

PODER

AGOSTO 2015 / PERÚ

ENTERPRISE

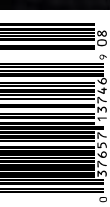
Especial:
lo bueno, lo malo
y lo feo a 25 años
del modelo
económico

Las corporaciones
y los derechos
LGTB

Los *comfort food*,
una nueva ola en la
cocina peruana

LA GUERRA POR LA INTERNET

El futuro de la libertad en la red está en juego. Fadi Chehadé, cabeza del organismo que la gobierna en el mundo, habla en exclusiva sobre la batalla que se libra por el control de la información.



S/. 25.00

Hoy queremos compartir contigo eso
que nos hizo llegar a materializar
el sueño de ser una empresa 100%
peruana que conquista el mundo.

ism te invita a
ser parte del

Club
DE LOS QUE
TIENEN
SED

Y juntos seguir logrando cosas
realmente grandes

¿Y tú, de qué
TIENES SED?

ism

CONSTRUIMOS HISTORIA

En 1965 soñábamos con hacer grandes proyectos para nuestro país.
Cumplimos 50 años orgullosos de haber participado en la construcción de importantes obras y haber contribuido al desarrollo de la infraestructura para el crecimiento del Perú.
Lo celebramos con una nueva imagen y nuevos proyectos empresariales. Bienvenido el futuro.



EL EURO COMO PROYECTO POLÍTICO **12**

por Farid Kahhat

La promesa de una Europa unida es mucho más profunda que un acuerdo monetario, pero los hechos recientes revelan las debilidades del proyecto integrador.

¿QUÉ LE FALTA A NUESTRO MODELO ECONÓMICO? **20**

por José Carlos Saavedra

Las reformas iniciadas hace 25 años han favorecido el crecimiento económico, pero aún hay mucho camino por andar. ¿Cuáles deben ser los siguientes pasos?

COMPRA Y CALLA **24**

por Alberto Vergara

En un país donde aún hay mucho que mejorar, la idea de que mientras más consumimos más crece el PBI se ha convertido en una peligrosa ideología.

¿Y EL PBI CON QUÉ SE COME? **28**

por Alexandra Ames

Las cifras macroeconómicas son favorables. Pero en el índice de progreso social vamos a media tabla, mientras países con el mismo PBI llegan mucho más lejos.

SIN MEJORAS POLÍTICAS NO HAY CRECIMIENTO **34**

por Carlos Ganoza y Andrea Stiglich

Para dar el salto hacia el desarrollo, el Perú debe pasar de las "reformas de primera generación" a cerrar sus brechas institucionales. Si no, se perderá lo ganado.

EL SECRETO DE SU ÉXITO: UN PAÍS QUE CRECE **42**

por Adriana Roca

Mario Alvarado, CEO del grupo Graña y Montero —quizás el más emblemático de los últimos 25 años en el Perú—, reflexiona sobre su crecimiento y el del Perú.

52 LA GUERRA POR LA INTERNET

por Rolando Toledo y Redacción PODER

Fadi Chehadé, cabeza del organismo que regula la Internet en el mundo, habla en entrevista exclusiva sobre la encarnizada lucha por el gobierno de la red.

61 LAS CORPORACIONES Y LA IGUALDAD LGTB

por Luis Felipe Gamarra

Cada vez más marcas globales (y peruanas) reconocen el beneficio de alinearse con la lucha por los derechos LGTB. Y algunas hasta los ponen en práctica.

70 UN PRESENTE SIN MEMORIA NOS CONDENA

por Alberto Ñiquen

Sin título-técnica Mixta es el renovado montaje de Yuyachkani, una experiencia teatral singular que nos confronta con la historia del Perú y su legado de violencia.

81 UN FIN DE SEMANA EN BEIRUT

por Enrique Mendizábal

Una ciudad viva y moderna que se resiste a ceder a su entorno trágico y sus décadas de conflicto. Un destino sorprendente para viajeros avisados.

86 LOS COMFORT FOOD, LA NUEVA MODA LIMEÑA

por Gonzalo Pajares

Saboreen con nosotros tres nuevas propuestas limeñas en un género culinario que busca traer las técnicas culinarias de vanguardia a un paladar más convencional.

92 RASHOMON CRIOLLO

por Carlos León Moya

Marisol, Nadine, una pregunta indiscreta, la indignación que llega varios meses después: escenas del sainete nacional. Para no llorar, nos reímos de ellas.

PODER
ENTERPRISE

gmp
gestión
medios peruanos

CCP

DIRECTOR EDITORIAL David Rivera del Águila / **EDITOR GENERAL** Jorge Frisancho / **COORDINADOR EDITORIAL** Moisés Navarro Palacios / **REDACTORES Y COLABORADORES** Farid Kahhat, José Carlos Saavedra, Alberto Vergara, Alexandra Ames, Carlos Ganoza, Andrea Stiglich, Adriana Roca, Luis Felipe Gamarra, Alberto Ñiquen, Gonzalo Pajares, Valentina Pérez Llosa, Enrique Mendizábal, Rubén Marruffo / **COLUMNISTAS** Ramiro Escobar, Santiago Alfaro, Carlos Niezen, Pedro José Llosa, José Gabriel Chueca, Carlos León Moya / **DIRECCIÓN DE ARTE** Issa Watanabe Landolt / **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN** Katherine Sandoval, Cayo Navarro / **ASISTENTE DE DISEÑO** Jorge Quevedo / **CORRECCIÓN** Oscar Carrasco Molina / **FOTO DE PORTADA** Antonio Escalante / **CONSEJO EDITORIAL** Laura Puertas, Rolando Toledo

www.poder.pe

Calle Miguel Dasso 160, Piso 8, San Isidro, Lima / Tel: 702 0187

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN Red Científica Peruana / **FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN** Lisette Pacheco / **GERENTE COMERCIAL** Érika Bocanegra: ebocanegra@revistapoder.pe
EJECUTIVA DE CUENTAS Grizel Quispe: gquispe@revistapoder.pe, Lucía Villafuerte: lvillafuerte@revistapoder.pe, Claudia Lozada: clozada@revistapoder.pe / **JEFA DE PRODUCTO** Tania Parra: tparra@revistapoder.pe / **SUSCRIPCIONES** Fanny Hinojosa: suscripciones@revistapoder.pe / **CONTABILIDAD** Érika Díaz / **GESTIÓN MEDIOS PERUANOS S. A. C.**

