

RELATORÍA

visiones
FORO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO



Promovido desde el 2010, VISIONES continúa siendo un espacio de consenso y diálogo cuyo objetivo es aportar a la reflexión y articulación sobre la inversión responsable y desarrollo sostenible. Gracias a la **Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú**, la **Embajada de España en Perú**, la **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID** y el **Foro de ONGs españolas en Perú**, VISIONES 2017 convoca a los diversos actores del sector público, sector privado y sociedad civil, para incitar al diálogo compartido. El tema de este año se alinea a uno de los objetivos más relevantes para la consolidación de nuestra democracia y la del estado de derecho: la institucionalidad.

Desde el 2014, el Perú tiene como meta incorporarse como miembro de pleno derecho a la OCDE que es el foro de seguimiento y estándares de los países desarrollados. Asimismo, el país ha suscrito el 2015 la Agenda 2030 que constituyen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se establece así, un programa país en el que se identifican los pilares claves en los cuales concentrar esfuerzos y realizar las reformas necesarias para su desarrollo. En ese sentido, para alcanzar los ODS, es necesario contar con sociedades pacíficas, justas e inclusivas, lo cual es posible a través de instituciones eficaces, responsables y transparentes que apunten a generar bienestar en el país.



Con esa reflexión dio inicio el Embajador de España en el Perú, Ernesto de Zulueta, señalando la importancia de desarrollar *“...instituciones abocadas a prestar un servicio público de calidad y garantizar el cumplimiento de los derechos de la ciudadanía, así como el cumplimiento de sus deberes para con la sociedad.”*

Bajo esa misma mirada, para España, país fundador de la OCDE, la democracia, la buena gobernanza de las instituciones y la garantía de los derechos fundamentales, se encuentran en la base del desarrollo sostenible. Su compromiso con el Perú involucra la cooperación activa en el fortalecimiento de las capacidades institucionales y en la transferencia de experiencias al personal funcionario de entidades públicas. Todo esto bajo el marco de un proceso de modernización que nos conduce hacia una gestión que impacte positivamente en el bienestar de la ciudadanía y en el desarrollo del país.

“España apoya a este reto que se ha marcado y que implica el reconocimiento del Perú como una economía desarrollada y abierta al mismo nivel de las tecnologías más avanzadas del mundo.” - Ernesto de Zulueta



Este año, dando continuidad a ese diálogo, y ante la coyuntura que se vivió tras la catástrofe provocada por el fenómeno del niño costero, el tema de VISIONES se centra en la importancia de contar con instituciones sólidas y representativas que sean capaces de dar respuesta de una manera eficaz y eficiente a las necesidades de la ciudadanía.

Para Pablo de la Flor - ex-director ejecutivo de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios - uno de los temas que salió a relucir a partir de la experiencia del último niño costero, es la precariedad de nuestras instituciones y la enorme debilidad que, como Estado, arrastramos. Considerado como un desastre social, esta eventualidad puso al descubierto el fracaso de nuestras instituciones para prevenir y dotar a nuestras ciudades de los instrumentos básicos de gestión y prevención.

“No hemos tomado las medidas mínimas requeridas para prepararnos y dar respuesta a lo que, a todas luces, es una visita regular. Este niño costero puso en escarapate la enorme debilidad que tenemos para organizarnos colectivamente y dar respuesta a estos desafíos.” – Pablo de la Flor.

“Los intereses particulares prevalecieron sobre los intereses colectivos”, comenta Pablo de la Flor, invitándonos a visualizar la experiencia de la reconstrucción como una oportunidad única para vencer las barreras que nos impiden activarnos colectivamente. Tenemos por delante la enorme tarea de densificar este tejido social, fortalecer las instituciones actuales y así evitar que situaciones como las que hemos pasado se vuelvan a repetir. Reconstruir es difícil pero prevenir es un enorme desafío.

Para ello, se nos invita a pensar individualmente, pero a actuar como colectividad, tomando las medidas preventivas necesarias. Como bien señala la Autoridad de la Reconstrucción con Cambios; *“si nosotros hubiéramos invertido en prevención, este año nos habríamos podido ahorrar aproximadamente 18mil millones de soles, los cuales han sido destinados a reconstruir la infraestructura afectada”.*

Otro desafío institucional que enfrentamos, y que se pone en debate en la presente edición de VISIONES 2017, es la precariedad actual del Estado. Un Estado que, lamentablemente, se enfrenta a obstáculos burocráticos, a una asfixiante 'tramitocracia' -que va ganando terreno y nos impide tener dinamismo- y a la incapacidad del funcionariado público para elaborar y sacar adelante los proyectos.

“Vamos a tener que pensar en modelos híbridos que nos permitan apalancar capacidades externas para fortalecer al Estado y darle el dinamismo que necesita para estar a la altura de las circunstancias y, así, sacar adelante la reconstrucción que todos deseamos.” – Pablo de la Flor.



Ante esta precariedad institucional, es importante resaltar que estamos frente a una promesa interesante de participación ciudadana como fue el caso de la activación de un grupo de jóvenes voluntarios, quienes marcaron la diferencia en esta etapa de emergencia.

En ese sentido, se debe considerar que la confluencia de voluntades, la disposición de la juventud de movilizarse y el actuar colectivo, son elementos que el Estado debe aprovechar. Ante la experiencia vivida, existe una gran oportunidad para movilizar esa fuerza positiva y generar un ciclo virtuoso en el que los jóvenes ciudadanos estén involucrados y lideren los procesos de reconstrucción hacia un nuevo norte.

Programa

| | |
|---------------|---|
| 8:00 – 08:30 | Registro de participantes |
| 8:30 – 09:00 | Inauguración y bienvenida <ul style="list-style-type: none"> - Ernesto de Zulueta. Embajador de España en el Perú - Pablo de la Flor. Ex-director Ejecutivo de la Autoridad para la Reconstrucción con cambios |
| 9:00 – 09.45 | Ponencia 1: Institucionalidad en el marco de los ODS. Transitando hacia un nuevo desarrollo <ul style="list-style-type: none"> - José Antonio Alonso. Catedrático en Economía de la Universidad Complutense de Madrid Ponencia 2: Ciudadanía activa, un desafío <ul style="list-style-type: none"> - Angélica Matsuda. Líder “Perú D”. (Ex. Directora Ejecutiva del Consejo Nacional de Competitividad) |
| 9.45 - 10:30 | Panel: Papel de Empresas y Sociedad Civil en la Construcción del Perú <ul style="list-style-type: none"> - Panelista 1: Eduardo Torres Llosa. Director Gerente del BBVA - Panelista 2: José Antonio Alonso. Catedrático en Economía de la Universidad Complutense de Madrid - Panelista 3: Angélica Matsuda. Líder “Perú D” |
| 10:30 – 11:00 | Café de integración |
| 11.00 - 12.00 | El Perú en el Diván. Modera Augusto Álvarez Rodrich <ul style="list-style-type: none"> - Mayén Ugarte. Secretaria de Gestión Pública - Felipe Palacios. Consejero Comercial de la UE en el Perú - Juan Carlos Cortés. Presidente Ejecutivo del Consejo Directivo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR Clausura <ul style="list-style-type: none"> - Alberto Almendres. Presidente de la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú - Diego Mellado. Embajador de la Unión Europea en Perú. |
| 12.00-12.20 | |

Ponencia 1 – Institucionalidad en el marco de los ODS. Transitando hacia un nuevo desarrollo

Por: José Antonio Alonso - Catedrático en Economía de la Universidad Complutense de Madrid

Se inició la jornada de VISIONES 2017, con la participación y excelente aporte de José Antonio Alonso, doctor en Ciencias Económicas y catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid, quien, desde su experiencia en cooperación internacional al desarrollo, brindó un marco teórico del cual partimos para abordar los temas de institucionalidad.



