeros 100 días, algunas para los primeros dos años, porque requieren, por ejemplo, dispositivos legales del Congreso o mayores recursos económicos de los que tenemos en este instante, así como también medidas para un mediano plazo de cinco años.

Se trata de determinar cómo hacer las cosas, algo que, como es natural, soslayaron los candidatos en el reciente proceso electoral. El análisis y la propuesta fueron elaboradas con criterio técnico; no se trata de un Plan de Gobierno, ni pretende serlo. La Carta presenta un conjunto de propuestas técnicas, precisas, puntuales sobre un enorme espectro de temas.

Reconocemos que hay muchas dificultades, voy a señalar solamente tres:

- Tenemos un Estado débil. Realmente no es exagerado afirmar que el Estado peruano, en este momento, es un Estado enclenque, aunque no suene muy agradable. No hay instituciones sólidas en este momento.
- La globalización nos limita; es verdad que nos abre posibilidades, pero también nos pone condiciones que hay que aceptar, tanto en lo económico como en lo político.
- De otro lado, el tiempo es corto, y hará falta tiempo y paciencia para concertar, diseñar de mejor manera las políticas, realizar los cambios, etc.

Sin embargo, también reconocemos ventajas, en este momento crucial de nuestra historia. Quienes hemos trabajado en la Carta de Navegación, creemos que existe un mayor consenso con respecto a la sociedad que deseamos. Tenemos muy presente los males de los cuales estamos saliendo. Hay un ocaso beneficioso de ideologías intransigentes que existieron no hace muchos años. Contamos con las experiencias de otros países, y con abundante información disponible. La misma urgencia apremiante nos estimula a actuar, y a actuar rápida y adecuadamente.

Quisiera recalcar unas cuantas ideas-fuerza.

- Primero, el papel del Estado. Visualizamos un Estado repotenciado, eficaz y honesto, subsidiario de la sociedad civil, lo cual es sumamente importante. El

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

> Expositores

Estado que vemos y que proponemos no es un competidor que está luchando contra el sector privado, contra el sector empresarial. Cada cual tiene un papel fundamental que representar y constituyen socios estratégicos en esta inmensa tarea de sacar adelante al país.

- Otra idea-fuerza que cabe señalar es que los objetivos que pretendemos, económicos, sociales y políticos, son interdependientes. No puede haber una verdadera solución a los problemas sociales sin una economía sana, sólida, equilibrada y dinámica. Y si no hay una efectiva solución a los problemas sociales en todas sus regiones, no puede existir estabilidad política. Todo está interrelacionado, lo económico, lo social y lo político, la gobernabilidad del país, que tanto nos preocupa. Además, se requiere la reforma de la gestión pública, en este contexto, y una enorme dosis de paciencia, moderación y realismo. Cuando ustedes revisen el contenido de la Carta de Navegación, el cual estará a su disposición en Internet y en todos los medios de comunicación, puede ser que algunos digan: ¿es solo esto? Sucede que debemos ser realistas. En este momento, los recursos son escasos, una realidad muy diferente de la que hemos escuchado en las campañas electorales. Con los planes de campaña se ha logrado entusiasmar a la gente y captar votos. Sin embargo, en la Carta encontrarán propuestas técnicas, concretas, positivas, para un gran cambio en el país. Un cambio fundamental en nuestra vida económica, social y política.
- La responsabilidad social de la empresa. Este nuevo papel del Estado y la reforma de la gestión pública, de la que se hablará más adelante, constituyen el meollo de la Carta. No obstante, ello no es de manera alguna suficiente para lograr el desarrollo del país, si es que no está acompañado de un aporte y de un esfuerzo decidido del sector privado y de la sociedad civil. Esta es la responsabilidad social de las empresas, temas que desarrollarán Henry Day y Baltazar Caravedo. Las propuestas de la Carta de Navegación convocan el esfuerzo solidario de todos los peruanos y, con realismo e imaginación, se orientan hacia el Perú que todos deseamos, un país de buen gobierno, honesto, transparente, sólido en sus instituciones. Un país con economía de mercado eficiente y justa que llegue a todas las regiones y sectores del país. Un país dinamizado por la libre participación de todos con solidaridad y con paz. Estamos en un momento crucial de nuestra historia, de reconstrucción moral del país, de afirmación de la democracia, camino a un desarrollo humano que eleve la calidad de vida de todos los peruanos. Muchas gracias.

## > Gabriel Ortiz de Zevallos

Es sumamente difícil resumir en quince minutos un trabajo que ha tomado casi seis meses, en el cual han participado, aproximadamente, 150 personas; y que presenta propuestas específicas sobre cerca de 40 temas. Por lo tanto, he tratado de escoger un tema medular, el de la modernización del Estado y la descentralización. Por un lado, este tema está muy vinculado con las reformas que se quieran implementar en educación, salud, agricultura, policía, etc. Por otro lado, el tema se relaciona con el hecho de que la modernización del Estado apunta también a mecanismos de participación de distintos estamentos de la sociedad civil.

¿Cuál es el Estado que tenemos hoy? Tenemos un gobierno central cuyo organigrama es extremadamente frondoso. Cuando queremos hablar de una figura que refleje el Estado, nos encontramos con un gordo enclenque, porque es débil para ciertas cosas pero también está presente donde de verdad no es tan necesario. Entonces, cuenta con escasa capacidad para realizar determinadas funciones que sí debería cumplir y, por el contrario, le sobra espacio donde de verdad no tiene tanta función.

24 consejos transitorios de la administración regional son el resultado de un proceso de regionalización trunco. Las regiones que se crearon a finales de los ochenta, y que fueron interrumpidas en 1992, presentaron una serie de problemas. Las asambleas estaban conformadas por elecciones indirectas y, a la vez, por un mecanismo más corporativo. Hoy en día ya no contamos con esos gobiernos regionales que eran manejados por una asamblea que se destejía de esta manera y que tenían todo el aparato del Estado, es decir, todas las dependencias del Ministerio de Agricultura, Ministerio de Educación, etc., sino con los consejos transitorios de administración regional, donde la autoridad es delegada, directamente, por el Presidente, y que estaban adscritos al Ministerio de la Presidencia. En realidad, cuando uno escucha que el presupuesto de la presidencia es tan abultado, esto se debe en parte a que más o menos el 50% de ese presupuesto corresponde a los sueldos de los maestros y médicos de las distintas regiones del país, quienes por estar dentro de los consejos transitorios de la administración regional no están considerados en el Ministerio de Educación o en el Ministerio de Salud, sino en el Ministerio de la Presidencia, institución que agrupa a todos los consejos transitorios.

Entonces, allí hay un quiebre. Por ejemplo, en el Ministerio de Educación, desde hace dos años, un grupo está dedicado a crear una base de datos sobre los maestros que hay en el Perú, puesto que ese dato no existía. Asimismo, producto también de este quiebre, el Ministerio de Educación tiene ciertas dificultades para saber si

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

---

> Expositores

es que los libros, cuadernos de trabajo que se han entregado en los últimos años a los colegios, han llegado efectivamente a las manos de los profesores y de los niños.

189 municipalidades provinciales, 1,800 municipalidades distritales, aproximadamente -después veremos»cuán heterogéneas son las municipalidades distritales- y cerca de 4,000 municipalidades delegadas. Ese es el Estado peruano de hoy.

Hablando ya específicamente sobre el tema de la descentralización, a veces cuando uno empieza a debatir este tema, uno puede tener la perspectiva de que los recursos transferidos a los gobiernos locales o a los gobiernos subnacionales serán recursos de libre disponibilidad, que los gobiernos subnacionales podrán tener recursos para llevar a cabo un conjunto de obras que quisieran hacer. En realidad, hay dos tipos de descentralización. Descentralización de lo que podría ser el gasto corriente, por ejemplo, cuando se habló de la posibilidad de descentralizar la educación y la salud en el gobierno anterior, se estaría transfiriendo ingresos para pagar a los maestros, pero maestros que también cobran esos ingresos. Es decir, se está transfiriendo gestión, no recursos. Y, luego, lo que hay es inversión, fondos de inversión que son administrados centralmente. Una parte ha sido manejada en el nivel de las regiones en los consejos transitorios de la administración regional, y la otra ha sido manejada por los municipios a través del Fondo de Compensación, Municipal. Estos son recursos de inversión que sí permitirían hacer obras; sin embargo, si consideramos el número de proyectos que deseamos hacer, la cantidad de recursos es insuficiente. Entonces, cuando hablamos de descentralización, estamos hablando de una transferencia de recursos escasos. Por ello, debemos cuidar que los recursos que se transfieran se orienten, efectivamente, a la generación de mayor eficiencia y mejor calidad, y a inversiones que respondan más a las necesidades de la población.