Suscripciones: Calle Miguel Dasso 160, Piso 8, San Isidro. Tel: (511)702 0187 / E-mail: suscripciones@revistapoder.pe © PODER ENTERPRISE. Marca registrada. Año 7, N.º 8. Fecha de publicación: 06-08-15. Revista mensual, editada y publicada por GESTIÓN MEDIOS PERUANOS S. A. C., Calle Miguel Dasso 160, Piso 8, San Isidro. Tel: (511)7020187. Impresa en el Perú por Gráfica Biblos S. A., Jr. Morococha 152, Lima 34, Perú. Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú, N.º de registro 2009-03528. Ventas de publicidad: Calle Miguel Dasso 160, Piso 8, San Isidro, Lima. Tel: (511)7020186, 7020185, 7020189. Distribuidor: Cía. Distribuidora nacional de Revistas S. A. C., Jr. Huallaga 122, Cercado de Lima. Tel: (511)427-2402. GESTIÓN MEDIOS PERUANOS S. A. C. investiga sobre la seriedad de sus anunciantes, pero no se responsabiliza por las ofertas relacionadas con los mismos. Prohibida su reproducción parcial o total. IMPRESO EN EL PERÚ - PRINTED IN PERU. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. ALL RIGHTS RESERVED. © Copyright 2015 GESTIÓN MEDIOS PERUANOS S. A. C. COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LICENCIAS



Sobre "Agricultura vs. minería: ¿conflicto sin solución?"



CARTA DE MARITA CHAPPUIS, consultora en temas económicos y ambientales relacionados con la industria minera.

Considero que el artículo "Agricultura vs. minería: ¿conflicto sin solución?" es muy escéptico sobre la convivencia agricultura-minería al afirmar que no hay experiencias exitosas. A continuación detallo algunas.

En el Perú:

Mina Condestable, km 89 de la Panamericana Sur, Mala: si te paras en la carretera puedes ver la presa de relaves. Una de sus "vecinas" hace más de 20 años es mi her-

mana, que tiene una casa de campo, y cuya propiedad se ha ido revalorizando.

Mina Cerro Lindo en Chincha: sus vecinos son los viveros más tecnificados de nuestro país.

En otras partes del mundo que he visitado:

La fundición de cobre Chagres en el valle del Aconcagua, la zona frutícola más rica de Chile, donde no solo sus vecinos son fundos sino se ubican los viñedos y las casas de campo de las familias más ricas de Chile.

En Mendoza (Argentina), en medio de los viñedos se ubica una refinera de petróleo de YPF.

En Copiapó no solo está la mina Can-

delaria, sino también otras minas grandes y pequeñas, junto con pequeña minería que usa mercurio pero controlado.

Saludos.

RESPUESTA DE MOISÉS NAVARRO, coautor del artículo "Agricultura vs. minería: ¿conflicto sin solución?"

El artículo en cuestión no niega en absoluto la existencia de casos exitosos de convivencia entre agricultura y minería. En el texto se detallan algunos que, a pesar de complicaciones –referidas en el informe–, mal que bien han conseguido combinar ambas actividades. También es el caso de la mina Condestable. De acuerdo con una nota del diario La República de octubre del 2013, dirigentes de Mala denunciaron contaminación por parte de dicha operación.

Nuestro informe se centró en la inexistencia, específicamente, de casos en el Perú de convivencia de minería con agricultura de gran escala. El valle de Tambo cuenta con aproximadamente 15.000 hectáreas y el 80% de la población depende de esta actividad económica. Si bien el caso de Agro Topará es ejemplar, tiene una escala muy pequeña. Como señaló José de Echave en el artículo, la posibilidad de convivencia "se relativiza dependiendo del tipo de agricultura del que estamos hablando, y del tipo de minería también. No todos los yacimientos son iguales y no toda la agricultura lo es".



Más salud para vivir mejor

Buscamos que las comunidades nativas tengan un mayor bienestar facilitándoles el acceso a una buena atención médica, exámenes clínicos y medicinas en centros de salud; pero también llegamos con nuestras campañas a la puerta de sus hogares.



15 mil atenciones médicas solo en el último año



"Ya no estoy postrada como antes. Me siento más tranquila. Ahora camino y estoy contenta porque sabía que aquí me iban a apoyar".

Zulema Dawa Sandi recibió un implante de rodilla. Es paciente de Unidad Médica de Andoas, Loreto.



65% de los pacientes son de comunidades nativas



70 evacuaciones por emergencias hacia Lima e Iquitos



120 campañas de fumigación en comunidades al año



3 campañas odontológicas anuales por comunidad



24 horas diarias para la atención de emergencias



220 mil atenciones médicas desde el año 2000



"Ahora tenemos mejores equipos en el laboratorio, también en la parte radiológica y, por fin, se implementó el servicio ecográfico que antes no existía".

Dr. Manuel Oga. Supervisor Médico del Lote 1AB, Pluspetrol Norte, Loreto

Apoyo logístico y médico a campañas de DIRESA

Formación de técnicos en salud comunitaria



Fomentamos una cultura de prevención y bienestar en nuestras zonas de influencia de Loreto. Pluspetrol Norte y las comunidades, uniendo voluntades.

A flor de piel

Escribe
DAVID RIVERA DEL ÁGUILA
Director editorial

Los 25 años del inicio de las reformas económicas, que quedaron marcadas por la célebre frase "que Dios nos ayude" del entonces ministro Juan Carlos Hurtado Miller, nos agarran con los beneficios y las deficiencias del modelo a flor de piel.

Los beneficios han sido evidentes y hartamente difundidos: estabilidad macro, crecimiento económico y de la clase media, reducción de la pobreza, consolidación del sector empresarial, entre otros. Sobre este último punto tal vez habría que destacar que el proceso de caída del precio de nuestras materias primas y la consecuente desaceleración de la economía también han permitido identificar una diferencia con otros períodos similares: un sector financiero y del gran empresariado en general más robusto, profesionalizado, con capacidad para afrontar el tiempo de las vacas semiflacas. Esto es producto de diferentes variables, privadas y públicas, pero tal vez lo más importante es que se trata del reflejo de una nueva generación de empresarios con capacidad para no quedarse atrapados


en el corto plazo, y con proyección para visualizar las oportunidades que ofrece el largo plazo.

Las deficiencias del modelo podemos resumirlas en una sola: la ausencia de Estado o la ineficiencia de su acción en casi cualquier función que le compete. Es lo que está detrás de los principales problemas que enfrenta hoy el país: falta de seguridad ciudadana, conflictos sociales, corrupción por doquier, muertes por las bajas temperaturas, etc.