José Antonio, fiel representante de la Academia, inicia su ponencia haciendo hincapié en que la clave para permitir el desarrollo y avance de cada país es su capacidad para estar en constante búsqueda de las respuestas a los problemas institucionales. Ante ello, expuso el caso de Corea del Norte y Corea del Sur, países que antes conformaban un único estado y que, al dividirse, tomaron modelos institucionales

distintos, repercutiendo en su nivel per cápita de evolución y evidenciando cómo el marco institucional condiciona las posibilidades de desarrollo.

“Al producirse la división, el que mayores posibilidades de desarrollo presentaba era Corea del Norte, ya que contaba con la mayor parte de las industrias. Sin embargo, el modelo institucional de Corea del Sur fue superior y ello se reflejó en su ingreso per cápita de evolución.” – José Antonio Alonso.

Otro ejemplo en la misma región, y cuyos resultados difieren por el modelo institucional de cada Estado, es el caso de China y Taiwán. Taiwán tuvo su propio modelo institucional alejado de la revolución cultural de Mao y un crecimiento adaptado a un entorno menor. Sin embargo, China, después de tres décadas de estancamiento económico, inicia un proceso de reforma institucional que la hace despegar con un nivel de crecimiento del que hoy somos testigos.

En definitiva, las respuestas institucionales están altamente asociadas a las posibilidades de desarrollo de los países y se constituye como un factor clave en el proceso de crecimiento. Como bien afirma José Antonio Alonso, *“son el software que condiciona las respuestas sociales”*. Durante mucho tiempo, la economía y sus representantes se han dedicado a desarrollar el *‘hardware’* o carcasa, entendiéndose como: las mejoras en infraestructura, la construcción de carreteras y redes, entre otros. Sin embargo, hemos descuidado una parte

importante de la respuesta social que se requiere reparar para que dicha infraestructura funcione.

El *'software'* fue definido por los ingenieros informáticos americanos como el *"conjunto de programas y rutinas que permiten a un sistema realizar determinadas tareas"*. Si extrapolamos dicho concepto, podemos afirmar que el *'software'* constituye el conjunto de normas que regulan un comportamiento colectivo, el cual nos permite darle el adecuado uso a la infraestructura creada.

El Banco Mundial elaboró un indicador estándar de calidad institucional para todos los países. Cuanto más alto sea el indicador, mayor calidad institucional, lo cual finalmente repercute en el nivel de desarrollo económico. En ese sentido, es muy evidente la asociación que existe entre el nivel de desarrollo de un país y la calidad de sus instituciones.

Al comprender esta relación, surge la cuestión de qué entendemos por institución. Ante todo, cabe resaltar que es muy frecuente confundir institución con organización, y, de hecho, las organizaciones forman parte de la institucionalidad, pero no se definen en sí mismas como tal. Una institución se define en el ámbito relacional y en la forma como se configuran las colectividades.

"Las instituciones pueden prescindir de la existencia materia, y simplemente estar anclada en los valores, las tradiciones y la cultura, configurando una institucionalidad informal que, sin embargo, condiciona nuestra conducta." – José Antonio Alonso.

Desde un punto de vista teórico el Dr. Alonso nos propone dos definiciones de instituciones. La primera hace alusión a la del premio nobel North (1990), quien considera que *"Las instituciones son las normas de juego en la sociedad o, más formalmente, son las condiciones creadas para dar pie a las interacciones humanas"*. Por otro lado, el ponente hace referencia a una definición que percibe como muy cercana e inspiradora; la de A. Greif (2006: 30), el cual describe las instituciones como: *"un sistema de reglas, creencias, normas y organizaciones que en conjunta generan un comportamiento social regular."*

Expuestas las definiciones, se evidencia que ambas tienen un común denominador, y es que una institución comprende todo aquello que, de alguna manera, regula nuestro comportamiento y que a la vez, hace predecible nuestra conducta ante los fenómenos de interacción social. Las instituciones promueven, apoyan y guían a las personas a seguir un determinado comportamiento.

El carácter predecible de las instituciones eleva su importancia en la medida que reduce la incertidumbre y elimina costes en la interacción social, además de propiciar la acción colectiva. En ese sentido, no existen sociedades que no atraviesen por un proceso institucional. No hay forma de organización social que no tenga una configuración institucional y ésta deberá ser de calidad o, mejor dicho, de la calidad que necesita.

Para poder gobernar este complejo de interacción, debemos hacer predecibles las conductas. Como bien señala José Antonio Alonso, *“...los seres humanos, en nuestra vida particular, creamos rutinas mentales con el fin de afrontar los problemas y a la sociedad”*. Dichas rutinas mentales son equivalentes a las instituciones, las cuales bajo el adecuado diseño contribuyen con nuestro desarrollo económico.

“Una institución que marca reglas que no se cumplen no es una institución, no funciona como institución”, complementa el expositor. Y es que una institución es considerada como tal cuando es interiorizada por los individuos y comienza a configurar su comportamiento. Un marco formativo o una regla que nadie cumple no puede ser concebida como institución.

Asimismo, Alonso hace referencia a tres conceptos claves para entender cómo funciona una institución. En una primera instancia, implica la **coacción**; es decir, la penalización a quien incumple la norma. Posteriormente se refiere a la **rutina**, entendiéndose como la propensión de hacer las cosas porque estamos acostumbrados a hacerlas. Finalmente, aquello que él considera como la más importante de todas, es la **disposición compartida**, la cual involucra encontrar, a nivel de acción colectiva, la manera de resolver un problema.

“Siempre pongo de ejemplo las salidas de un parking. Cuando hay dos coches que desean salir, de una manera natural, entendemos que hay un orden de fila y que no podemos salir todos a la vez. Lo hacemos porque creemos que es una forma razonable de responder ante la interacción. Esa disposición compartida y entendimiento es clave.” – José Antonio Alonso.

Sin embargo, el expositor hace hincapié en la importancia de sumar todos los factores para que un comportamiento se establezca como institución y funcione como tal. Por ejemplo, desde la experiencia española, nos cuenta los esfuerzos por parte del Estado en una campaña de prevención frente a los excesos de velocidad. A pesar de que dicha campaña se trabajó de manera intensa y por un largo periodo, no se interiorizó un comportamiento colectivo hasta que se ejerció la coacción. *“No había ningún ciudadano que no entendiese que era necesario regular la velocidad. Cualquiera que viera esas imágenes reconocía su valor. Pero no se estandarizó ese comportamiento hasta que se introdujo la penalización y las infracciones”*, afirma.

En definitiva, una institución es un contrato colectivo en el que el ciudadano se encuentra frente a dos alternativas: respetar una norma y entenderla como una buena respuesta ante el contexto o no adoptarla como tal e incluso evitarla, actuando individualmente bajo intereses propios y con un mayor coste para la sociedad.

Por tanto, la clave de la reforma institucional es cómo hacemos que las instituciones se legitimen, se interioricen y sean creíbles para la ciudadanía. Este tema es tan importante que da lugar a un debate muy activo en la generación de la Agenda 2030, específicamente en el Objetivo 16, el cual hace referencia a la construcción de sociedades pacíficas que cuente con organizaciones transparentes.