Un último punto de referencia es la forma como, muchas veces, se aborda el tema de la descentralización, que consiste en señalar las funciones que corresponden a los gobiernos regionales, a los gobiernos provinciales, los gobiernos distritales. En el Perú, el término distrito es tremendamente amplio, pues hay distritos absolutamente distintos de otros.

Existen dificultades para planear la organización del Estado, cuando por un lado tenemos cuatro niveles de gobierno que se eligen cada uno de manera independiente, que no tienen mecanismos de coordinación entre sí, y que

responden a una heterogeneidad geográfica enorme, donde sobre todo los distritos, pero también las provincias, presentan, digamos, una diversidad considerable. Cómo les atribuimos funciones, sabiendo además que, si transferimos recursos, estamos transfiriendo los pocos recursos disponibles para llevar a cabo una buena educación, para efectuar una buena inversión, etc.

Esto plantea varios dilemas respecto a la descentralización. Uno puede pensar en esquemas de descentralización abrupta o esquemas de descentralización gradual. Es decir, podemos pensar en un esquema donde se descentraliza, a partir de mañana, la educación básica a los municipios provinciales, o podemos pensar en un esquema gradual. La propuesta aboga por una descentralización gradual debido a los planteamientos señalados anteriormente, como la diversidad entre distritos, o la dificultad de resolver problemas previos, que requieren, por ejemplo, que el Ministerio de Educación o el Ministerio de Salud retomen sus direcciones regionales para que puedan, de alguna manera, tener organicidad más completa antes de empezar a transferir funciones y recursos a los gobiernos locales, los cuales tienen una cercanía con la población que permitiría que los servicios se presten de manera más efectiva.

Entonces, abogamos por una propuesta de descentralización gradual. En este momento, no queremos pensar en las reglas definitivas de cómo debiera ser un país descentralizado, sino en las reglas que nos permitan iniciar una descentralización. Muchas veces se toma como referencia las reglas de Alemania, de los Estados Unidos, países que, al revés de nosotros, nacieron descentralizados y, más bien, son repúblicas federales, cuyos estados nacionales fueron la negociación entre distintos Estados para determinar qué funciones cumplían. Ello no es útil para un Estado que lo que necesita es descentralizarse.

Otro dilema es ¿por quién apostamos? ¿por las regiones?, ¿por los gobiernos locales? La propuesta aboga por que el gobierno regional funcione como una instancia, fundamentalmente, de coordinación- y de planeamiento de las inversiones del área territorial que abarca. Incluso, sugiere modificar la manera como es elegido el presidente regional. Creemos que es preferible que los propios alcaldes provinciales sean quienes designen, quienes elijan, al presidente regional, para que ese presidente se deba a esos alcaldes y esté, por tanto, obligado a coordinar los intereses de las distintas provincias de su departamento, con el fin de planificar las inversiones que son necesarias y los demás elementos que formen parte de un plan de desarrollo regional o departamental.

responden a una heterogeneidad geográfica enorme, donde sobre todo los distritos, pero también las provincias, presentan, digamos, una diversidad considerable. Cómo les atribuimos funciones, sabiendo además que, si transferimos recursos, estamos transfiriendo los pocos recursos disponibles para llevar a cabo una buena educación, para efectuar una buena inversión, etc.

Esto plantea varios dilemas respecto a la descentralización. Uno puede pensar en esquemas de descentralización abrupta o esquemas de descentralización gradual. Es decir, podemos pensar en un esquema donde se descentraliza, a partir de mañana, la educación básica a los municipios provinciales, o podemos pensar en un esquema gradual. La propuesta aboga por una descentralización gradual debido a los planteamientos señalados anteriormente, como la diversidad entre distritos, o la dificultad de resolver problemas previos, que requieren, por ejemplo, que el Ministerio de Educación o el Ministerio de Salud retomen sus direcciones regionales para que puedan, de alguna manera, tener organicidad más completa antes de empezar a transferir funciones y recursos a los gobiernos locales, los cuales tienen una cercanía con la población que permitiría que los servicios se presten de manera más efectiva.

Entonces, abogamos por una propuesta de descentralización gradual. En este momento, no queremos pensar en las reglas definitivas de cómo debiera ser un país descentralizado, sino en las reglas que nos permitan iniciar una descentralización. Muchas veces se toma como referencia las reglas de Alemania, de los Estados Unidos, países que, al revés de nosotros, nacieron descentralizados y, más bien, son repúblicas federales, cuyos estados nacionales fueron la negociación entre distintos Estados para determinar qué funciones cumplían. Ello no es útil para un Estado que lo que necesita es descentralizarse.

Otro dilema es ¿por quién apostamos? ¿por las regiones?, ¿por los gobiernos locales? La propuesta aboga por que el gobierno regional funcione como una instancia, fundamentalmente, de coordinación y de planeamiento de las inversiones del área territorial que abarca. Incluso, sugiere modificar la manera como es elegido el presidente regional. Creemos que es preferible que los propios alcaldes provinciales sean quienes designen, quienes elijan, al presidente regional, para que ese presidente se deba a esos alcaldes y esté, por tanto, obligado a coordinar los intereses de las distintas provincias de su departamento, con el fin de planificar las inversiones que son necesarias y los demás elementos que formen parte de un plan de desarrollo regional o departamental.

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

---

> Expositores

Esto es importante, puesto que algunos estudios sobre descentralización señalan que existe mucho centralismo local.

Creemos que debe descentralizarse tanto la inversión como el gasto corriente. En cuanto a la inversión, podría aplicarse la metodología que ha dado buenos resultados en Chile: los fondos de inversión a los cuales tanto los municipios como los gobiernos regionales pueden presentar proyectos; estos últimos suponen ciertos requisitos relacionados con la viabilidad técnica del proyecto. Recientemente, de acuerdo con la nueva ley de inversiones, que está comenzando a ponerse operativa, se establece una serie de requisitos técnicos para que la inversión sea adecuada; creemos que valdría la pena incluir algunos requisitos adicionales que estén más vinculados con el proceso participativo de la decisión de por qué se elige esa obra y no otra.

En otras palabras, proponemos que se establezcan ciertos patrones por los cuales un determinado proyecto de inversión tiene una viabilidad económica y técnica; además el proceso de decisión por el cual se seleccionó esa obra debería suponer ciertos requisitos que garanticen que los actores que debían estar involucrados en su decisión, efectivamente participen en ella. Ello se aplicaría tanto a los gobiernos municipales como a los regionales.

Existe otro dilema que se relaciona con el tema de los ingresos propios locales, es decir, si la descentralización se basa en ingresos que se generan dentro de ese gobierno subnacional o en transferencias de ingresos que son recaudados centralmente. Creemos que se debe llegar progresivamente a un esquema en el cual se generen más ingresos propios locales; la propuesta incluye algunas modificaciones al tema predial, posibilidades de mantener un porcentaje de la recaudación al interior del gobierno subnacional, etc. Actualmente, en el Perú, los ingresos propios de las municipalidades son paupérrimos, existe muy poca capacidad recaudatoria en las municipalidades, el impuesto predial es sumamente bajo, y el nivel de evasión es enorme.

Asimismo, existe un dilema vinculado con el nivel de autonomía, el mecanismo de supervisión del gobierno central, así como el grado de participación de la ciudadanía que se establece en ese esquema de descentralización. La propuesta aboga por que no sea un esquema plenamente autónomo, es decir, que se incluya una supervisión desde el gobierno central. Se propone que el Ministerio de la Presidencia se transforme en un ministerio de la descentralización, que siga anualmente los avances y que, en coordinación con los distintos sectores (educación, salud, agricultura), estudie qué elementos pueden ser transferidos a

los gobiernos locales, en qué plazos, qué funciones específicas; y que ello se materialice en convenios de gestiones, los cuales puedan ser revisados y seguidos por la autoridad del gobierno central. A su vez deberían existir mecanismos de participación de la ciudadanía en la selección de las obras, así como en el seguimientos de los contratos de gestión.

## > Richard Webb

Muy buenas noches.

**Esta Carta de Navegación es un conjunto de propuestas para la acción de gobierno. Un**

resumen de ella será publicado próximamente en un diario de amplia circulación: *El Comercio*. Luego, el detalle estará disponible en Internet, en la dirección [www.cartadenavegacion.com](http://www.cartadenavegacion.com), a la que el público podrá acceder y allí encontrar las sugerencias para el programa de gobierno. Si las publicáramos en un libro se trataría de 600 ó 700 páginas, porque hay 40 temas y cada uno de ellos contiene una lista de sugerencias de acciones que debería y podría tomar el Estado para resolver o mejorar la gestión pública, y la vida del país.