La irresponsabilidad y el despilfarro público de los 70 y los 80 nos llevaron hacia el otro extremo, a reverenciar lo privado y satanizar lo público, hasta el punto de creer que desde la empresa se podían resolver problemas que, según se está demostrado internacionalmente, deben ser afrontados por el Estado, como la educación y la salud.

Seguimos manteniendo una fortaleza fundamental: nuestra estabilidad macroeconómica. Además, hay indicios de que nuestra clase dirigente, pública y privada, ha caído en la cuenta de que la democracia es un mejor sistema que el autoritarismo,

aunque este último nos venda falsas ilusiones en el corto plazo. Pero ya es hora de aceptar que los grandes números no son suficientes. Que el Perú es demasiado diverso y complejo como para pretender gobernarlo desde Lima y con verdades absolutas. Si queremos dar el salto hacia ser un país desarrollado, necesitamos procesar los fantasmas del pasado, romper los paradigmas que estos traen consigo y comprometernos a que nuestra única ideología sea la de resolver los problemas de los ciudadanos de la manera más eficiente posible.

De la economía internacional todavía soplan vientos que nos dan una base de estabilidad y crecimiento para emprender las reformas que sean necesarias. Pero como en todo, el tiempo corre y se va acabando. Tal vez debamos poner nuestras balas en las nuevas generaciones, quienes, sin las cargas del pasado y con una actitud más abierta, más global y más integradora, pueden tener la visión necesaria para afrontar el futuro con el pragmatismo que el presente impone. 

INSCRÍBETE EN EL EVENTO MINERO MÁS IMPORTANTE DEL MUNDO

AREQUIPA 21 - 25 SET, 2015

SOCIO ESTRATÉGICO



PROMOTOR:



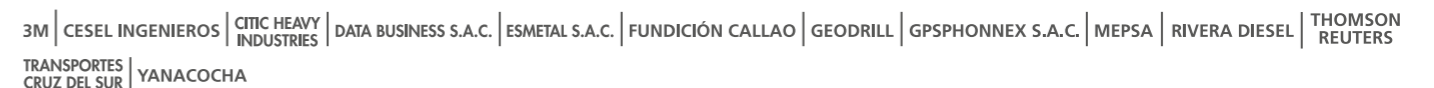
SENIOR ORO:



JUNIOR PLATA:



COLABORADOR COBRE:



INFORMES E INSCRIPCIONES:

T. (511) 349 4262
Ext. 333 - 361 - 366 - 391 - 396
inscripciones@iimp.org.pe



El euro

como proyecto político

Escribe
FARID KAHHAT
Político

Lo que se inició en Europa en los años 50, con la memoria de la Segunda Guerra Mundial aún fresca, debía ser mucho más que una unión económica. No lo ha logrado. Los recientes sucesos en Grecia (y Bruselas) muestran los límites del proyecto, especialmente en lo que se refiere a la repartición de sus costos y no únicamente sus beneficios.

El fin último de la Unión Europea (UE) no era la integración económica: era exorcizar los peores demonios en la historia de Europa. En las décadas que precedieron el inicio de lo que sería la UE, Europa padeció la Primera Guerra Mundial, la Gran Depresión, el surgimiento de regímenes comunistas y fascistas, y la Segunda Guerra Mundial. A partir de 1945 tuvo que afrontar además la amenaza soviética y el hecho de que, por primera vez en siglos, ese continente no fuera el epicentro de la política mundial. Las preguntas urgidas de respuesta eran entonces cómo prevenir nacionalismos exacerbados, políticas proteccionistas, una incursión militar soviética, el rearme alemán y, sobre todo, una nueva guerra paneuropea. La UE fue uno entre múltiples mecanismos institucionales (la OTAN, el GATT, los acuerdos de Bretton Woods, etc.), diseñados para absolver esas preguntas.

Si se hubiera esperado por las "condiciones monetarias óptimas", los celos soberanistas habrían hecho imposible la creación del euro y la eurozona no hubiera llegado a existir. Pero los errores de diseño del proyecto y las limitaciones de su lógica funcionalista están pasando una gruesa factura.

Foto: Reuters /
Yiorgos Karahalís

Tanto es así que se buscó iniciar la integración en el plano de la seguridad: en 1950 el Gobierno francés propuso la creación de la Comunidad Europea de Defensa, proyecto que no fue ratificado por su propio parlamento. La integración económica se concibió como un plan alternativo, dada la renuencia de los Estados a ceder prerrogativas soberanas en el plano político. En lugar de empezar creando una comunidad de defensa, se comenzaría por algo menos ambicioso: una Comunidad Económica del Carbón y del Acero. Ello crearía retos regulatorios que propiciarían niveles de integración creciente, y la población aceptaría ese proceso de integración por los beneficios económicos que obtendría.

La historia parecía confirmar esas previsiones iniciales. Así, luego del acero y del carbón, se reducirían las barreras al comercio y la inversión en otras áreas de actividad económica. Pero eso implicaba que tanto los precios de exportaciones e importaciones como las utilidades de los inversionistas extranjeros dependerían de las variaciones en los tipos de cambio. Por ende, existían incentivos para buscar una coordinación en política cambiaria: se creó entonces el Sistema Monetario Europeo, que fijó una banda dentro de la cual debían fluctuar los tipos de cambio, con lo que se reducía así la volatilidad en el valor de las monedas.

Pero fijar una banda cambiaria hacía a las monedas nacionales vulnerables frente a posibles ataques especulativos. De hecho, ante ataques de este tipo, la autoridad monetaria británica decidió eventualmente que la libra esterlina abandonara la banda cambiaria. Surgió entonces la propuesta de crear una moneda común, lo cual supuso como paso previo, acordar topes en deuda pública y déficit fiscal como proporción del producto y, eventualmente, crear un Banco Central Europeo.