“Es un objetivo que costó muchísimo incorporarlo ya que tuvo mucha resistencia. La mayor parte de los países han entendido que es imposible el desarrollo económico si no se mejora la calidad institucional de los Estados”. – José Antonio Alonso.

Dicho objetivo nos convoca a afrontar tres grandes problemas relacionados a la participación ciudadana, la generación de instituciones eficaces, transparentes y responsables, y finalmente el establecimiento de sistemas de seguridad y su importancia en proporcionar confianza a los colectivos sociales.

En ese sentido, ¿qué factores determinan la calidad institucional? En primer lugar, y siguiendo como referencia la ponencia de José Antonio Alonso, podemos concebir como calidad institucional al escenario a través del cual las instituciones alinean los intereses privados con los beneficios colectivos. Cuando este alineamiento ocurre, se genera el máximo rendimiento para el entorno y colectivo social, convirtiéndose en el escenario ideal.

Para alcanzar ese escenario ideal y, sobre todo, contar con una elevada calidad institucional, se han identificado cuatro dimensiones claves. En primer lugar, la *eficiencia*. Una institución nos debe invitar a una serie de posibilidades que promuevan un equilibrio que permita maximizar los retornos sociales.

“... una institución de alguna manera nos debe llevar a poner intención a todas las fuerzas de las que somos capaces. Toda institución que, al contrario, nos aleje de esa frontera es una institución no deseable. En muchas ocasiones la corrupción y la búsqueda de rentas serían una deficiencia.” – José Antonio Alonso.

En segundo lugar, un factor clave para las instituciones es su *credibilidad*. Las instituciones tienen que ser entendidas y aceptadas por los individuos como vías naturales para la administración de sus intereses. En una tercera instancia, también se hace referencia a la *estabilidad institucional*, la cual se presenta como fundamental para crear una institución que nos ayude a hacerle frente a la incertidumbre. Por último, pero no menos importante, un elemento esencial es la *adaptabilidad* y la capacidad de las instituciones de responder a múltiples formas, anticipando los cambios sociales o, al menos, facilitando los ajustes que se requieran.

Por otro lado, el ponente también nos explica las cinco variables que nos ayudan a entender la importancia de contar con una institucionalidad de calidad y su impacto en la reforma. La primera variable a la que hace referencia es el **nivel de renta**. Existe una relación virtuosa entre el nivel de desarrollo y calidad institucional; mayor desarrollo económico genera mayores recursos para producir instituciones de calidad.

“Es clave para una sociedad contar con instituciones más complejas y de mayor calidad, las cuales, a su vez, protegen su nivel de desarrollo.” – José Antonio Alonso.

En segundo lugar, se hace referencia a la **apertura internacional**. Una sociedad que se abre al exterior con instituciones más complejas es una sociedad capaz de aprender de los países vecinos y del entorno internacional. La apertura crea instituciones más dinámicas, además de propiciar un entorno más desafiante para construir instituciones que fomenten la calidad institucional.



En tercer lugar está el tema de la **desigualdad en la distribución de la renta**. *“Claramente las sociedades más desiguales y más fragmentadas tienen problemas de distribución. Sobre todo, cuando la desigualdad es de carácter horizontal entre grupos humanos”*. Los individuos y sectores sociales perjudicados en la distribución, cuestionan las instituciones con el sentir de que no las representan. Por tanto, hay una clara asociación entre niveles de equidad social y niveles de calidad institucional.

En cuarto lugar, es clave el **nivel educativo**. Evidentemente para crear instituciones de calidad se requiere de sociedades formadas. Una población formada es más exigente y, por ende, demanda mayor calidad a las instituciones.

Por último, la relación exigente de la ciudadanía tangibilizada en una especie de **pacto fiscal**. Según José Antonio Alonso, esta relación se edifica *“...cuando los individuos son conscientes que pueden reclamar al Estado y cuando este es consciente de que necesita ciudadanos para sobrevivir”*. La solidez del pacto fiscal acentúa la relación entre ciudadanos y Estado.

Las variables que se han expresado en el presente documento son teóricas; sin embargo, todas ellas nos dirigen a una misma premisa y es que, para que las instituciones funcionen, la ciudadanía tiene que tener capacidad negociadora para exigir calidad institucional. Asimismo, la supervivencia de las instituciones depende de su habilidad para responder a las demandas de dichos ciudadanos.

“Aquellos países que han creado institucionalidad de espaldas a la ciudadanía o con una limitada capacidad de los ciudadanos para reclamar a las instituciones o para imponer sus exigencias a las instituciones, normalmente generan baja calidad institucional.” – José Antonio Alonso.

Ante ello, surge la cuestión de cómo hacemos para lograr el cambio y para corregir, e incluso mejorar, las instituciones que tenemos actualmente.

El cambio institucional es un desafío para los Estados. Existen pocos casos de éxito cuando hablamos de cambio institucional. La dificultad se basa, en primer lugar, en que las instituciones son de carácter endógeno, por lo que se incorporan al comportamiento de los individuos, quienes la conciben como una respuesta razonable a sus problemas. *“Lo incorporamos a nuestros valores, a nuestro aparato cognitivo acerca de la realidad”*, señala José Antonio.

En segundo lugar, porque todo cambio institucional genera incertidumbre. Por tanto, existen sectores sociales que consideran que, en un mundo tan incierto, la estabilidad es un valor en sí mismo. En ese sentido, se conforman, e incluso prefieren, mantenerse como están.

En tercer lugar, las instituciones se fortalecen por las dimensiones que tienen, no sólo de coordinar, sino comprender la realidad y por tanto cambiar la mente de los individuos. *“El cambio lleva asociado grandes dosis de incertidumbre, por lo que el coste de dicho cambio puede parecer mayor que la ineficiencia que se pretende corregir”*, afirma el ponente.

En cuarto lugar surge una cuestión muy importante, y es que es muy difícil cambiar una institución de manera aislada. Para poder cambiar las instituciones es necesario considerar que éstas son tejidos y que se encuentran interconectadas, por lo cual, para modificar una es necesario modificar varias. Un ejemplo de ello es el caso de Uruguay y su reforma fiscal: *“...no le bastó con hacer una vuelta a nivel fiscal, tuvo que cambiar hasta el estatuto de educación de funcionarios. Al mismo tiempo, implementó un portal de transparencia, entre otras acciones que involucraban distintos campos de acción”*.

Como última dificultad a considerar, el profesor Alonso hace referencia a que no existen cambios institucionales sin una corrección de los intereses sociales inmersos en ellas. Las instituciones interactúan entre sí y su estructura relacional es clave para la sociedad. Las instituciones no se implantan desde afuera y, desde luego, no se reproducen de la misma manera. Por el contrario, las instituciones nacen endógenamente en las sociedades porque son éstas las que la tienen que adoptar a su visión. La réplica institucional no funciona.



Luego de lo expuesto, el ponente nos brinda, desde su visión y experiencia, cinco recomendaciones claves para construir una reforma institucional exitosa y sostenible. La primera es que la dinámica de las instituciones es un marco que sólo funciona bajo un contrato intertemporal colectivo. Por tanto, la reforma institucional tiene que tener una mirada estratégica y saber hacia dónde

encaminar su marco institucional de manera que la sociedad pueda ver los retornos.

“Es muy importante que se obtengan resultados en el corto plazo. La ciudadanía tiene que creerse esa reforma, tiene que ver resultados. Entonces es muy importante contemplar esas dos dimensiones: una mirada a largo plazo pero una búsqueda de resultados concretos a corto plazo, que la ciudadanía comprenda y que respalde el esfuerzo de la reforma.” – José Antonio Alonso.