A continuación intentaré resumir las sugerencias que se plantea en la Carta para el área económica; a ellas agregaré la idea, más general, del cambio en la forma de hacer gobierno, planteada a lo largo de todo el documento.

- Al recibir las propuestas de los diferentes especialistas, todos profesionales peruanos con amplia experiencia en sus respectivas y diversas áreas de trabajo, el equipo coordinador de la Carta se fue percatando de cómo están cambiando las cosas en cuanto a la manera de hacer gobierno.

Hace treinta años la idea de hacer gobierno era algo que podría compararse con el juego de mecano, que cuenta con piezas para armar, donde uno primero imagina, planifica y, luego, coloca esta pieza aquí, esta otra pieza allá; quizá así se iba armando el país que uno quería tener.

En nuestros días, la idea de hacer gobierno se parece más al trabajo que hace el entrenador de un equipo. No hay alguien que maneje directamente lo que hace cada miembro del equipo. Se trata de crear una mística, una cultura, se trata de dar lineamientos generales; en ocasiones, de modificar sistemas de juego. Pero es un estilo mucho más indirecto de hacer gobierno, entrelazado con los jugadores mismos, esto es, con el resto de la sociedad. Ya no es un gobierno que simplemente propone y dispone; se trata de un trabajo muy estrecho entre gobierno, sociedad civil y sector privado.

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

## > Expositores

Trataré ahora las sugerencias económicas. En cuanto a la política macro-económica se refiere, tal como mencionamos en la Carta, podemos afirmar que el gobierno no tiene muchos instrumentos, no tiene mucho margen para cambiar la macroeconomía, no puede. No se trata ya del sistema antiguo de encontrar lo que falla, cambiarlo o arreglarlo y ya; esto es, si falla el carro de la macroeconomía, algo está mal en el motor, abrimos el capot, miramos; si está mal la bujía, le ponemos una nueva, cerramos el capot, tenemos otra vez un excelente motor, y la economía despegará nuevamente. Se pensaba que había que descubrir cuál era la pieza mala, arreglarla y, problema resuelto. Pues, no es así, no existen esos instrumentos.

Para precisar, creemos que los dos grandes instrumentos de la macroeconomía, la política monetaria y la política fiscal, tienen muy poco margen de juego, en el contexto actual del país.

La política monetaria está en gran parte limitada por la dolarización del país, donde tres cuartas partes de la liquidez están en moneda extranjera. Hoy en día, el dólar es la moneda para una proporción predominante de los usos de dinero, para transacciones y, especialmente, como medio de ahorro. Así, el Banco Central ya no maneja, en su gran parte, el volumen de liquidez en la economía. En ese sentido, la política monetaria está mayormente limitada.

En cuanto a la política fiscal, tampoco hay mucho margen de juego, no como podría haber existido antes. Entonces, ¿cómo hacer macroeconomía? Bueno, tenemos que pasar a lo mencionado, a un esquema de trabajo mucho más indirecto; no vemos cómo se puede reactivar la economía macroeconómicamente en forma directa, hay que hacerlo menos directamente; y aquí el gran tema es la confianza.

La economía es como un balde; y la pérdida de confianza perfora el balde. Antes, se podía inyectar liquidez a ese balde para que funcionara mejor; si no funcionaba, simplemente, la liquidez se escapaba. Si no hay confianza, se introduce liquidez, pero esta se va; se usa para comprar dólares, se especula, se guarda en otro lado, pero no se utiliza para generar movimiento en la economía.

Entonces, lo fundamental para recuperar la producción, ahora, es recuperar la confianza. Esto es llevar a la economía al mundo de la psicología social, y parecería que nos estamos alejando mucho de lo que nos enseñaron en las escuelas de economía. Si bien no estamos acostumbrados a darle tanta importancia a la psicología, por la educación que hemos recibido, la realidad nos está obligando a revisar nuestro esquema mental.

Hoy en día, una inyección monetaria o fiscal podría ser hasta perversa porque muchos la tomarían como un signo negativo, un motivo de mayor desconfianza. ¡Mira, están empezando a usar la maquina otra vez! ¡Se nos viene la inflación! Alternativamente dirán: esta gente no es seria, cree que con políticas heterodoxas pueden arreglar las cosas. Puede ser que en otras épocas las políticas keynesianas fueran posibles, pero ahora el factor psicológico las anula, debido a que las personas tienen tanta libertad para manejar su dinero y están tan bien informadas que el keynesianismo podría generar una contracción del gasto por efecto de la desconfianza mayor que la expansión que introduciría el gobierno para estimular la economía.

En el tema macro el mensaje no es muy simpático, sobre todo para quienes se imaginan que hay una forma de reactivar rápidamente la economía. Sin embargo, si uno trata de entender cómo funciona realmente y sigue sus actuales reglas, se puede lograr una reactivación que dure mucho más tiempo, y que sea más sostenible.

Por otro lado, vemos que en el nivel micro el gobierno piensa menos en usar instrumentos directos para levantar este sector o postergar aquel otro. Antes, se creía que con subsidios, incentivos tributarios, cuotas, y normas cuantitativas se podía manejar la microeconomía. Los aranceles, los subsidios, en el caso de las exportaciones por ejemplo, y las tasas de interés subsidiadas, los tipos de cambios diferenciales, etc., eran instrumentos de manejo directo. Se ha ido perdiendo la fe en ello, principalmente porque no dieron buenos resultados. Por esta razón es que estamos tratando de descubrir alternativas y en la Carta se presenta una serie de , propuestas que van en esa dirección.

El tema ahora es enamorar a los productores de una forma u otra, incentivarlos, pero no con subsidios; el gobierno busca formas innovadoras de trabajar con el sector privado en muchas áreas, en el manejo de los bosques, el desarrollo del turismo, el manejo de los caminos, pequeños, vecinales y las carreteras grandes, el manejo del agua. Estas nuevas formas no solo se relacionan con la privatización, sino que se está entrando a gestión, concesiones.

En resumen, se está buscando nuevas fórmulas que son una mezcla de trabajo del Estado y del sector empresarial para gestionar la actividad productiva del país, donde no se trata de un Estado que está poniendo aquí, poniendo allá, moviendo las cosas como piezas de mecano, sino de un Estado que está trabajando con la gente en una relación de socio estratégico.

Este es el espíritu de las propuestas que hemos estado recibiendo para gestionar mejor los sectores de la producción en el país. Muchas gracias.

## > Henry Day

**Buenas noches. Primeramente, quisiera felicitar a los señores navegantes por esta nueva travesía que vamos a emprender todos.** Antes de proceder a analizar las exposiciones de mis antecesores, quisiera tratar de responder a un par de preguntas que nos pueden servir para entender mejor el cómo. Me estoy quedando todavía en el qué. Siguiendo a Juan Julio, quien nos dijo que queríamos dejar atrás la crisis, la corrupción, etc., creo que es importante entender qué es lo que realmente pasa en América Latina, en nuestro país, para que no volvamos a trastabillar en los mismos huecos.

Mariano Brondona nos dice que el proceso de desarrollo es una sucesión infinita de decisiones favorables para la inversión productiva; y esta acumulación de superávit que va formando un capital social permite a los países dar, en determinado momento, saltos cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, por alguna razón, cuando van a dar el salto en América Latina, los grupos de poder empiezan a reacomodarse, aparecen las tentaciones y hay una pérdida de enfoque y priorización de las decisiones. Las decisiones, que antes se tomaban con criterio económico, empiezan a tomarse con otros criterios, con otras agendas; entonces, el país pierde, las expectativas se caen y empieza la crisis, la corrupción, la recesión.

Carlos Alberto Montaner va más directo aún; dice, los responsables de la volubilidad en el proceso de desarrollo son las élites, son las élites que controlan el proceso de desarrollo, son los grupos que lideran y manejan la economía, y menciona a los políticos, los militares, los empresarios y los intelectuales; acá caemos todos.

Finalmente, Robert K. Merton afirma que las sociedades con restringido acceso a la oportunidad permiten que grupos marginales, que no tienen acceso, rechacen las reglas, las normas e impidan el progreso y, entonces, rompen el nudo sincronizado de la economía y la cosa no funciona. Como decía Juan Julio, este es un momento crucial en la historia y debemos resolver estos temas. Por un lado, están las élites, por otro lado, se encuentran los marginales; tenemos mucho campo por resolver. Mario Vargas Llosa dice que las reformas necesarias para la modernización en América Latina requieren de cambios de costumbres e ideas de todo el sistema de hábitos, conocimientos, imágenes y formas comprendidas en eso que llamamos cultura.