Esa lógica (conocida como “funcionalismo”) explicaría por qué, pese a sus errores de diseño, se decidió crear el euro: si se hubiese tenido que esperar a que se dieran las condiciones necesarias para un “área monetaria óptima”, los celos soberanistas se habrían interpuesto en el camino y tal vez la eurozona jamás habría existido. Según la visión funcionalista, eran precisamente las crisis que surgían en el camino las que inducían a los gobernantes a ceder prerrogativas soberanas, por temor a perder los

beneficios que provee el proceso de integración. La solución de los problemas del euro parecería entonces evidente: como conjunto, la eurozona tiene menores ratios de déficit fiscal y deuda pública como proporción del producto que Estados Unidos o Reino Unido. El problema está menos en los fundamentos de la economía que en la fragmentación política: la eurozona tiene una sola política monetaria, pero diecinueve políticas fiscales. Eso implica que, cuando un país tiene déficit fiscal o de balanza comercial, no puede emitir para reducir el valor real de su deuda en moneda nacional o para evitar el riesgo de deflación, reducir ciertos tipos de interés para fomentar la inversión, ni devaluar para incrementar la competitividad de sus exportaciones. Siguiendo los precedentes, la solución sería avanzar hacia nuevos niveles de integración en materia fiscal, regulatoria y de endeudamiento público. Por ejemplo, crear un prestamista de última instancia para países con problemas de balanza de pagos. O crear una regulación y supervisión común del sistema bancario, de manera tal que los bancos alemanes no pudieran contribuir a crear una burbuja inmobiliaria en España o un problema de sobreendeudamiento en Grecia, los cuales no habrían sido posibles de existir en esos países estándares regulatorios similares a los de Alemania. Esto último, a su vez, podría permitir la creación de los eurobonos, es decir, deuda pública respaldada por una garantía colectiva de la eurozona.

Pero aquí es donde se tornan evidentes los límites de la lógica de integración funcionalista. Porque si lo que induce a ceder prerrogativas soberanas en tiempos de crisis es el temor a perder los beneficios de la integración, ¿qué habría de ocurrir cuando, como en la crisis griega, lo que está en juego es más la distribución de costos que la de beneficios? Pues que la política hace valer sus fueros, y los avances en la integración se tornan selectivos, dependiendo de los intereses de los Estados con más poder. De un lado, se crea un prestamista de última instancia (el Mecanismo Europeo de Estabilidad), pero, de otro lado, la supervisión bancaria ejercida a través del Banco Central Europeo nace con restricciones por el temor a lo que aquella podría revelar sobre los bancos alemanes más expuestos a la burbuja inmobiliaria en España o a la deuda pública en Grecia. En cuanto a



temas como el de los eurobonos, estos virtualmente han desaparecido de la agenda, lo cual no es ninguna novedad, porque la solución a las crisis dentro de la UE no siempre es la de avanzar hacia nuevos niveles de integración: no en vano hasta el día de hoy la Política Exterior y de Seguridad Común es una prerrogativa estrictamente intergubernamental, y ciertas decisiones militares requieren de un voto unánime.

Tal vez la mejor prueba de los límites de la lógica funcionalista sea el hecho de que la experiencia de la Unión Europea no pudo ser replicada en ninguna parte. Por ejemplo, cuando dentro del Mercosur se produjo en el 2002 la denominada “maxidevaluación” en Argentina, la solución no fue avanzar hacia una integración en política cambiaria, sino retroceder hacia la imposición temporal por parte de Brasil de aranceles compensatorios. Volvemos pues al principio: Europa avanzó hacia niveles de integración (y de cesión de soberanía) sin precedentes por razones políticas antes que económicas. De allí que, según encuestas, el respaldo a la Unión Europea disminuya con la edad del encuestado: los jóvenes no experimentaron los horrores del pasado, así que son más proclives a juzgar el proceso por sus (hoy más bien

escasos) beneficios. Y hoy, por primera, vez la mayoría de los encuestados en países del mediterráneo europeo creen que la siguiente generación vivirá peor que la actual.

El corolario en la reciente crisis fue que tanto el Gobierno griego como el alemán blandieron la salida de Grecia del euro como carta de negociación. Es decir, ambos amenazaban con retroceder en el proceso de integración bajo la premisa de que la otra parte entendía que el costo que asumiría en ese escenario era mayor de lo que estaba dispuesto a admitir en público. Tal vez porque la mayoría de los griegos no querían abandonar el euro, mientras que la mayoría de los alemanes ansiaban ver a Grecia fuera de la moneda común, el Gobierno alemán prevaleció en esa pulseada. Pero el contrato que dio origen al euro no tiene cláusula de rescisión precisamente porque su fortaleza se basaba en la presunción de que la integración monetaria era un proceso irreversible. Queda claro ahora que no lo es. De no mediar nuevos avances en la integración, eso pasará factura la próxima vez que haya una crisis de endeudamiento en la eurozona. Y si su deuda no es reestructurada y su economía no crece, esa crisis bien podría volver a ocurrir en Grecia. ■

Tanto Grecia como Alemania utilizaron un posible “Grexit” (es decir, un retroceso en el proyecto integrador) como carta de negociación. Alemania prevaleció en la pulseada, pero en el camino ha dejado en claro que el proceso de la integración europea no es irreversible.

Foto: Reuters / Yannis Behrakis

El triunfo de Hemingway

Escribe
RAMIRO ESCOBAR
Periodista

Una tarde de febrero pasado, en un piso viejo de La Habana Vieja, el escritor Pedro Juan Gutiérrez evocaba con nostalgia dolida la oleada de balseros que estalló en Cuba en 1994. Isaac Risco de la agencia DPA y yo lo escuchábamos atentos, pues acaso fue el único momento en que la conversa que sostuvimos adquirió un tono algo dramático.

Según Pedro Juan, le pareció desgarrador ver cómo muchos amigos suyos se lanzaban al mar, algunos borrachos, para tratar de llegar como sea a la península de Florida. Luego pasó a contarnos cómo fue enhebran-

plieron 116 años del nacimiento de Ernest Hemingway, el escritor estadounidense más querido y conocido en Cuba. Ese que, al decir de Leonardo Padura –otro gran escritor cubano–, cualquier ciudadano, más o menos revolucionario, menciona luego de invocar con solemnidad a José Martí.

Porque Hemingway vivió, amó, pescó, escribió, bebió y se deprimió en Cuba. Allí se hizo una finca, denominada "La Vigía" y, por si todo esto no bastara, contribuyó a hacer globalmente célebre al mojito, el legendario trago cubano. También, por supuesto, experimentó sus propias angustias, aunque

baja tensiones, que propicia el encuentro. Papá (así lo llamaban familiarmente) parece tener poder de convocatoria en ambos pueblos, que en estos momentos navegan, cautelosamente, en busca de pescar la reconciliación.

No será fácil la travesía, ciertamente. En los dos países hay tiburones políticos que pueden hacer que esta iniciativa diplomática naufrague. Obama debe enfrentar aún en las cámaras la oposición de buena parte de los republicanos, así como de algunos demócratas, que se resistirán con toda su alma anti-castrista a cualquier nuevo rumbo.