En segundo lugar, no se trata de buscar óptimos universales puesto que estos no existen, sino por el contrario, debemos de apuntar a desarrollar sub-óptimos adecuados y convenientes.

En tercer lugar, es relevante crear instituciones que estén predispuestas al cambio y cuya flexibilidad permita adaptarse a una realidad en constante cambio.

“Que sean suficientemente flexibles porque el mundo es muy cambiante y tenemos que estar dispuestos a ir cambiando con la realidad y actuando con nuestro propio aprendizaje acerca de cómo funcionan las respuestas que hemos ido dando.” – José Antonio Alonso.

En cuarto lugar, tenemos que construir un respaldo social e identificar los sectores interesados en la reforma. Estos mismos sectores deberán estar dispuestos a construir alianzas sociales que visualicen las reformas institucionales.

Por último, se hace muy importante identificar la dinámica correcta para iniciar el proceso. Saber escoger la vía más adecuada es uno de los factores altamente estratégicos de la reforma institucional. A lo largo del tiempo, y con una mirada a países vecinos, podemos encontrar varios ejemplos de reformas institucionales cuyo camino fue crear islas de eficiencia para preservar lo que se considera como un referente en cambios institucionales. Existen casos de países que han apuntado al cambio gradual, el cual pueda ser digerido por la sociedad y así se minimice la resistencia. En cualquiera de los cambios, se tiene que mantener la visión estratégica.

“Mi última recomendación sería que para hacer una reforma y para construir hay que tener alta visión estratégica, constancia en esa visión y alta disposición en la construcción de alianzas.” – José Antonio Alonso.

Ponencia 2 – Ciudadanía activa, un desafío

Por: Angélica Matsuda - Líder “Perú D”. (Ex. Directora Ejecutiva del Consejo Nacional de Competitividad)

Complementando la visión de la Academia, se incorpora al debate Angélica Matsuda, fundadora de Hub Perú D y CEO de *Fueradelacaja* Soluciones, quien se ha desempeñado tanto en el sector público como en el privado. Bajo una visión holística, inicia su presentación poniéndose en los zapatos del ciudadano activo, pujante y organizado para contribuir con la construcción de institucionalidad.

En la exposición previa se hizo referencia a que las instituciones son las reglas que ayudan a moldear el comportamiento de la ciudadanía. La ponente Matsuda concuerda con ello y agrega que las instituciones buscan las formas por las cuales los ciudadanos se relacionan entre sí y, sobre todo, con el hacer de la política pública.



“En una institucionalidad débil, las reglas por lo general no se cumplen. Vemos ejemplos cotidianos de un vehículo que se estaciona en un espacio señalizado con ‘prohibido estacionar’ y semáforos que parece que están hechos para daltónicos”, comenta, afirmando que una de las principales manifestaciones de una institucionalidad débil es la tendencia a cambiar las reglas periódicamente

conforme van variando las personas encargadas de gestionarlas. Dicha inestabilidad genera relaciones que carecen de confianza entre los que formulan las reglas, las que las aplican y la ciudadanía.

“Los ciudadanos no confían en lo que hace la política pública y viceversa, convirtiéndose en un círculo perverso.” – Angélica Matsuda.

La encuesta realizada por “Our World in Data”, cuyo objetivo es medir el nivel de confianza de los ciudadanos, arrojó resultados que invitan a reflexionar sobre cómo se encuentra el Perú con respecto a otros países de Latinoamérica. *“Menos del 10% de peruanos piensa que se puede confiar en la gente. Nos encontramos lejos del 15% de Uruguay y muy lejos de países como China o Suecia, en los cuales el 60% de ciudadanos considera que se puede confiar en la gente”.*

En ese sentido, cuando se establecen estas relaciones carentes de confianza, empieza una especie de desvanecimiento e imprecisión general de la responsabilidad. Al producirse la

desconfianza entre los ciudadanos, estos dejan de hacerse responsables y empiezan a atribuir esta responsabilidad al que se encuentra al lado.

Desde la otra cara de la moneda, Angélica Matsuda nos cuenta su experiencia como gestora pública en la que ha podido identificar a un tipo de funcionario público que asume un rol de salvaguarda de la caja fiscal y del interés público del Estado. En ese sentido, también existe una desconfianza de los intereses del sector privado, los cuales son percibidos, de manera sesgada, como una respuesta a sus intereses particulares, además de ser considerados mezquinos y que van en contra del bien común.

Asimismo, esta existencia de desconfianza produce, en muchos casos, que las normas sean creadas en base a la excepción, lo cual conlleva a normas de baja calidad. A ello, le complementamos la inseguridad de los funcionarios públicos, quienes se sienten más cómodos “transparentando” sólo los resultados positivos.

“Consideramos que si transparentamos todo, quizá vamos a ser criticados”.

Y es que, en muchas ocasiones, el ciudadano no logra comprender el esfuerzo que realiza el sector público para generar una norma o poder implementar una herramienta.

Por otro lado, el Estado demanda constantemente participación ciudadana. Hay una constante necesidad por recoger ideas del ciudadano y sector privado, ideas que contribuyan a generar políticas públicas. Sin embargo, esta participación tiende a ser limitada ya que, ante cualquier posible error, quien asume la responsabilidad es el Estado más no el ciudadano y/o sector privado.

Desde la perspectiva del ciudadano, éste suele atribuir la culpa al Estado de todos los problemas no resueltos que acogen al país. Como bien ejemplifica la ponente, el Estado peruano *“...es culpable de que los maestros no estén bien pagados y de que no tengamos suficientes médicos en las postas médicas, entre otros problemas. Sin embargo, no nos gusta pagar impuestos y, más preocupante aún, no entendemos que existe una conexión directa entre pagar impuestos y los recursos que van a servir para pagar a los maestros y generar mejores médicos, entre otras cosas.”*

En ese sentido, el ciudadano tiende a concentrarse en su entorno inmediato y sus problemas individuales. En la medida de que exista la desconfianza en el Estado y el pensamiento de que éste no va poder resolver los problemas actuales, el ciudadano de a pie acude al actuar individual, sin detenerse a pensar cómo sus acciones pueden afectar al vecino de al lado. Todo ello producido por la desconfianza.



“Cuando hay desconfianza pensamos que, si hacemos algo malo o cometemos alguna acción informal o ilegalidad, no va a ver sanción. Por lo tanto, uno puede fallar, cometer errores y hacer acciones dentro del ámbito de lo informal, sin que el estado pueda ejercer alguna capacidad de sancionarme. De alguna manera, esto origina una tolerancia alta a la justicia por cuenta propia, convirtiéndonos en uno de los países de Latinoamérica que presenta un alto grado de tolerancia en este aspecto.” – Angélica Matsuda

Una vez identificados todos estos escenarios generados por la existencia de desconfianza, surge la cuestión de cómo transformar dichas relaciones de desconfianza en una de confianza. *“El peruano es desconfiado por nacimiento”*, se afirma cotidianamente. Entonces, ¿existe alguna salida?

Si partimos de la idea de que la institucionalidad moldea el comportamiento y los patrones de conducta de los ciudadanos, entonces se hace imprescindible la reforma institucional para poder crear estas nuevas conductas. Para ello, Angélica Matsuda propone que sean más bien los ciudadanos los que sean capaces de transformar las reglas de juego y moldear una institucionalidad nueva.