Lorenz Abinson, un profesor de Harvard, afirma que las culturas más progresistas enfatizan el futuro; las estáticas, el pasado. El desarrollo sustentable es un proceso cultural.

Douglass North, Premio Nobel, que habla tanto de los modelos mentales, felizmente ha llegado a la conclusión de que los modelos mentales no son genéticos, sino moldeables, modificables; y señala que los modelos mentales y las Instituciones definen la forma de actuar de un país.

Richard nos decía que hay un cambio en el estilo de hacer gobierno y, realmente, eso es lo que debemos buscar, ya no tipo mecano sino crear una mística, una cultura distinta. Sin duda existe una convergencia global en la cultura de la productividad, y los temas macroeconómicos no necesariamente brindan a los gobiernos la posibilidad de actuar; el campo de acción es muy estrecho. Sin embargo, en el campo microeconómico sí se puede actuar. Michael Porter, uno de los grandes pensadores en la microeconomía, nos dice que los fundamentos microeconómicos de la prosperidad dependen de la calidad del contexto empresarial; más aún, afirma que el desarrollo económico es el proceso de largo plazo en la construcción de numerosas capacidades microeconómicas interdependientes, y en los incentivos que fomenten formas más avanzadas de competencia; y aquí se centra en el tema de la responsabilidad social, y podríamos retomar lo que nos estaba diciendo Richard Webb con respecto a las innovaciones, las concesiones, las nuevas formas de incentivar la microeconomía. En este contexto, la responsabilidad social es muy importante para algo que también mencionó: la confianza. La responsabilidad social da ventajas competitivas porque hay un mejor desarrollo interno y externo de las empresas, y hay una mejor imagen del sistema y de las empresas, y mucho más motivación, confianza, » imagen; y más motivación produce cambios en los modelos mentales. Se asegura una cultura de la productividad, se mejora continuamente el contexto empresarial.

Es importante colaborar con el Estado. El marco legal promotor de la responsabilidad social, por ejemplo, es muy importante, pues va a permitir la participación de todos los actores. Probablemente, cuando hablamos de la responsabilidad social, hablamos de las grandes empresas. Sin embargo, hay que incorporar a los microempresarios, a los informales. Los instrumentos legales que podemos utilizar para esto se encuentran en los distintos campos del derecho, el tributario, el laboral, el derecho del medio ambiente; y cada uno de ellos permite posibilidades de desarrollo en ciertas áreas. Por ejemplo, en lo que se refiere a derecho tributario, definitivamente, tendrían que repartirse mejor los ingresos fiscales recaudados por concepto de tributación. Quizá convenga dejar parte de los recursos a las empresas, para que estas los inviertan, con mayor eficacia que el gobierno, en iniciativas socialmente responsables. Y estos beneficios tributarios también pueden ser canalizados a entidades como Perú 2021, el Instituto de

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

> Expositores

Responsabilidad Social, especializadas en identificar las "buenas inversiones" en responsabilidad social. Obviamente, esto supone una enorme transparencia, supervisión e información pública, y esta última ayuda a "marketear" el producto.

Dejé para el final el tema de visión, que es un tema con el que normalmente empiezo. Creo que es importante también contar con una visión de hacia dónde vamos, no solamente cómo vamos, no solamente de dónde partimos, sino en qué país queremos vivir, a dónde queremos llegar. Es esta línea, durante los dos últimos años, entidades como Perú 2021, IPAE y Agenda Perú han elaborado estudios que pueden contribuir a tratar definir mejor ese norte que es imprescindible que sea compartido por todos nosotros. Muchas gracias.

## > Baltazar Caravedo

El pasado siempre asoma, no hay forma de escapar de él. Nuestra identidad se basa en un conjunto de procesos que ya no están vigentes, que constituyen el pasado; y, sin embargo, porque tenemos esa identidad, porque tenemos esos valores que nos vienen del pasado, seguimos actuando como lo hacemos.

La gran pregunta que se hace la Carta de Navegación, la gran pregunta que se hace el país, porque efectivamente hoy existe una visión crítica de lo que hemos sido, es cómo cambiar ese pasado. ¿Es posible cambiarlo? De hecho la pregunta encierra una contradicción, el proceso no es fácil de resolver. Quizá la pregunta podría formularse de otra manera: ¿cómo construir sociedad? ¿cómo tejer sociedad? ¿cómo hacer que en este proceso de construcción de sociedad participen el Estado, la sociedad, sus instituciones y las empresas? ¿cómo plasmar la visión de la cual hablaba hace unos instantes Henry de manera que se constituya en el interés de la sociedad, en el interés común de la sociedad? Vivimos en una sociedad fragmentada donde, probablemente, de manera inconsciente, subyacente, no reconocemos nuestros intereses comunes. Esta sociedad fragmentada vive o se debate entre el reino de las sospechas y el reino de las injusticias, una sociedad en la cual se cree que el éxito de unos se construye sobre la base del fracaso de otros, una sociedad donde en el fondo uno piensa, no siempre de manera manifiesta, que el interlocutor no tiene mi interés ni yo el suyo y, por lo tanto, probablemente, se trata de mi enemigo, trae una carta

---

bajo la manga, no lo conozco y necesito tratarlo bajo sospecha. Cómo modificar la naturaleza misma de nuestra sociedad que no es solo la naturaleza de las instituciones en las cuales nos desenvolvemos.

Pero, permítanme, brevemente, decir algunas ideas respecto de la naturaleza de la sociedad con la cual nos enfrentamos, que nos permitan a su vez comprender mejor la propuesta. Decíamos que somos una sociedad fragmentada, no solamente por la existencia de ricos y de pobres, sino por la manera como razonamos. Nuestro razonamiento se constituye en un factor que reproduce la fragmentación. Ya he mencionado lo que sinteticé como el reino de las sospechas y el reino de las injusticias; esto hace que la sociedad sea fragmentada. No obstante, al mismo tiempo, nuestra sociedad es una sociedad poco participativa, donde se tiene la sensación de que el entorno no es mío, que los demás no existen o, por el contrario, que el entorno es mío y los demás no existen. Se trata de una sociedad de trama autoritaria, en la cual la ley se aplica para los que no tienen poder y, por lo tanto, la aspiración común subyacente es tener una jerarquía, llegar a ser una autoridad para estar por encima de la ley y ejercer la arbitrariedad. Nuestra sociedad es una sociedad de democracia precaria donde solo cuenta o vale la opinión de los ilustrados; y, por otro lado, es una sociedad de democracia precaria porque el sentimiento, la sensación, es que la representación no es legítima. Cuando yo elijo a alguien tengo la convicción de que debo hacerlo, pero no necesariamente establezco un vínculo de identificación con quien supuestamente recibirá, en el caso de un proceso electoral, mi voto porque sé íntimamente, subyacentemente, que la representación de ese sujeto nunca terminará llevando adelante mis aspiraciones o las del resto. Es una sociedad que tiende a la violencia, donde existe la sensación de que el diálogo no conduce a nada, que es necesario confrontarse. Existe esta famosa frase, repetida en muchas ocasiones: ¡el que puede, puede! En una sociedad que se articula culturalmente a través de este círculo vicioso es difícil modificar rápidamente esa manera de percibir y actuar. De manera tal que estamos frente a un problema de grandes dimensiones que requiere de varias Cartas de Navegación y no solamente de una. Requerimos una Carta de Navegación para el Estado, pero requerimos, tal vez, una Carta de Navegación para la sociedad.

En el Perú, la sociedad cumple un rol fundamental para su propio cambio. A diferencia de lo que normalmente pensamos y piensan los políticos -que hay que tomar el poder para poner en movimiento las muy buenas ideas que traigo-, pienso que, complementariamente a esa idea, requerimos de líderes sociales que tengan una convicción y una visión de largo plazo, que promuevan la transformación de la sociedad desde su casa, escuela, empresa. En otras palabras,

el proceso de la transformación del Estado debe ir de la mano del proceso de transformación de la sociedad, con el fin de que el Estado se convierta en un instrumento eficaz de cambio. Esto quiere decir que se requiere predicar en varias iglesias al mismo tiempo. Hay que lanzar la iniciativa de una visión nueva cuyo eje fundamental es la solidaridad, la preocupación por el entorno en diferentes contextos, en diferentes ámbitos, en diferentes instituciones.