Los nombres están allí: Robert Menéndez (demócrata), Marco Rubio (republicano y precandidato a la presidencia) y varios otros. En la otra orilla, sin embargo, una ingente masa de ciudadanos estadounidenses tiende más bien a sintonizar con la distensión hacia la isla, de acuerdo con una reciente encuesta del Pew Research Center.

Serían un 73% los que sienten, con claridad, por quién y por qué doblan las campanas del fin de la riña, que mantuvo encendida la Guerra Fría. La decisión histórica de restablecer vínculos oficiales entre ambos países hace que, por fin, corra un ritmo de esperanzado son, largamente esperado, en uno y otro lado del estrecho de Florida.

Cuba y Estados Unidos ya tenían desde hace años un intercambio comercial importante. Cerca del 90% del arroz que se consume en La Habana y otras ciudades, por ejemplo, proviene de Estados Unidos. Aun así, la ignominia consistía y consiste en que todas esas compras se pagan al contado, como si

distintas de las de Pedro Juan y Leonardo.

Imposible no invocar al gran autor de *El viejo y el mar* en este momento cumbre de la histórica relación de amor-odio entre cubanos y estadounidenses. Tan es así que, como parte de las celebraciones, la flamante embajada cubana reabierta en Washington invitó mojitos a los presentes, justamente en el bar del local llamado "Hemingway".

Es como si el espíritu aventurero, atormentado incluso, del escritor flotara sobre este trance convirtiéndose en un ícono que

"El mundo es un buen lugar por el que vale la pena luchar", decía el escritor estadounidense. El acercamiento entre Washington y La Habana, políticamente tan difícil, parece seguir su consejo.

do su obra, que habla de las miserias de la capital cubana. No muy lejos de allí, el malecón habanero lucía calmo y sin tumultos.

Apenas un mes y medio antes, el 17 de diciembre del 2014, Barack Obama y Raúl Castro habían anunciado el restablecimiento de relaciones diplomáticas entre sus respectivos países. Todavía entonces no se vislumbraba que en pocos meses, el pasado lunes 20 de julio, se llegaría a un primer buen puerto con la reapertura de las embajadas.

Al día siguiente, el 21 de julio, se cum-



El Secretario de Estado de los Estados Unidos, John Kerry, y su homólogo cubano, Bruno Rodríguez Parrilla, reunidos en Washington. El camino hasta este punto ha sido difícil y aún quedan muchos escollos por superar para que esta travesía diplomática llegue a buen puerto. Pero el objetivo está a la vista: el fin del embargo y la normalización de relaciones. ¿Le dirán, finalmente, adiós a las armas? Foto: EFE / Kevin Dietsch

la desconfianza fuera la consigna suprema.

Con miras a abrir más trocha, la administración Obama le ha ido quitando los tabiques al muro del embargo económico, que en estimados del Estado cubano ha significado, desde 1960, unos mil millones de dólares en pérdidas. Los estadounidenses, por supuesto, también han perdido, oportunidades de negocio y prestigio internacional.

Las continuas goleadas que sufría Washington en la ONU, cuando se votaba sobre el tema en la Asamblea General, podrían desaparecer, si finalmente el Congreso decide derogar la ley del embargo. El viento a favor ya corre en varios ámbitos para que de una vez se acabe; pero todo eso será más real cuando, en serio, se diga adiós a las armas.

Reales y diplomáticas. Desde el naufragio de la invasión a bahía de Cochinos en 1961, o la Crisis de los Misiles en 1962, pasando por los distintos garrotes comerciales, la relación cubano-estadounidense

ha estado marcada por la amenaza. En todo este tiempo, los espías también han fungido de tiburones que agitaban más las aguas.

Todas estas prácticas no van a terminar con la oleada de quiebres políticos que están promoviendo ambos Estados. Bruno Rodríguez, el canciller cubano, ya reclamó el fin del embargo y la devolución de Guantánamo; John Kerry, el secretario de Estado de EE.UU., ha dicho que esto último, por el momento, no forma parte del acuerdo.

No, claro que no. Lo que se está viviendo es únicamente un tiempo de bajamar de intimidaciones, no el fin de un viejo relato poblado de tumbos que vienen desde la independencia de Cuba en 1895. Pero resulta poco probable que incluso un presidente republicano, por áspero que se muestre con el asunto, pueda hundir este nuevo tiempo.

Hemingway no fue precisamente un simpatizante de la Revolución cubana, aunque sí tuvo cierta amistad con Fidel Castro.

Percibió el devenir autoritario del proceso y se fue de la isla en 1960, luego de estar y viniendo de ella entre los 40 y los 50 del siglo pasado. Hasta sufrió la expropiación de sus bienes, aunque su corazón se quedó allí.