Para explicarlo, la ponente presenta como ejemplo la construcción de la imagen de la Gioconda a través de rostros e imágenes de ciudadanos. El objetivo de la analogía expuesta es transmitir cómo un conjunto de ciudadanos, cada uno con sus peculiaridades y personalidades, logra construir una misma imagen sólida y edificada. En ese sentido, Angélica hace una invitación a que los ciudadanos se organicen y, a pesar de sus individualidades, logren formar colectivamente las instituciones a las que apuntamos tener.

“Los ciudadanos ya nos han mostrado su capacidad de ejercer cambios en la política pública y en los patrones de conducta. Ejemplos concretos son los ciudadanos que han logrado parar normas como la Ley Pulpín. Las relaciones de desconfianza están empezando a cambiar.” – Angélica Matsuda.

Actualmente, existen muchos esfuerzos de unión y organización de ciudadanos que buscan influir en las instituciones y en la manera en cómo estas reglas de juego pueden generar unos patrones de conducta distintos a los que se tiene. *“Es un buen momento para el empoderamiento ciudadano”* afirma Matsuda, ya que el desarrollo de las tecnologías ha creado un contexto que permite a la ciudadanía expresarse, escuchar y vigilar, entre otras acciones que impactan en las políticas públicas.

Ante este contexto, y en cuanto a institucionalidad se refiere, el nuevo enfoque de hoy apunta a la co-creación, junto con el ciudadano, de soluciones frente a problemas complejos. Este nuevo enfoque orienta sus esfuerzos en la búsqueda de soluciones con el ciudadano y ya no para el ciudadano, lo cual exige relaciones de mayor confianza y responsabilidad. En ese

sentido, una de las claves es encontrar la fórmula para empoderar al ciudadano y hacerlo agente de cambio de las instituciones.

Para ello, propone una serie de acciones que involucren al ciudadano en la reforma institucional. En primer lugar, destaca la importancia de generar canales de comunicación y participación efectiva. No solamente canales de transparencia para dar a conocer información, sino también canales de participación activa, de manera que el ciudadano pueda ejercer vigilancia y seguimiento, además de hacer escuchar su voz para modificar, proponer e incluso cambiar las políticas públicas.

La segunda clave del empoderamiento es apuntar a un ciudadano formado. *“Hay que empezar a darle contenido de calidad, de manera que el ciudadano pueda analizar, contrastar, comparar, decidir y/o influir”.*

Para ejemplificar la importancia de la participación ciudadana, la expositora hace referencia al programa PERÚ D, el cual es una apuesta por el empoderamiento al ciudadano y por la construcción de relaciones de confianza y responsabilidad. PERÚ D es una asociación sin fines de lucro cuyo objetivo es conectar ciudadanos, empresas, instituciones de la sociedad civil y de la academia para así, trabajar de la mano con el Estado. Cabe resaltar, que este programa nace para acelerar las soluciones a problemas sociales y que, a su vez, estas soluciones escalen y sean de mayor impacto.

Actualmente, *Perú D* presenta 3 acciones. En primer lugar, a través del trabajo conjunto con la ciudadanía, busca generar soluciones digitales a problemas sociales. *“Recogemos ideas del ciudadano para solucionar desafíos grandes que hoy por hoy nos preocupa a todos los peruanos. El valor agregado, además de contar con el aporte e ideas del ciudadano, es que luego estas soluciones puedan implementarse desde el Estado”*, comenta Angélica.

Una segunda intervención está relacionada con generar un laboratorio para políticas públicas. De esta manera, el objetivo no es solamente generar soluciones concretas a los grandes desafíos sino también pensar en trabajar la dualidad de corto y largo plazo. Trabajar en pruebas y diseños de políticas públicas con una proyección interesante.

Finalmente, la tercera intervención se centra en el *Ciudadano D*. Ésta consiste fundamentalmente en una movilización ciudadana y en poder compartir contenido, en este caso digital, para generar presión e influencia por la transformación digital.

“Hemos presentado 4 desafíos en el primer programa del 2017, lanzado conjuntamente con el gobierno y con más de 30 organizaciones que vienen apoyando la iniciativa. Estos desafíos se relacionan con ahorro de agua, seguridad ciudadana, corrupción y prevención de desastres. Frente a ello, nos hemos encontrado con una enorme respuesta del ciudadano. Los ciudadanos quieren dejar de quejarse y empezar a dar sus ideas. Solamente en 30 días hemos recogido 503 ideas de ciudadanos”. – Angélica Matsuda.

El tema que se propone a reflexión ante estas intervenciones es: ¿cómo manejamos a un ciudadano activo que quiere aportar y que puede conectarse con otros actores para generar relaciones de confianza, asumiendo la cuota de responsabilidad que compete a cada uno?

Existe un ciudadano deseoso de proponer ideas positivas para solucionar los problemas que más nos preocupan, lo cual es un elemento clave en la transformación de la institucionalidad. La participación activa de la ciudadanía y su impacto en la reforma ha sido tangible en muchos casos de países vecinos. Un ejemplo de ello es Medellín – Colombia, ciudad en la cual se ha iniciado una revolución bajo el enfoque de co-creación ciudadana, en donde los habitantes participan en distintos retos asociados a la movilidad, medioambiente y educación, entre otros. Otro ejemplo es Dinamarca, un país que está empezando a involucrar a los ciudadanos en la generación de políticas públicas. En colaboración con el sector público, se están generando enormes sinergias con los ciudadanos.



La ciudadanía empoderada, bien informada, con canales de comunicación y participación adecuados, puede ser la clave para la construcción de una institucionalidad sólida y fuerte a la que apuntamos todos los peruanos.

Panel - Papel de Empresas y Sociedad Civil en la Construcción del Perú

- ✓ **Panelista 1:** Eduardo Torres Llosa. Director Gerente del BBVA
- ✓ **Panelista 2:** José Antonio Alonso. Catedrático en Economía de la Universidad Complutense de Madrid
- ✓ **Panelista 3:** Angélica Matsuda. Líder "Perú D".

En esta tercera parte del panel, se propone debatir cómo mejoramos la institucionalidad desde el Estado y la Sociedad Civil. Con el ánimo de aprovechar al máximo la experiencia y conocimiento de nuestros panelistas, Eduardo Torres Llosa, Director Gerente del BBVA, inicia la sesión poniendo ante la mesa de diálogo dos experiencias por las que ha pasado el Perú en los últimos años.

Si bien a lo largo de las exposiciones se ha evidenciado, desde distintas perspectivas, que el Perú cuenta con una institucionalidad débil, Torres Llosa hace referencia explícitamente a dos situaciones que considera particularmente críticas. La primera es el Reporte de Competitividad del 2016, realizado por el World Economic Forum, el cual señala que el Perú ha retrocedido 24 posiciones respecto al año anterior. *"Estamos en el puesto 116 de 140 países"*, comenta.

Por otro lado, en ese mismo año 2016, invade una fuerte e impredecible oleada de corrupción, impactando nuestra economía y sociedad, además de afectar a los sectores público y privado. Lo que más llama la atención a nuestro panelista, es la capacidad de dichos sectores de reaccionar de la misma manera ante ambas eventualidades.

"Cuando ocurren estos sucesos, la Cámara de Comercio de Lima, propuso la creación de una comisión de alto nivel, constituida por el Presidente de la República, del poder judicial, tribunal constitucional, magistratura, etc., con el objetivo de encontrar el camino para mejorar la institucionalidad." – Eduardo Torres Llosa.