Si siento que puedo cambiar el mundo desde mi casa, desde mi escuela o desde mi empresa," habré dado un paso formidable en la descentralización, porque esta no supone un proceso estatal, sino un proceso en el cual participan actores diversos desde ámbitos distintos, que tienen lógicas particulares, las que tienen que ser modificadas para poder articular una visión común de largo plazo que haga que nosotros, efectivamente, caminemos hacia una sociedad integrada, de alta participación, de respeto entre pares, de democracia profunda y de renovación de la esperanza y de la paz.

La responsabilidad social de la empresa es un campo de navegación de estrategias que buscan transformar la lógica que sostiene a estas empresas. Empresas que busquen rentabilidad sostenida en lugar de maximización de utilidades. Empresas que busquen satisfacer las necesidades de los nuevos consumidores que hoy tienen criterios distintos para efectuar sus compras. Ya no se trata solamente de un consumidor que busca lo bueno, esto es, la calidad intrínseca del bien o servicio que compra o lo barato, sino que al mismo tiempo está preocupado por cómo se produce ese bien o servicio y qué impacto genera en el ambiente, en el interior de la empresa, en la comunidad sobre la cual se asienta la empresa.

La responsabilidad social de la empresa es, pues, parte de una estrategia global de transformación de la sociedad con nuevos criterios y patrones. La confianza, a la cual se ha hecho referencia en este panel, no se va a lograr, no se va a conseguir, exclusivamente, a través de las disposiciones legales, jurídicas o de la normatividad que pueda emanar desde el Poder Ejecutivo o desde el Congreso. La confianza es un elemento sutil, de psicología -decía Richard-, que se construye diaria pero sostenidamente a partir de pequeños gestos. No podemos estructurar la confianza de la noche a la mañana.

La empresa que cambia su estrategia desde una postura tradicional a una visión de responsabilidad social, va a mostrar a los demás actores de la sociedad y al Estado que sabe entender el universo nuevo en el cual se asienta, así como atender las necesidades que aparecen hoy renovadas con criterios nuevos por parte de los consumidores y los ciudadanos. Esa empresa, la empresa que sabe

---

interpretar este sentimiento y este cambio, es una que apunta al futuro, que tiene visión, independientemente, inclusive, de si la ha formulado formalmente o no.

Por lo tanto, la responsabilidad social de la empresa se constituye en un factor de transformación de la sociedad, y en un elemento que tiende puentes con los otros participantes de la sociedad civil. Sin embargo, hay que enfatizar que no es factible que las empresas cambien solo en función de la asunción de una nueva perspectiva de sus prácticas. También es necesario que los consumidores muestren a las empresas qué es lo que quieren. Requerimos, por supuesto, que los trabajadores entiendan la orientación de la empresa para convertirse en socios estratégicos frente a una competencia globalizada. Será a través de esta variada manera de entender la práctica de la responsabilidad social que se podrá tender los puentes necesarios, construir las alianzas que requiere la transformación de la sociedad para que, gradualmente, es verdad, con pequeños gestos, se pueda arribar a una propuesta y una práctica de cambio sustantivo.

Probablemente, muchos de ustedes no están completamente convencidos de la necesidad de este cambio. Probablemente, muchos de ustedes todavía escucharán mis palabras y las palabras de los demás con una especial suspicacia. Sin embargo, quiero recordarles que el cinismo es el peor enemigo del cambio. Hoy necesitamos no solamente técnicos capaces, porque los técnicos finalmente son personas, individuos, sujetos; sino personas ingenuas, dulces, que se alcen íntimamente contra el cinismo que ellos mismos llevan porque, finalmente, nosotros con ese pasado que asoma y se repite en nuestras prácticas somos, tal vez nosotros mismos, y esto lo tendrá que decir cada uno en la intimidad, probablemente, cuando emerge, sobre todo, esta faceta cínica que está en todos, los peores enemigos del cambio.

Bueno, hay que conservar la ilusión de que podemos cambiar y cuanto más ilusos mejor, porque son ellos los pertinaces, los que creen en el cambio, y que hacen factible que ese cambio no sea el de unos cuantos sino el de la sociedad. Muchas gracias.

### > Gabriel Ortiz de Zevallos

Coincido mucho con Baltazar en la necesidad de este cambio cultural, de involucrarse. Creo que es fundamental, que en el Perú tendemos con demasiada frecuencia a soslayar los problemas. Por otro lado, discrepo con Baltazar porque creo que hay que creer en el cambio pero con los pies bien puestos en la tierra; hemos tenido demasiadas ilusiones. Creo que el tema es creer que sí se puede cambiar. Realmente, debemos enfrentar problemas muy concretos; y, a lo largo de la Carta, se puede observar que no existen soluciones mágicas. Somos un país pobre, que tiene una potencialidad y una serie de recursos por aprovechar, pero también tenemos enormes dificultades que solo podremos superar si hacemos el esfuerzo de encontrar en cada caso, dentro de las alternativas que tenemos, la mejor propuesta posible, y seguimos el mismo camino durante un tiempo suficiente como para que haya resultados.

Un tema que creo será muy importante en el siguiente gobierno es esta capacidad de enfrentar problemas, conocer las implicancias, y saber negociar. El Congreso será el espacio de esa concertación, de ese debate y de esa discusión. Si observamos la página web de la ONPE, hallaremos una lista de todos los presidentes que nos han gobernado, de los cuales 19 han sido elegidos democráticamente, y 9 han concluido su período. Y me parece que los períodos democráticos que se han sucedido durante el siglo XX han llegado como máximo a 12 ó 15 años. Debemos construir una democracia que funcione, que cuando se esté debatiendo alguna ley, las personas encargadas del debate cuenten con toda la información, puedan analizar esta información, y accedan a experiencias internacionales que nos puedan servir.

Uno debe saber que el cambio será duro porque la realidad no se inventa. Y eso ocurrirá en todos los aspectos de la vida social. En la educación, por ejemplo, enfrentamos un problema muy serio pues, pese a que se había ampliado la cobertura, su calidad deja mucho que desear.

### > Henry Day

¿Por qué sería útil crear un Ministerio de la Descentralización? Las razones serían, en primer lugar, que el proceso de descentralización será un proceso de largo plazo; y, en segundo lugar, que el Ministro sería el responsable político ante el Congreso, y en este momento no tenemos un Congreso con mayoría. Entonces, el hecho de que exista un ministro que tiene a su cargo la descentralización significa que este podría perder su puesto si no descentraliza el país. A su vez, este esquema permitiría que, en concordancia con los distintos sectores (agricultura, educación, salud, etc.), se pueda definir qué funciones corresponden, a qué instancia, qué le vamos a decir a los padres de familia respecto de cuál es su papel, qué le vamos a decir a los distintos concejos provinciales, etc. Se podría materializar quién hace qué, pero ya en una instancia concreta y real. Gracias.

## > Richard Webb

Dos pequeños apuntes. Uno a raíz de lo que dijo Baltazar sobre la necesidad de contar con varias cartas. Nosotros consideramos que este conjunto de sugerencias es algo muy actual, un ingrediente que se sumará a una serie de propuestas que se está presentando, que se seguirá presentando, que constituyen materia prima para un gran debate nacional, que se viene dando y que seguirá teniendo lugar.

La Carta desarrolla esta idea, brinda sugerencias prácticas en función de lo que los profesionales piensan que puede pasar de aquí a seis meses o a un año. La idea sería contar con una carta dinámica que evolucione continuamente.

El otro se relaciona con el tema de la responsabilidad social. Cuando analizamos el conjunto de propuestas para ver qué tipo de medidas de gobierno se están proponiendo, se ve que el instrumento favorito es cambiar las normas. A veces se plantea cambiar normas, otras se plantea usar el presupuesto, gastar más, tributar menos, o reestructurar al gobierno de alguna forma. Estos son los principales instrumentos que se quiere utilizar para cambiar al país. No son muchos en verdad y no son instrumentos muy fuertes, sobre todo cuando uno ve que el preferido es el de cambiar las normas. Entonces, si se quiere mejorar algo, es lógico que se proponga un cambio de normas.

Sin embargo, si se mira hacia atrás, se ve que cada nuevo gobierno ha producido una avalancha de nuevas normas; pero, todos sabemos que en gran parte estas normas no se van a cumplir por muy nuevas que sean. El gobierno es muy débil en ese sentido. Y ¿por qué el gobierno es tan débil en cuanto al cumplimiento de sus normas? Creo que aquí entra el tema de la responsabilidad del resto de la sociedad, el cumplimiento de normas pero también de valores, porque el cumplimiento no puede ser una cosa fundamentalmente policíaca. Ningún país funciona bien de esa forma; lo fundamental aquí es el aspecto cultural. Creo que aquí está el gran tema de la responsabilidad del sector empresarial y de la llamada sociedad civil.