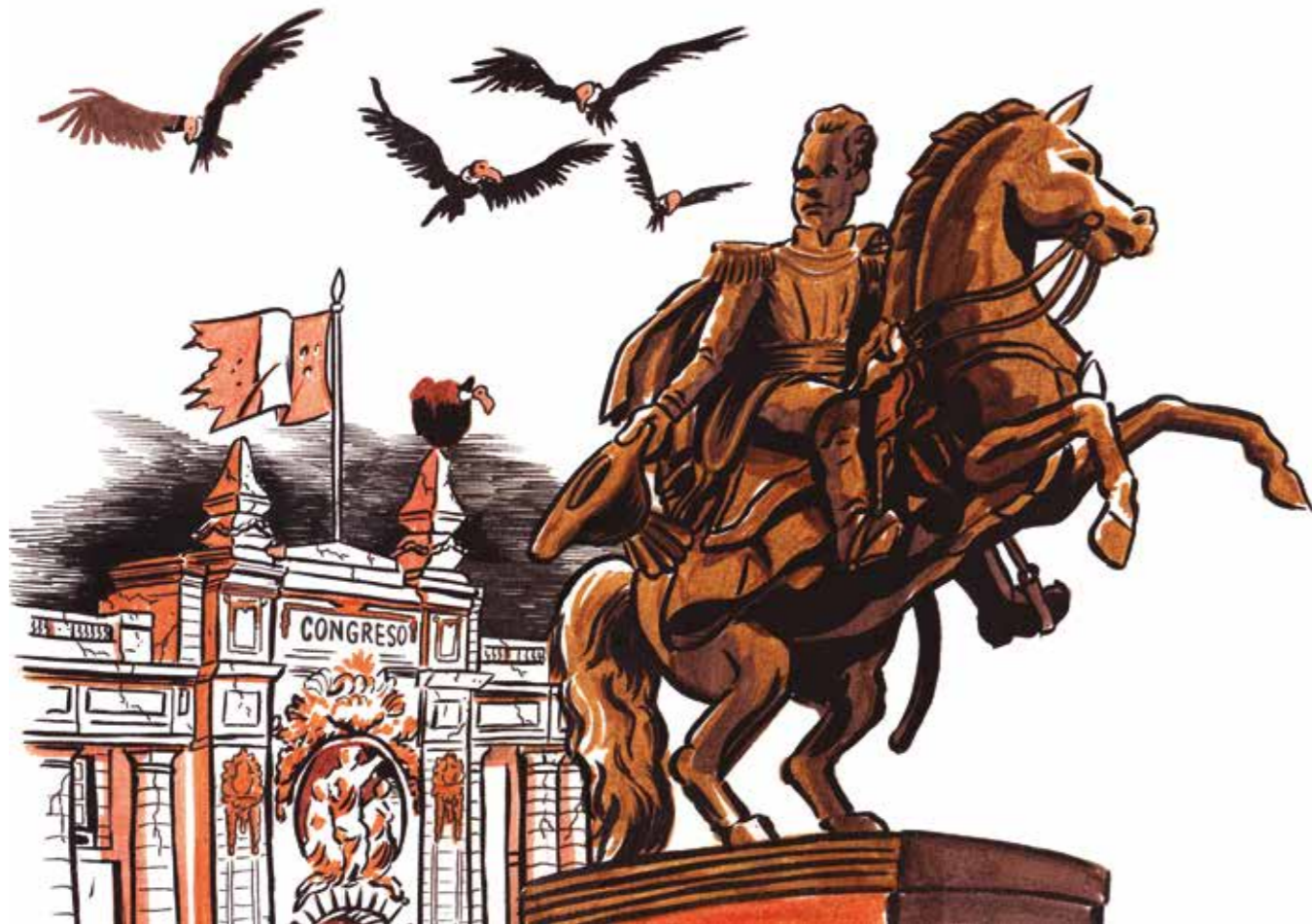
Se suicidó hace 54 años, los mismos que duró el febril distanciamiento entre Washington y La Habana. Y ahora, en estos días novedosos, su presencia se siente en la atmósfera de la distensión, o en los mojitos que corren para celebrar este logro. De algún modo, se erige como un faro que provoca coincidencias literarias y espirituosas.

Este acercamiento no es un suicidio político. Es casi un acto de realismo mágico, que da pábulo a esa frase de Hemingway que suena simple pero contundente en esta circunstancia: "El mundo es un buen lugar por el que vale la pena luchar". Más aún si, en los hechos, hará que el malecón habanero no sea más un lugar de tristes nostalgias.



25 años del modelo de libre mercado

El 8 de agosto de 1990, el entonces ministro de economía Juan Carlos Hurtado Miller anunciaba el primer "paquetazo" antiinflacionario del gobierno de Alberto Fujimori. Hurtado Miller y la frase con que cerró su discurso ("Que Dios nos ayude") iniciaban entonces un ciclo de reformas económicas que dura hasta hoy. Como Fujimori, Hurtado Miller terminó mal, prófugo de la justicia primero y preso después. Las reformas, en cambio, han tenido un destino distinto. Han promovido el crecimiento económico y han permitido a muchos peruanos salir de la pobreza. ¿Es suficiente? ¿Qué le falta al modelo para llevar al país al desarrollo? ¿Qué se ha hecho bien y qué mal en estas dos décadas y media? Las páginas que siguen ensayan algunas respuestas.



¿Qué le falta a nuestro modelo económico para que funcione mejor?

Escribe

JOSÉ CARLOS SAAVEDRA

Jefe de Análisis Macroeconómico en APOYO Consultoría

El modelo de libre mercado que se adoptó desde hace más de dos décadas ha contribuido a un crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos años. Sin embargo, la reciente desaceleración ha revelado sus limitaciones. Hay muchas reformas a nivel institucional que son urgentes. ¿Cuáles son las más importantes? ¿Por dónde empezar?

Al modelo peruano le faltan varios aspectos cruciales para poder impulsar el ascenso social de la mayoría de la población. Y para identificar las necesidades de cambio más urgentes, el enfoque institucional es definitivamente el más adecuado. Sin mejoras en este ámbito, el desarrollo económico peruano tiene un techo bajo, uno que no queremos tener.

Pero esto no es novedad. Hace décadas que expertos y *think tanks* llegan a la misma conclusión. Hay muchísimas páginas escritas señalando que necesitamos un mejor Estado, un mejor sistema de partidos políticos, un mejor Poder Judicial, etc. Hay mucho diagnóstico sobre el “qué”, pero pocas propuestas concretas para el “cómo”. Ahí está la tarea pendiente.

Por eso, en este artículo utilizaré el enfoque institucional para señalar cinco reformas aterrizadas para que el modelo funcione mejor. Esta es, sin embargo, una lista incompleta, no solo porque todos los cambios necesarios no entran en un artículo de este tipo, sino también porque el enfoque económico no basta. La lista tiene que ser completada por otras disciplinas.

LOS PILARES INSTITUCIONALES

El renombrado economista Daron Acemoglu publicó hace poco un excelente libro, *¿Por qué fracasan las naciones?*, en el que describe los pilares institucionales que han asegurado el progreso a diferentes sociedades a lo largo de la historia. El caso peruano tiene, de hecho, un rol protagónico en dicho libro. Por eso es útil ver cómo vamos en relación con algunos de estos pilares para definir una lista corta de reformas prioritarias.

PILAR 1: EL ESTABLECIMIENTO DE INSTITUCIONES INCLUSIVAS

Son las instituciones las que deben asegurar que todos los peruanos tengan las mismas posibilidades de desarrollo. Es claro que eso no se cumple en el Perú.

En el marco de las instituciones inclusivas, los programas sociales son importantes para llevar servicios básicos y asistencia social a los más vulnerables, y en eso es innegable el avance de los últimos años en el Perú, sobre todo con la creación del Midis. Pero los programas sociales no bastan y tienen un límite fiscal. Contar con instituciones inclusivas y no solo con programas sociales inclusivos implica tener un marco normativo que asegure el respeto de los derechos esenciales para los más pobres y que incentive el flujo de inversiones hacia sus localidades. Aquí sí nos falta mucho.