Dicho esto, y bajo los criterios previamente expuestos que buscan mejorar la institucionalidad, cuestiona si efectivamente es el camino a seguir o si debemos migrar a una mirada más estratégica, de manera que las instituciones actuales funcionen. Para José Antonio Alonso, la ruta más adecuada es la de partir de los problemas que surgen y no de los modelos preexistentes de otras realidades. Es cierto que la reforma institucional busca modelos referenciales de los países vecinos y que puedan ser adaptados a nuestra realidad; sin embargo, la dinámica debe partir desde nuestra capacidad para afrontar el problema que nos aqueja como país.

“Identifiquemos el problema y trabajemos en la respuesta institucional para ir desatando los nudos que están impidiendo que la secuencia de cambios institucionales se produzca.” – José Antonio Alonso.

Nuestra situación actual es compartida por varios países de renta media. Es muy frecuente que países con similar escenario experimenten procesos de cambios económicos acelerados e incluso de cambios sociales significativos. Sin embargo, nuestra institucionalidad es incapaz de seguir esos procesos de cambios, quedando rezagada y desadaptada a los nuevos patrones de conducta.

En ese sentido, es atractiva la propuesta de trabajar en base a los problemas y enfocándonos al máximo en cómo construir alianzas sociales que nos permitan avanzar. Es decir, identificar los sectores que acompañarían este proceso de reforma, involucrando e impulsando a la ciudadanía para que respalde dichos cambios. Se hace indispensable orientar nuestros esfuerzos en mover a las masas y autoridades detrás de esos procesos.

Por otro lado, se hace referencia a una cultura de corrupción, la cual se ha logrado institucionalizar en el colectivo social e invita a combatirla a través de múltiples vías. Ante esta premisa, Alonso es muy claro al afirmar que, desde su conocimiento, no existen culturas proclives a la corrupción, sino que forma parte de un proceso donde los ciudadanos incorporan ciertos comportamientos.

“La segunda falsa respuesta es pensar que existen culturas proclives a la corrupción. No existe tal cosa, sino que los ciudadanos se adaptan a un contexto o proceso en donde se incorporan comportamientos que alimentan la corrupción.” – José Antonio Alonso.

Según Alonso, es muy importante que las autoridades transmitan de forma clara y firme que hay una intención de eliminar la corrupción. Luego, es fundamental que desde la ciudadanía creamos en esa voluntad explícita, inequívoca e irreversible de poner fin a este proceso. En tercer lugar, se debe apuntar a desarticular la relación entre la ciudadanía y el funcionario. Hay que buscar reducir el poder del Estado y acentuar el poder de la ciudadanía.

Por otro lado, Angélica Matsuda difiere y considera que este tema sí está asociado a una cultura de corrupción. En la medida que se transparenta la información, el ciudadano empieza a tener un rol vigilante y fiscalizador. Por ello, se debe apuntar a una reforma cuyo objetivo sea fortalecer todo el sistema democrático y contar con funcionarios públicos competentes.

Asimismo, la experiencia laboral de Matsuda como funcionaria pública nos permite obtener la mirada desde la otra perspectiva. En ese sentido, ella comparte que la corrupción no solamente está en el Estado. *“Cuando hablamos de capacitar personas, de transparentar información, de generar sistemas reversibles, también hablamos de que este papel es responsabilidad de las empresas”, afirma.*

“Pensar que la corrupción está sólo en el Estado es una falsa respuesta. Si comparamos a nivel internacional, los países que mayor presencia del Estado tienen son los que están en la jerarquía de la corrupción.” – José Antonio Alonso.

En armonía con los participantes del panel, hoy el proceso de corrupción no se limita al sector público sino que se extiende al sector privado, quien reacciona generando procesos de control, procesos transparentes y sanciones ejemplares ante esta problemática de corrupción.

Es importante que el sector privado tenga un rol más activo en la sociedad. En ese sentido, Eduardo Torres Llosa se remite a una era corporativa distinta (pasada), en la cual hablar de responsabilidad social o gobierno corporativo en las empresas era aún un pendiente en el sector privado. Si bien hoy podemos ver un avance y visualizar el cambio de empresas que incluyen esta visión dentro de sus estrategias, aún se evidencia un trabajo importante por realizar, en la medida que afrontamos un escenario con niveles de corrupción cada vez más grandes, sobre todo en el sector privado.



“Es muy importante que la sociedad vea que los empresarios se preocupan por temas de corrupción, que no es un tema exclusivamente del Estado sino de todos los que quieren construir en una sociedad vivible y justa.” – José Antonio Alonso.

Ante este escenario se presenta una dicotomía interesante. Por un lado, existe una necesidad de establecer un sistema de control para combatir la corrupción pero, por el otro lado, también existe la necesidad de generar procesos ágiles de implementación de políticas públicas. Esta dicotomía nos lleva a buscar un equilibrio que genere un sistema nacional de control preventivo pero sin excederse, de manera que los funcionarios no tengan una mentalidad que impida una implementación ágil.

“Con toda la problemática de la corrupción uno pensaría en un sistema de control más fuerte, con una mirada preventiva, que ayude a diluir este sistema informal de corrupción y diseminado en todo el tejido institucional. Por otro lado, estamos ante la necesidad, como Estado, de generar un proceso ágil de políticas públicas.” – Angélica Matsuda.

Somos conscientes de que el Estado tiene que ser creíble para ejercer roles activos y así poder fomentar la institucionalidad. Sin embargo, para que un Estado crezca y ejecute roles activos, tiene que contar con los recursos necesarios. Como bien señala Alonso, *“...existe una circularidad. Por una parte, el Estado tiene pocos recursos y no provee bien a la sociedad. Por otro lado, la sociedad vive al margen del Estado y, como desconfía porque no le ha ayudado a resolver sus problemas, no está dispuesta a pagar impuestos. De esa manera se alimenta esa circularidad; mientras no se pague impuestos, no habrá recursos”*, comenta.

Nuevamente se evidencia una responsabilidad compartida y que no sólo recae en el Estado. En sociedades fragmentadas como la nuestra, donde el Estado no ha sido capaz de construir un proyecto de país creíble, la ciudadanía carece de acceso a bienes públicos. Ello repercute en la institucionalidad, la cual se presenta como frágil y leve al no estar proyectada socialmente. La presencia del Estado es importante, por lo que debe existir una voluntad de las élites políticas interesadas en poner en marcha el proceso de reforma. Este primer paso debe ser liderado por los líderes políticos, quienes deben reformar las políticas públicas para ponerlas al servicio de la ciudadanía. A partir de ese momento, se empieza a crear una relación de confianza entre ambos actores.

“Desde luego la presencia del Estado es enorme e importante pero considero que, si hay una facultad del Estado de reformarse, el primer paso tiene que ser reformando las políticas públicas.” – José Antonio Alonso.

Ante cualquier proceso de reforma integral, es sumamente importante la participación de la ciudadanía. Matsuda sostiene que estamos aún en ese proceso y que, poco a poco, la ciudadanía se va organizando y tomando nuevas herramientas para responder. Por ejemplo, las nuevas tecnologías y redes sociales, que son muy útiles para empoderarlos y ayudarlos a levantar su voz.

“Creo que es parte del proceso que estamos viviendo en donde el ciudadano se va dando cuenta que tiene poder. Las redes sociales están dándole un poder impresionante a un ciudadano que antes le era difícil levantar la voz. Hoy esa voz es muy escuchada porque a nadie le gusta deteriorar la política pública, y mucho menos ser testigo de esto en redes sociales.” – Angélica Matsuda.