> Gabriel Ortiz de Zevallos

**Pregunta:**

*Yhana Kuramoto de GRADE pregunta ¿qué mecanismos específicos están proponiendo para ver las capacidades de los gobiernos locales? ¿Podrían mencionar qué mecanismos de coordinación entre gobierno central y gobierno local se plantean?*

**Respuesta:**

El Ministerio de Descentralización tendría, eventualmente, hasta dos mecanismos fundamentalmente. El primero está constituido por los fondos. Estos, de alguna manera, disciplinan al proceso, es decir, incentivan que los proyectos sean proyectos mejor estructurados, mejor planteados, etc. Esa ha sido la experiencia en Chile, un esquema de capacitación acompañado de un sistema por el cual se exige que los proyectos sean proyectos que tengan unos ciertos lineamientos, como una manera de cuidar recursos escasos que tenemos para invertir en obras públicas. Al seguir ese procedimiento se genera capacidad institucional en los municipios para hacer proyectos de mejor calidad. Entonces, los mecanismos serían capacitación, por un lado, y los fondos, por otro, como apoyo y a su vez exigencia. En cuanto a la capacitación, la idea sería que no estuviera en manos de un instituto público sino que se trabajara con entidades que están presentes en la

localidad, universidades, entidades privadas que pudieran brindar esa capacitación y, por lo tanto, generar también una capacidad local de fortalecimiento de los gobiernos locales.

Sobre el tema específico de minería y la coordinación de ideas, se esperaría que el Ministro de la Descentralización, el Ministro de Energía y Minas, y los gobiernos locales involucrados, etc., fueran capaces de elaborar un plan sobre qué es lo que se podría transferir y quién sería el responsable; la idea sería contar con un contrato que permitiera verificar el cumplimiento de tareas. La diversidad geográfica del Perú es tal que determinar en abstracto en una ley las funciones de los distritos, obvia una heterogeneidad que es absolutamente real para quienes la viven.

**Pregunta:**

*¿El pueblo peniano está preparado para la descentralización con éxito?*

Respuesta:

En el Perú, posiblemente, la experiencia de descentralización más exitosa ha sido aquella de los comités locales de administración de salud (CLAS) que no se han dirigido directamente a los municipios sino a la comunidad, la que participó en la gestión de las postas médicas. Los CLAS han mostrado un nivel de desempeño bastante superior que el de las postas médicas tradicionales; ello comenzó a dar resultados en cuatro años. ¿Cuál ha sido ese enfoque? Un enfoque gradual de aprender por experiencia y error, de no pretender cambiarlo todo a la vez, de ir ajustando las reglas en el camino, de tener cierta flexibilidad. La propuesta de descentralización en cierta medida se inspira en esa experiencia de descentralización que ha sido exitosa y, por lo tanto, es un proceso gradual. Es decir, si pretendemos una descentralización abrupta, posiblemente no estamos preparados. Si vamos a llevar a cabo una descentralización gradual,

aprenderemos los beneficios de descentralizar y los problemas de descentralizar, es decir que descentralizar no necesariamente es algo bueno per se. La descentralización de la salud en Bolivia, por ejemplo, que fue una descentralización abrupta, bajó la cobertura de la población en 20 puntos. No estamos hablando de temas relativamente sencillos de manejar, enfrentaremos los problemas de ir aprendiendo en el camino.

*Finalmente, hay una pregunta de una persona que debe haber asistido ayer al Colegio de Ingenieros, donde se dio un debate bastante polémico con José Luis Sardón. Él también ha participado en el equipo y tiene una posición bien distinta respecto a esta propuesta de descentralización. Bueno, tuvimos una discusión interna larga y, afortunadamente para mí, la gané, lo que quiere decir que la propuesta va más o menos en la dirección que he planteado.*

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

> Preguntas del público

> Richard Webb

**Pregunta:**

*Esta pregunta es sobre la niñez. Con tanta pobreza los niños sufren y se pierde la oportunidad de toda su vida, puesto que las carencias de los primeros años se convierten en un "handicap" para toda su vida. ¿Qué plantea la Carta al respecto?*

**Respuesta:**

La Carta está muy de acuerdo con el concepto de que no se puede hablar de la pobreza como algo que, simplemente, se va a resolver con el crecimiento general, el desarrollo general. Si solamente nos desarrolláramos en general, de aquí a 50, 100 años, probablemente, habría muy poca pobreza. Pero entre tanto, uno habrá abandonado a una generación o quizá a varias generaciones de los que son pobres hoy día y, en particular, a los niños.

Entonces, es necesario combinar los esfuerzos para el desarrollo general con un esfuerzo de atención directa sobre todo a los niños. Creo que la propuesta de la Carta en el área social es justamente tratar de ordenar el esfuerzo social de los últimos años, que ha sido grande. Es necesario focalizarlo más y brindar la más alta prioridad a las madres gestantes, a las madres en sus primeros meses, y a los niños en sus primeros años. Creo que esta respuesta tiene mucho consenso en la sociedad; y es la forma de seguir trabajando en el

área social, aun en una situación de recursos escasos.

**Pregunta:**

*¿Qué se puede recomendar para que el gobierno formule una autocrítica que le permita enmendarse en el camino?*

**Respuesta:**

Bueno, realmente no pensamos en esta Carta como un memorando que vamos a presentar al nuevo presidente o a sus ministros, sino como algo que debería estar a disposición del público en general. Uno no puede pedir o esperar que un gobierno haga la autocrítica suficiente. La crítica tiene que venir de afuera. Tiene que tratarse de una sociedad con instancias que le permitan formular las críticas. Claro, puede haber mecanismos internos que ayuden, puede haber un presidente que sea consciente de que debe y puede ejercer un liderazgo en ese sentido.

Pero esas son cosas eventuales; el presidente puede ser así o no. En el caso típico, no hay mucho margen o mucha

inclinación hacia la autocrítica dentro de los gobiernos. Entonces, hay que dar a la población en general la información y los instrumentos para conocer lo que hace y debiera hacer el gobierno. La mayor parte del contenido de la Carta enfatiza la transparencia, y en muchos niveles. Uno ve que dentro del gobierno están apareciendo sugerencias e iniciativas en ese sentido. Queremos promover ese tipo de iniciativa.

\*

**Pregunta:**

*¿Estamos listos para la globalización, tomando en cuenta que partimos de un Estado tan gordo y débil?*

**Respuesta:**

Bueno, en realidad me parece que la pregunta llega muy tarde. La globalización ya no es una opción, nos han invadido por todos los lados, estamos inmersos en ella. El tema es cómo la manejamos. Estamos ya en la piscina. Tenemos que aprender a nadar en el camino.

Veo una serie de respuestas alentadoras, como ciertas reformas que se han

efectuado dentro del gobierno en los últimos años. Frecuentemente, menciono, porque creo que no es un caso tan conocido como debería, la extraordinaria reforma que se ha dado en Aduanas, por ejemplo. Se trataba de una institución que hace diez años se hubiera llevado el "Oscar" por su imagen de ineficiencia y corrupción.

Hoy en día es una institución modelo en el nivel internacional; representantes de otros países han solicitado la asesoría técnica de la Aduana peruana. El cambio es posible, por más que el punto de partida sea un Estado muy gordo.

**Pregunta:**

*¿Qué medidas serían necesarias para generar un shock de confianza en el nivel macro?*

**Respuesta:**

Creo que esto es más o menos evidente, aunque formularé algunos anuncios fundamentales. Uno tiene que ver con el equipo, otro tiene que ver con los compromisos macroeconómicos y, muy vinculados a ellos, el compromiso con el Fondo Monetario.

También, hay margen para compromisos relacionados con la autonomía de ciertas instituciones, especialmente el Banco Central. Al respecto, existe una Constitución, una ley que le otorga mucha autonomía, pero creo que hace falta mejorar la ley en cuanto a la forma como se nombra a los directores. Me parece que no contribuye a la autonomía el hecho de que el directorio sea nombrado por y en el momento cuando empieza el nuevo gobierno. Debería nombrarse en otra fecha y en forma alternada.

En cuanto a las entidades reguladoras, en este momento se cuestiona medidas, lo que ha creado dudas sobre la verdadera autonomía de las entidades autónomas, entre comillas, y reguladoras; es el momento para corregir cualquier duda, ello ayudaría también a aumentar la confianza.