La capacidad de defender los derechos de propiedad sobre los terrenos, el ganado o las innovaciones, así como el derecho a un entorno seguro y a un medio ambiente saludable, son todos claves para proteger la riqueza de las personas e incentivar la inversión. Pero, por otro lado, es igualmente importante llevar “combos” de infraestructura básica (agua, luz, caminos y telefonía) y conectividad eficiente a las zonas más pobres para incrementar la rentabilidad de estas inversiones. Esto es crucial para destrabar el potencial productivo al interior del país, generando incentivos para invertir y para innovar. Algunas actividades productivas en el Perú están perdiendo competitividad por el incremento en los costos de la mano de obra y de la tierra. Pero esto no ha ocurrido en las zonas más pobres. Por eso, si a un inversionista se le garantiza que nadie podrá invadir su terreno, que estará protegido de la extorsión y que tendrá acceso a una cadena logística barata y segura, seguramente querrá aprovechar los elevados retornos que están contenidos al interior del país. No hacen falta incentivos tributarios, sino condiciones adecuadas para hacer negocios.

PILAR 2: LA ELIMINACIÓN DE LAS INSTITUCIONES “EXTRACTIVAS”

Con la denominación de “instituciones extractivas” nos referimos a la formación y consolidación de prácticas que le permiten a un grupo particular de la población extraerle rentas al resto de la sociedad de manera inadecuada.

Página opuesta: En la actualidad, el Ejecutivo subutiliza el Fondo para Inclusión Económica en Zonas Rurales –combos de infraestructura básica para los más pobres–, el Perú padece con actividades como la minería ilegal, y cuenta con una Contraloría que podría estar más empoderada. Estos problemas podrían ser menores con reformas institucionales.

Foto arriba: Cortesía MIDIS

Foto media: Reuters / Enrique Castro-Mendivil

Foto abajo: La República

Esto es probablemente lo que más alarmaría a cualquier institucionalista que analice lo que ha pasado en el Perú en la última década.

El fuerte crecimiento económico observado los últimos diez años generó nuevas “rentas” que se pueden extraer, y el marco institucional no ha podido detener la notable expansión de prácticas extractivas. Con el *boom* de los precios de los metales y de los recursos del canon, vino el de la minería ilegal y el de la corrupción en los Gobiernos regionales. Con el nacimiento de nuevas empresas, se desarrolló también el mercado de la extorsión y del chantaje, que afecta a unidades productivas de todo tipo, desde mineras hasta pollerías. Con el aumento en el valor de los terrenos, proliferaron las invasiones. Y en general, la informalidad sigue rampante gracias a la ventaja competitiva que da el poder beneficiarse de los bienes públicos sin pagar impuestos y sin tener que pasar por la engorrosa fiscalización y tramitología del Estado.

La expansión de estas instituciones extractivas es muy grave por varias razones. Primero, porque desvía recursos y esfuerzos hacia actividades no productivas. El ingenio se destina a generar y a perpetuar la ilegalidad en lugar de orientarse a la inversión y a la innovación productiva. Segundo, porque, una vez establecidas, es muy difícil erradicarlas. Al haber rentas, los beneficiarios “invierten” para mantener su capacidad de seguir extrayéndolas. Aquí es donde la política es infiltrada. Tercero, y más importante, porque impiden la consolidación de las instituciones inclusivas. La minería ilegal se opone a la legal. El narcotráfico se opone al desarrollo del VRAE. La corrupción se opone al uso eficiente de los recursos públicos. Los arroceros sobreprotegidos se oponen a la competencia. Etcétera. A esto se suma que en el Perú la mayoría de la población y de las unidades productivas son informales, por lo que cualquier esfuerzo de formalización es impopular.

Bajo este enfoque, no resulta extraño que la fiscalización del Estado se concentre en las empresas formales más productivas, y no en los “emporios” informales o ilegales. Tampoco es extraño que la defensa más fervorosa del medio ambiente se vuelque contra la minería formal —superfiscalizada—, pero no contra la ilegal, que tantos males genera.

PILAR 3: UN GOBIERNO CENTRAL CAPAZ DE HACER CUMPLIR LAS POLÍTICAS NACIONALES

La defensa de los derechos de las mayorías y la capacidad de impedir la formación de instituciones extractivas depende de la capacidad del Estado de ejercer su rol rector en cuanto al respeto de la ley, del orden y de las políticas nacionales. Pero el proceso de descentralización en el Perú ha fallado precisamente en este aspecto. La consecuencia es un desequilibrio. Debido a la falta de liderazgo de los entes rectores, tenemos muchos casos de instituciones del propio Estado que incumplen la ley, como los Gobiernos subnacionales que deciden ir contra las políticas nacionales o no combaten el contrabando, la minería ilegal o la evasión de impuestos.

Entonces, tomando en cuenta estos tres pilares, hay cinco reformas que facilitarían la mejora institucional que tantos demandan. Los objetivos son que el Estado ofrezca servicios de calidad y defienda los derechos básicos, incentive los esfuerzos de inversión e innovación descentralizados y haga cumplir las políticas nacionales en favor de las mayorías.

CINCO REFORMAS PARA MEJORAR EL MODELO

1 Es urgente mejorar la capacidad de la policía para defender los derechos de la población. Para ello, una reforma puntual y urgente es la **reforma de las escuelas de la policía**. Con una mejor formación y filtro, los policías podrán dar un mejor servicio y recibir mejores salarios. Esto debe ser complementado con el uso de tecnología para aumentar la cobertura y para reducir el costo de las actividades centrales, como la vigilancia, el procesamiento de denuncias y emergencias, etc. Esto se puede hacer con asociaciones público-privadas.


2 Potenciar el Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales (Fonie). El Fonie es una importante innovación de este Gobierno para llevar “combos” de infraestructura básica a los más pobres, asegurando rapidez y retornos sociales muy elevados. Lamentablemente, ha sido

subutilizado por el Midis. Eso debe y puede cambiar rápidamente usando el marco normativo ya vigente. El detalle del “cómo” se puede encontrar en este enlace: www.apoyoconsultoria.com/contenidos/detalle/491/propuestas-de-politica.

3 Empoderar al Indecopi y a la Contraloría. Ambas instituciones son claves para combatir las instituciones extractivas. El rol del Indecopi en la promoción de la libre competencia es muy importante para evitar que se generen rentas económicas que encarezcan los bienes y servicios básicos. Pero también es clave para luchar contra las trabas burocráticas ilegales e irracionales, que incrementan los costos de los emprendimientos y generan espacios para la corrupción. Por su parte, la Contraloría es crucial para asegurar que los recursos públicos estén al servicio del ciudadano, pero debe ser capaz de hacerlo de manera eficaz y eficiente. Estas son las instituciones con capacidad de equilibrar la balanza en favor de quienes no pueden organizarse ni ejercer presión.