Asimismo, la expositora hace un llamado a aquellos que se encuentran en constante empuje de este proceso de manera que puedan maximizar lo positivo y sacar lo mejor de un ciudadano responsable. *“Si se analiza el actuar de la ciudadanía, cuya participación activa inicia en las redes sociales, podemos encontrar una forma de comunicarnos para producir las políticas públicas”*.

Si vemos al ciudadano como uno de principales interesados en iniciar una reforma institucional, es importante considerar su contexto cultural y cómo éste se ha ido interrelacionando con los distintos actores involucrados.

“El peruano es súper desconfiado”, afirma Eduardo Torres Llosa, poniendo en debate cómo el tema cultural logra ser un determinante para un cambio institucional. Frente a ello, Alonso sostiene que existe una tendencia de pensar que los actuales problemas se deben a nuestra naturaleza como sociedad e indudablemente tiene un papel importante. Sin embargo, el contexto cultural no



es inamovible en el tiempo. Es precisamente la institucionalidad la que constantemente va cambiando las pautas culturales y las formas de entender la sociedad y no viceversa.

En ese sentido, a medida que se produce un cambio en la institucionalidad y el proceso de desarrollo, también se produce un cambio en los rasgos culturales. Un ejemplo de ello es que Corea del Sur, que ha logrado un desarrollo económico importante, anteriormente era percibida, incluso por sus propios ciudadanos, como una sociedad sucia y muy poco confiable, características que hoy no asociamos a la cultura de ese país.

“Pensar en la cultura como una especie de mochila que arrastramos y no es una realidad cambiante, es erróneo. Considero que hay formas de modificar esas interpretaciones de carácter psicológico acerca de rasgos específicas e incorregibles.”
– José Antonio Alonso.

Por otro lado, surge la cuestión de qué acciones debe tomar el sector privado para que las instituciones funcionen en el Perú. Existen varios campos en los que la empresa puede operar, en la medida que el empresario tiene un poder fáctico, el cual le brinda la capacidad de liderar la reforma institucional y de impactar en la sociedad de modo importante. Sin embargo, como sugiere Alonso, primero se debe visibilizar el interés por incorporar códigos de conducta y comportamientos éticos a su estrategia y campo de acción.

“Las leyes internacionales anticorrupción nacieron de las empresas y fueron creadas por una razón de interés propio, pero también porque no se puede competir en un mercado que rompa reglas y que permita el aprovechamiento injusto.” – José Antonio Alonso.

“El papel fundamental que tienen las alianzas público-privada pero debe hacerse de manera organizada. Desde mi experiencia en el sector público, considero que hay muchas voluntades, pero muy fraccionadas. El Estado necesita interlocutores conjuntos y organizados.” – Angélica Matsuda.

El Perú en el Diván

- ✓ **Mayén Ugarte.** *Secretaria de Gestión Pública*
- ✓ **Felipe Palacios.** *Consejero Comercial de la UE en el Perú*
- ✓ **Juan Carlos Cortés.** *Presidente Ejecutivo del Consejo Directivo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil*

Después de una interesante jornada que nos puso en contexto, tanto académico como en el campo de acción, se dio inicio a la tradicional sesión de “El Perú en el Diván” que, como en ediciones anteriores, está liderada el reconocido periodista Augusto Álvarez Rodrich. En esta oportunidad, el panel estuvo compuesto por Mayén Ugarte, Secretaria de Gestión Pública; Felipe Palacios, Consejero Comercial de la Unión Europea y Juan Carlos Cortés, Presidente Ejecutivo del Consejo Directivo de la Autoridad Nacional de Servicio Civil.



En la actualidad somos testigos de cómo la institucionalidad regula nuestra sociedad siendo además un factor fundamental para el desarrollo económico del país.

Cuando se les consulta a nuestros participantes acerca de cómo calificaría nuestra situación como país, todos coincidieron que existen una diversidad de instituciones por lo que no se puede asignar una calificación global sino que se debe visualizar la perspectiva en la que se está trabajando. Para Mayén Ugarte, desde el punto de vista político, estamos bordeando la media inferior. Sin embargo, considera que el sector privado ha ido empujando el desarrollo, lo cual equilibra la situación.

“Hay un poco de todo. Hay cosas que funcionan bastante bien y en gran parte se debe a que nos hemos separado de la política, la cual calificaría con un puntaje inferior a la media.” – Mayén Ugarte.

Bajo esa misma mirada, para Felipe Palacios, los contrastes en la calidad institucional producen un dinamismo que facilita la evolución del Perú a lo largo de los años. *“Hay que poner al Perú en el proceso de rendimiento y evolución donde las instituciones se están empezando a consolidar y a despuntar”*, señala Palacios.

Por otro lado, desde una visión más optimista, Juan Carlos Cortés, considera que en un país tan diverso no podemos generalizar. Cada institución debe ser analizada en perspectivas distintas. En los últimos años se han realizado grandes avances a favor de los ciudadanos que muchas

veces no le damos la importancia que le corresponde. Un ejemplo de ello es el programa “Como en su casa”, llevado a cabo por el hospital del niño en San Borja. A través de este programa se propuso brindarle comida proveniente del lugar de nacimiento del infante en la medida que favorece su recuperación.

“Los niños se recuperan más rápido si le das la comida de su zona proveniente, principalmente la selva. Eso ha significado que el alta de niños que han pasado intervenciones complicadas como operaciones al corazón, leucemia, etc. tengan una recuperación mucho más elevada y rápida.” – Juan Carlos Cortés.

Sin lugar a dudas, existen avances importantes. Lo ideal es equilibrar aquello que falta implementar con las buenas acciones y programas que se están llevando a cabo. ¿Cómo alcanzar ese equilibrio?, pregunta Álvarez Rodrich, invitando a los panelistas a que nos brinden un lineamiento que nos ayude a que estas iniciativas se concreten.

En ese sentido, Mayén Ugarte hace un aporte interesante al referirse a los procesos administrativos y a la cantidad de reglas innecesarias. Ella considera que debemos constantemente estar cuestionando lo que se instauro como proceso y, principalmente, generar espacios de participación ciudadana donde el peruano tenga la posibilidad de decidir.

Si bien los procesos administrativos son necesarios para poder tener un control y manejo del Estado, estos deben estar al nivel de aceptación por parte de la ciudadanía, que hoy es sumamente exigente.

Precisamente el ciudadano es quien juega el papel principal a nivel de institucionalidad y su papel no puede limitarse a comentar activamente vía redes sociales. Sin embargo, para que el ciudadano ejerza el rol que le corresponde debe tener mayor confianza en el Estado, lo cual solo es posible con el trabajo en conjunto.

“El líder de las instituciones debe realizar acciones poniendo como eje al ciudadano. Su liderazgo es un elemento aún por trabajar, pero es el protagonista y quien tiene que llevar la batuta sobre la corrupción, identificando los riesgos donde puede producirse la corrupción y contrarrestándola. De esa manera le dará más confianza al ciudadano.” – Felipe Palacios.

Complementando lo que comenta Palacios, para Mayén Ugarte es una labor compartida la de combatir o reducir la corrupción, ya que ésta inicia desde que el ciudadano empieza a transgredir las reglas. En respuesta a ello, Palacios coincide en que, si bien las reglas nos indican aquello que no debemos hacer, aún existe un serio problema de control. Desde otra óptica: a menos reglas hay más posibilidades de elegir. Sin embargo, eso sólo será posible cuando estemos frente a una sociedad cuya base sea la integridad.