Pregunta;

*Hay una pregunta sobre el papel de las Fuerzas Armadas con respecto a la responsabilidad social y empresarial.*

Respuesta:

Lo que se está recomendando en la Carta es que debería realizarse un esfuerzo para integrar más a las Fuerzas Armadas con la sociedad civil. Cambiar la cultura de las Fuerzas Armadas para crear algo que podría llamarse militar-ciudadano, y esto tiene que ver con cómo se educan, y también la posibilidad de que se den carreras paralelas de funcionarios de las Fuerzas Armadas, de manera que un Coronel sea un funcionario que está cumpliendo un papel en las Fuerzas Armadas, pero quizá también sea un experto en alguna disciplina y pudiera seguir también una carrera paralela como civil. De hecho hay muchos asimilados que siempre han trabajado así, pero quizá el modelo se podría extender.

Pregunta:

*Hay una pregunta un poco picante: ¿por qué heñios elegido algunos autores no idóneos? Bueno, no voy a mencionar el nombre de la persona a quien se refiere. La persona que pregunta afirma que aquel no es un experto en el tema sobre el cual escribió. Puedo decir que fue elegido por alguien que fue recomendado por dos de las personas más*

*idóneas en este campo, y yo acepté esa recomendación. También pregunta si hemos aprovechado esfuerzos anteriores como los de Agenda Perú, trabajo dirigido por Francisco Sagasti y Max Hernández.*

**Respuesta:**

Sí. Hemos leído y utilizado los trabajos de Agenda Perú. Nosotros mismos no hemos escrito la mayor parte de estos documentos. Nosotros los coordinadores hemos encargado a otras personas y, muchas veces, hemos recomendado que consulten trabajos como los mencionados. Algunos lo han hecho, otros no.

Lo que sí puedo decir es que un aspecto que diferencia nuestro trabajo con respecto a los elaborados por Agenda Perú es que hemos pretendido enfocarnos en el cómo. Esa es la diferencia, que se ha tratado de ir más a la pregunta de cómo. No nos hemos concentrado en definir qué es lo que hay que hacer ni cómo debería ser el Perú, sino en señalar cómo llegar de aquí a allá, y en este punto no hemos encontrado tanta ayuda como esperábamos.

**Pregunta:**

*Esta pregunta tiene que ver con el sector educación y el contenido de la Carta al respecto; también se pide ejemplos concretos de empresas que están comprometidas con la responsabilidad en el área de la educación.*

**Respuesta:**

No tengo la suficiente información para contestar esta pregunta. Definitivamente, hay una propuesta, un conjunto de propuestas que considero muy buenas en el área de la educación en la Carta. Creo que la persona que pregunta va a encontrar muy interesantes las propuestas en esa área.

En cuanto a las empresas, no nos olvidemos del SENATI. SENATI ha contado con un apoyo empresarial muy grande, un esfuerzo de larga data, silencioso, pero de una dimensión muy considerable; es una entidad importante en el país, descentralizada; creo que es un esfuerzo extraordinario, un ejemplo de responsabilidad social empresarial. Hay algunas universidades privadas nuevas que también tienen mucho compromiso social.

## > Henry Day

### **Pregunta:**

*Aquí hay una pregunta que me gustó mucho con respecto a los jóvenes. ¿Qué lugar tienen ellos en este proceso? Y la voy a enlazar con la siguiente pregunta: ¿la sola motivación cambia los modelos mentales?*

### **Respuesta:**

Pienso que los jóvenes son justamente los agentes de cambio para los modelos mentales. Creo que será muy difícil para los que no somos tan jóvenes llevar a la práctica un cambio de modelos mentales, a menos que tengamos cada uno de nosotros un buen psicólogo que nos ayude a adentrarnos en estos cambios.

El real cambio, el verdadero cambio, requiere de mucho más que una motivación. Definitivamente, la participación en los distintos escenarios, los pequeños y constantes éxitos que podamos ir produciendo, van a producir cambios. Pero creo que los grandes cambios se darán en los jóvenes; y por eso es tan importante la educación. Pienso que la educación debería hacer a nuestros educandos mejores ciudadanos, distintos. Creo que el país requiere que los códigos de educación que nosotros estamos enviando a través de nuestro sistema educativo a los más pequeños, a los que están empezando la educación, cambien. Y tienen que cambiar rápida y radicalmente. Los códigos tienen que ser totalmente distintos; y

entonces sí podremos hablar de cambios de modelos mentales.

### **Pregunta:**

*Acá hay otra pregunta sobre microempresarios y la competencia con las grandes empresas.*

### **Respuesta:**

Yo diría que los microempresarios no tienen que competir con las grandes empresas; al contrario, a más grandes empresas, a mayor cantidad y a mejor calidad de grandes empresas, mejor calidad de microempresario, porque los microempresarios serán la cadena que servirá a estas grandes empresas en todas sus necesidades, y así funciona en el resto del mundo. Los microempresarios no compiten realmente contra las grandes, hacen el servicio con las grandes; por otro lado, las grandes no entran a los nichos donde entran los microempresarios, especialmente, a lo que se llama los racimos empresariales, los *clusters*, que es la mejor forma de hacer un trabajo muy eficiente para distintas empresas. En Italia la industria del calzado está hecha por microem-

presarios, en racimos empresariales; y eso no compite con las grandes, después les venden el producto a las grandes. Para el Perú, se trata de una forma muy interesante para poder salir y para poder integrar a esa enorme cantidad de desempleados que tenemos, que no serán empleados por las grandes empresas, y que podrían ser empleados por sí mismos. Ellos tienen que convertirse en empresarios.

**pregunta:**

*La siguiente pregunta es si las élites y los grupos de poder van a facilitar el proceso.*

**Respuesta:**

Quisiera que se entienda bien que las élites y los grupos de poder no tienen por qué tener una connotación negativa cuando se habla de la economía. Probablemente, todos acá seamos parte de una élite, y la idea es que la élite no se con-

vierta en un gueto, sino que sea más abierta y que se vaya ampliando, que permita permeabilidad en las ideas y en las posibilidades para que no hayan fronteras. Los grupos de poder no tendrán nada que ver en el proceso de los microempresarios; eso está totalmente separado.

**Pregunta:**

*Esta pregunta se refiere al tema de la responsabilidad social.*

**Respuesta:**

Lo importante es que la responsabilidad social también tiene que ver con el ciudadano, con la participación de la persona y, por supuesto, con el voluntariado. Muchas empresas lo fomentan y es una excelente forma de hacer que las personas cambien sus modelos mentales y, a la vez, contribuyan con un granito de arena.

## > Baltazar Caravedo

### **Pregunta:**

*Resumiré de la siguiente manera mis respuestas a las preguntas que he recibido.*

A contracorriente de la definición que he hecho de la sociedad, en el Perú existen líderes sociales que están proponiendo una serie de iniciativas y proyectos para transformar sus ámbitos locales, sus regiones y, eventualmente, el país.

Por ejemplo, Juan Tapia es una persona que está proponiendo la transformación del transporte público urbano. Está trabajando en la ruta que va de San Juan de Lurigancho hasta Chorrillos. Está trabajando con buses ecológicamente amigables. Está transformando la naturaleza de las cuatro empresas con las cuales él se ha vinculado para que sean socialmente responsables.

Por ejemplo, Jaime Delgado, está trabajando con los consumidores, enseñando a los consumidores a comprar responsablemente. En esta universidad, Matilde Schwalb está proponiendo que la estructura de la curricula de la Facultad de Administración contenga transversalmente elementos de responsabilidad social en los cursos variados que la profesión requiere.

Asimismo, Kurt Schultze-Rhonhof, a través del Instituto de Responsabilidad Social, está proponiendo certificación social para los empresarios que quieran exportar a, principalmente, Europa; y busca, además, que los empresarios entiendan que hoy este es el activo más importante para abrirse campo en el futuro inmediato, inclusive.

José Martín de la Riva, de Visión Solidaria, está buscando promover el voluntariado de los jóvenes estudiantes universitarios para apoyar empresas, instituciones, ONG, entidades de asistencia, etc.

Javier Mujica, de CEDAL, está proponiendo sensibilizar y trabajar con quienes forman parte del gran universo de trabajadores de las empresas, con el fin de que comprendan la perspectiva de la responsabilidad social de la empresa; al mismo tiempo busca influir en el acondicionamiento, la visión, la perspectiva, el manejo de los empresarios de esas empresas para potenciar la visión de la responsabilidad social de empresa.