Para Juan Carlos Cortés, estamos aún en un proceso de aprendizaje, cuyo motor principal es contar con la capacidad de conocer las mejores prácticas o modelos institucionales de otros países con procesos similares. Tener una mirada externa sin dejar de analizar el panorama interno es un aliciente para poder crear instituciones que se puedan adaptar a las necesidades del Perú.

“El acercarse a las mejores prácticas va a ayudar a que las instituciones se adapten y generen la confianza requerida. De esa manera, los actores interesados pueden implicarse más en el desarrollo institucional.” – Juan Carlos Cortés.

Para alcanzar la institucionalidad a la que buscamos, debemos enfocar nuestros esfuerzos en los servidores públicos y su capacidad de empatía para ponerse en el lugar del ciudadano. Ese sería un primer paso para poder crear una institucionalidad distinta que apunte a generar relaciones de confianza. *“Si hay más confianza, hay mayor credibilidad”*, señala Felipe Palacios, quien considera que la confianza se puede convertir en un indicador interesante para medir nuestra institucionalidad.

En la línea de la construcción de relaciones de confianza, debemos conocer al ciudadano actual. En primer lugar, al de una Lima moderna que presenta ciertas reglas, códigos y temas en común. Por otro lado, Lima no es el Perú, por lo que tenemos que afrontar la diversidad cultural. Las necesidades y valoraciones son distintas, y se hace fundamental segmentar cada grupo de personas que tienen una expectativa particular de un servicio, para así brindarles la institucionalidad que esperan. Si no entendemos al peruano en su localidad, entonces no es viable la implementación de acciones que nos ayuden a empoderarlo.

“El empoderamiento ciudadano y la sostenibilidad son los elementos fundamentales de las instituciones y como éstas deben funcionar.” – Felipe Palacios.

“Los estándares de calidad varían según las necesidades de la gente, por lo que es importante conocer bien al ciudadano.” – Mayén Ugarte.

“Se debe apuntar a generar confianza de acuerdo con las expectativas de los ciudadanos, las cuales varían según la ubicación geográfica. Pero la institución debe adaptarse a dicho entorno.” – Juan Carlos Cortés.

Para iniciar la reforma institucional es importante la evolución de la administración pública local. Asimismo, es clave enfocar nuestros esfuerzos en integrar a todos los actores, público,

privado y sociedad civil, y así culminar el proceso de consenso que dé lugar a una institución más dinámica, sólida y orientada a generar confianza.

En el camino de la construcción de institucionalidad a la que apuntamos, también es importante considerar la gestión del rendimiento y establecer metas institucionales reales que nos ayuden a medir el proceso de cambio. *“Lo ideal es contar con metas claras, transparentes, visibles y que puedan ser controladas”*, comenta Cortés.

“La importancia de la incorporación de metas y objetivos a nivel político y proponer objetivos a nivel macro para elaborar objetivos menos abstractos”. – Felipe Palacios.



Por otro lado, al hablar de relaciones de confianza no sólo nos referimos a la relación con el ciudadano sino también a la relación intersectorial. Debe existir un consenso verbal entre los diversos actores, de manera que se obtenga mayor empuje a obtener los resultados esperados.

Ante la consulta de Augusto Álvarez Rodrich de la posibilidad de ver referencias en países vecinos que nos pueda servir como modelo, Palacios comparte que no sólo se trata de mirar otros modelos sino que debemos generar ideas que nos ayuden a sobrellevar los cambios constantes de la sociedad. El Perú debe generar sus propias soluciones sobre cómo resolver problemas sociales y, sobre todo, cómo estas instituciones se pueden adaptar a las expectativas de los ciudadanos.

“...cómo mejorar la atención al ciudadano, cómo mejorar instituciones, entre otros temas que surgen en la administración pública. ¿Cómo vamos más allá de como estamos en este momento? Las universidades están haciendo inversiones en gestión pública, se está haciendo un estudio sobre los milenials, hay un esfuerzo por dar mayor información, el tema de gobierno abierto, el comenzar a abrir los dato.... Hay muchos elementos que si los aprovechamos y los vemos globalmente podríamos tener un cambio importante del país.” – Juan Carlos Cortés.

Finalmente, se les invitó a los panelistas a despedirse mediante un tweet dirigido al ciudadano, invitándolo a que formen parte del fortalecimiento institucional. Una de las invitaciones que resume la jornada de “El Perú en el Diván” fue la de Juan Carlos Cortés con su tweet: *“Ciudadano confía más nosotros, ¡Vamos Peru!”*

Clausura

- ✓ Alberto Almendres. Presidente de la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú
- ✓ Diego Mellado. Embajador de la Unión Europea en Perú.

Desde el año 2010, la Cámara de Comercio Española en el Perú viene organizando el foro VISIONES como un encuentro de diálogo y discusión. Tras el conocimiento compartido de los panelistas respecto a la importancia de las instituciones y como éstas funcionan, podemos afirmar que son la base de la sociedad.

“La familia es la institución más antigua y es la base sobre la que se sustenta el desarrollo social. Se han formado instituciones a lo largo de la historia. Instituciones como el matrimonio, la iglesia, las ONG’s, las parroquias, la empresa, la banca, las organizaciones vecinales, los ayuntamientos, los gremios empresariales, los colegios, las universidades, el ejército, el Estado, los poderes judiciales legislativos y ejecutivos, etc. Y así podríamos ir enumerando todos los entes que juntos articulan lo que llamamos institucionalidad.” – Alberto Almendres.

A lo largo del evento, se ha hecho referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales representan una oportunidad de cambio para el Perú. El compromiso político por lograr estos objetivos designa una política de desarrollo que implica revisar las instituciones. Hemos escuchado como se puede crear o reforzar la institucionalidad a partir de la participación ciudadana y sobre cómo se coordinan la empresa y sociedad civil para construir un Perú del siglo XXI.



Como bien indica Alberto Almendres, *“...no es posible crear institucionalidad si toleramos la corrupción. No es posible crear país si la informalidad se asienta en la calle. No es posible crear país si permitimos la informalidad en el transporte. No es posible crear país si permitimos la informalidad en la escuela. No es posible crear país con universidades informales...”*.

Los cambios sociales y económicos de las industrias han provocado un alarmante retroceso de los valores éticos. Bajo ese panorama estamos obligados a trabajar para fortalecer las instituciones a todos los niveles, buscando convertir al Perú en un país desarrollado, con instituciones potentes y formadas por personas que quieran dejar a las próximas generaciones un país más sólido y moral.

La importancia de tratar temas como el refuerzo institucional representan grandes avances para el país. Para Diego Mellado, Embajador de la Unión Europea (UE) en Perú, la UE aporta, desde su propia experiencia, al ser un espacio que tiene como origen el desarrollo y reforzamiento institucional en sí mismo. El Perú es un país que se encuentra preparándose para un proceso duro de reforma y se hace necesaria la mirada estratégica a estas prácticas y códigos establecidos a nivel mundial.

“Existe un marco internacional, el cual es importante mirar de cerca para comparar las acciones realizadas y recoger aquellas propias de ser replicadas.” – Alberto Almendres.

La jornada finaliza, no sin antes haber agradecido a todas las personas involucradas en el desarrollo del evento y definiendo a la Cámara de Comercio con un twitter; *“La Cámara de Comercio de España en el Perú, mistura de sabores: empresa, negocios, sostenibilidad, sociedad, desarrollo, instituciones. Perú y España nos movemos.”*