Hay otras iniciativas en el Perú que están siendo levantadas por líderes sociales, que no requieren de una Carta de Navegación o que, eventualmente, requieren de otro tipo de Carta de Navegación que, desde luego, no es un instrumento estático, no tiene la receta, porque solo constituyen elementos de orientación para guiar el norte que nos conduzca. Hay líderes que están interpretando las necesidades de la sociedad. Está Perú 2021, a propósito del tema de la niñez y la educación. Cómo incorporar, por ejemplo, niños con habilidades diferentes para que no sean marginados en el futuro. Esto supone capacitar a los maestros. Requiere de enseñar a través del entretenimiento para vencer barreras que normalmente no se vencen con discursos formales, estáticos que provocan, inclusive, temor o ahuyentan a los jóvenes y a los maestros que pretenden incorporarse a una visión de este tipo. Entonces, hay en la sociedad un movimiento, una contramarcha. Por lo tanto, a la propuesta de cómo reformar o transformar el Estado, estamos asistiendo paralela o simultáneamente a la propuesta de cómo transformar la sociedad a través de líderes que se van levantando y que van cambiando el tono, la intensidad y el contenido de los mensajes que buscan una sociedad más solidaria.

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

---

> Preguntas del público

> **Juan Julio Wicht**

**Pregunta:**

*¿No cree que la visión de la responsabilidad social está más ligada al sentido de la solidaridad que a la legalidad y que requiere un cambio de cultura?*

**Respuesta:**

Muy importante. Totalmente de acuerdo.

**Pregunta:**

*¿Qué papel cumplen a su parecer los estudiantes universitarios dentro de esta visión de la Carta de Navegación?*

**Respuesta:**

Hay un subtema en educación que se refiere a la universidad, que estamos

todavía elaborando, porque es muy importante y muy delicado. Pero yo les diría a los universitarios que se informen, que estudien, que piensen, por favor, por cuenta propia, que evalúen, que protesten cuando lo crean necesario; me parece muy bien, y háganlo. Son ciudadanos, son libres, que lo sean siempre, como dice el Himno Nacional, con sentido de responsabilidad en el futuro del país.

## > Discurso de clausura

**Buenas noches a todos estimados amigos.**

**Antes de dar por concluida esta reunión, quiero expresar mi complacencia por el hecho de que,** una vez más, INTERCAMPUS, fiel a la filosofía que determinó su nacimiento, ha sabido mantenerse como un espacio que permite discutir los problemas nacionales en un contexto de libertad, que no anula las diferencias, pero que sí busca generar los consensos necesarios para crear comunidad en un mundo que debemos reconocer como fragmentado y difícil, tal como demostró hace unos momentos Baltazar Caravedo.

Luego de las intervenciones de evidente calidad que hemos escuchado esta noche, no creo que exista mayor duda al respecto: el tema de la responsabilidad social en el Perú constituye una pieza esencial para el desarrollo sostenible. Nos queda claro que el papel del Estado en su promoción debería ser una marca tanto de destino histórico como de modernidad o, en su versión más reciente, de globalización.

A propósito de este término -esa piscina en la que todos estamos, según Richard Webb- y en relación con el tema de la solidaridad, me parece oportuno compartir con ustedes unas palabras, unos conceptos, que, aunque no es la primera vez que comento desde esta tribuna, pienso que se mantienen vigentes y merecen ser reiterados. La intervención de Henry Day y algunas de las preguntas formuladas por ustedes me han ratificado en esta certeza.

En el acto de la entrega de premios a los alumnos ganadores del Primer Concurso de Proyectos de Responsabilidad Social entre Jóvenes Universitarios, promovido por el Consorcio de Universidades y PerúPromesa -una organización formada por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y la consultora Servicios para el Desarrollo (SASE)- manifesté que, en mi opinión, la responsabilidad no podía estar desvinculada de la solidaridad y que "globalización" era (es) una palabra que se repite con frecuencia en los ambientes académicos y empresariales aproximándola -cuando no identificándola- con rapidez de intercambios, con competencia salvaje, con sociedad que solo responde a paradigmas económicos. Se habla constantemente -decía- de la globalización del comercio, de los mercados, de la economía, de la informática y, en menor medida, de la globalización de la información, del conocimiento, de la cultura, de la técnica.

- La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano  
Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado

---

> Discurso de clausura

Sin embargo -añadía también entonces-, estas no son las únicas dimensiones del concepto. Existe otro sentido, que paso a exponer. Hace no mucho tiempo, en una alocución dirigida a los rectores que participamos en el X Congreso Bienal de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), Don Lucas Moreira Neves, Arzobispo Metropolitano de San Salvador de Bahía, Primado del Brasil y Presidente de la Conferencia Episcopal Brasileña, inspirado -según su propio comentario- en una reflexión de Juan Pablo II, se refirió a este otro aspecto de la globalización: la globalización de la solidaridad. Sin considerar este matiz, decía el Cardenal Moreira Neves, la globalización no estaría al servicio del hombre, de la persona humana, de la Humanidad, sino que, por el contrario, colocaría a la persona humana en una situación de sometimiento dominada por los intereses ciegos, inflexibles y rígidos de grupos o facciones, de gobiernos o de estados.

Si esta situación llegara a concretarse, creo que no resulta difícil imaginar que, en una especie de círculo vicioso avalado por la Historia, los sometidos -que, en no pocos casos, llegarían a superar la triste condición de marginados para pasar a integrar las dramáticas filas de los excluidos sociales-, en su intento de supervivencia, recorrerán caminos -probablemente violentos- que ellos mismos no desean y obligarán a los "establecidos", a los dominantes, a generar barreras de autodefensa que los convertirán en prisioneros de su "status", en personas que no pueden gozar de su propia libertad.

Las circunstancias actuales exigen que tomemos conciencia de esta posibilidad que, desgraciadamente, ya no cabe considerar como muy remota; y demandan, a la vez, que tengamos claro que en las decisiones que adoptemos y en las acciones que ejecutemos se jugarán no solo nuestro destino y nuestra calidad de vida, sino los de nuestros hijos y los de las generaciones futuras.

Abrigo la esperanza de que estas breves reflexiones constituyan un pequeño aporte que se suma a los planteamientos hechos por quienes me han precedido en el uso de la palabra, para contribuir a ubicar en su verdadera dimensión el tema que acabamos de tratar en este Intercampus.

Y para concluir, permítanme expresar la gratitud institucional al Instituto de Responsabilidad Social de la Empresa, coorganizador de este encuentro, y a los colaboradores y auspiciadores por la confianza depositada en la Universidad del Pacífico; permítanme, también, felicitar de manera muy sincera a todos los participantes, expositores y comentaristas porque, con generosidad, han sabido poner su conocimiento y su tiempo al servicio de una causa justa; y, finalmente, permítanme agradecer a cada uno de ustedes su interés y su disponibilidad.

Declaro clausurada la XLVII Reunión de Intercampus: "La responsabilidad social empresarial en las estrategias de desarrollo del Gobierno Peruano".

Muchas gracias.

**José Javier Pérez Rodríguez**  
**Rector de la Universidad del Pacífico**

## > Biblioteca en Responsabilidad Social

- Caravedo, Baltazar, *Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros*, reimpresión, Lima: CIUP-PERÚ 2021-SASE, 2000.
- Portocarrero S., Felipe; Cynthia Sanborn, Sergio Llusera y Viviana Quea, *Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú*, Lima: CIJP, 2000.
- Caravedo, Baltazar; Pilar Mariscal, Karem Salinas y Juan Carlos Villacorta, *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*, Lima: CIUP-SASE-PERÚ 2021, 2000.
- Portocarrero S., Felipe; Cynthia Sanborn, Hanny Cueva, Regina List y Lester M. Salamon, *El tercer sector en el Perú: una aproximación cuantitativa*, Lima: CIUP-The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, 2001.
- De Belaunde, Javier; Beatriz Parodi y Delia Muñoz, *Cómo promover la responsabilidad social empresarial en el Perú. Marco legal e institucional*, Lima: CIUP-PERÚ 2021, 2001.
- Portocarrero S., Felipe y Armando Millán, *Perú: ¿país solidario?*, Lima: CIUP-The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, 2001.
- Portocarrero S., Felipe; James Loveday y Armando Millán, *Donaciones y trabajo voluntario: los jóvenes de Lima Metropolitana*, Lima: CIUP, 2001.
- Benavides, Marcela y Guida de Gastelumendi, *Responsabilidad social empresarial: un compromiso necesario*, Lima: CIUP-SASE-PERÚ 2021, 2001.