4 Combatir frontalmente prácticas extractivas, como la minería ilegal, la invasión de terrenos y la informalidad fiscal y tributaria de las *mypes*. Todas estas actividades ya tienen el marco normativo necesario para actuar con todo el peso de la ley, pero lamentablemente no tienen el respaldo político necesario. Acá nuevamente, el “qué” está claro, pero no el “cómo”.

5 Mejorar la capacidad del Gobierno central para ejercer el rol rector de las políticas nacionales. Para ello los ministerios deben implementar incentivos y capacitaciones que permitan a los Gobiernos subnacionales y oficinas descentralizadas cumplir las políticas nacionales. Pero también se deben tipificar las faltas y las sanciones en caso de incumplimiento.

He elegido estas cinco reformas porque van en la dirección correcta para asegurar los pilares institucionales mencionados y porque son concretas. Sin embargo, como ya lo mencioné, es una lista que debe ser completada por otras disciplinas. En especial, lo dejo en las manos de los excelentes politólogos peruanos. Es momento de que se remanguen, aterricen el análisis y pongan propuestas concretas sobre la mesa. 





A gente não quer só dinheiro / A gente quer dinheiro e felicidade /
A gente não quer só dinheiro / A gente quer inteiro e não pela metade.
Titãs

Compra y calla

Escribe
ALBERTO VERGARA
Politólogo

Más consumes, mejor estás... y crece el PBI. Este enfoque, consecuencia de la reforma económica de los 90, ha devenido en una ideología del no cuestionamiento en un país donde hay mucho que mejorar.

Que en 1990 el Perú emprendió una nueva era económica no se discute. Pero, ¿estrenó también una era política? Diré que, de manera menos planificada, también emergió una forma nueva de entender y practicar la política. Más preciso: en estos veinticinco años, economía y política han convivido soldadas al calor de 1990, nuestro año cero. Si hasta entonces cargamos con un Estado entrometido hasta atrofiar el aparato productivo, en este último cuarto de siglo se dejó al mercado actuar en libertad con unos resultados económicos bastante espectaculares. Políticamente, si el siglo XX estuvo marcado por distintas y explosivas formas de movilización social (el APRA, los movimientos campesinos, Sendero Luminoso), el nuevo momento renegó de tanto desorden popular, ideológico y embanderado, y se invitó a los peruanos a que emprendieran privadamente y a que, sus ratos libres, por favor, no los dedicasen ya a un sindicato o a un partido político sino a ver a Laura Bozzo. Se entroncaron, así, el enriquecimiento rápido de la sociedad con su mutismo inmóvil. Y de ese enlace se hizo virtud. En este último cuarto de siglo la relación entre economía y política que ha predominado en el país se funda en un mandato simple: compra y calla.

El sustrato filosófico del “compra y calla” es que, ante todo, los individuos somos entes a satisfacerse en el mercado consumiendo. Más consumes, mejor estás. A nivel agregado, esta ética se traduce en el crecimiento del PBI. De ahí la mística agonía que convoca el guarismo que lo nombra o pronostica. Es decir, a los individuos no se nos percibe como ciudadanos que, directamente o a través de sus representantes, construyen un orden político e institucional legítimo. No, esa no es la idea. Las instituciones y las políticas públicas deben estar, en realidad, abocadas a la satisfacción del consumo y, aún más importante, a no entorpecer el engorde del PBI. ¿Y quién conoce cómo construir tales políticas? El tecnócrata. Si los ciudadanos pudiéramos decidir, seguramente sabotearíamos el progreso que estos esmerados técnicos nos

proveen. El ideal liberal, democrático y republicano que abre y enuncia la constitución estadounidense, *we the people*, en el Perú lo reemplazaríamos, felices e irresponsables, por *we the technocrats*.

Pero mejor modero mi populismo. El crecimiento del PBI es una prioridad y el tecnócrata es básico en el manejo del Estado. Felizmente están ahí. Alfredo Torres acierta cuando fustiga el desdén que la izquierda intelectual exhibe por el crecimiento económico. Y agrega que la derecha, en cambio, ha aceptado en mayor medida que el Estado debe jugar un papel importante en el país. Pienso que el argumento de Torres es esencialmente correcto, pero también que es fundamentalmente incompleto. En los últimos quince años tanto el crecimiento económico como los servicios que brinda el Estado se han expandido y mejorado notoriamente. Y, sin embargo, el desagrado social hacia las instituciones democráticas se ahonda día a día. La confianza en nuestros líderes retrocede, aumenta la proporción de gente que apoyaría un golpe de Estado bajo ciertas condiciones, etc. ¿Por qué prospera este disgusto si tanto mercado como Estado mejoran su performance? Atrapados en la distinción económica Estado/mercado ocultamos la dimensión que nos encharca en la insatisfacción: la democracia.

[Digresión: Es común oír a comentaristas peruanos señalar que el “modelo” brasileño era una estafa, que no había nada que aprender de ese país, el cual, para resumirlo con los supremos indicadores, crece menos que nosotros y sufre una inflación mayor. OK. Tienen razón. Ahora, ¿qué tal si los comparamos desde el mundo del régimen político y no desde la economía? Por ejemplo, ¿es en Brasil o en el Perú donde habría más probabilidades de que se apoye una dictadura? ¿Es en Brasil o en el Perú donde tiene más posibilidades de ser presidente Daniel Urresti o Brad Pizza? ¿Es en Brasil o en el Perú donde una elección presidencial es dominada por cinco aventureros sin partido político? Si además de la obsesión por el PBI abrazáramos la obsesión democrática

LA IDEOLOGÍA DEL “COMPRA Y CALLA” HA DEVENIDO EN UN CHANTAJE PESADO Y OBTUSO: QUIEN CUESTIONA O PROTESTA EN EL 2015 ES UN MAJADERO QUE NO AGRADECE EN SILENCIO QUE YA NO ESTAMOS EN LA SITUACIÓN DEPLORABLE DE 1990.

Página opuesta: El desafío nacional no es que la izquierda, que no existe, se amiste con el mercado. Es mucho más que la derecha, que sí existe, deje de soñar con una sociedad aletargada a perpetuidad y se convenza de que, además de comprar, los ciudadanos merecen y deben ser tomados en serio.

Foto arriba: AFP / Michael Engler-Bilderberg

Foto abajo: Reuters / Mariana Bazo

encontraríamos mucho que aprender de Brasil.]

Ahora bien, ninguna filosofía manda sin trajar los pasillos terrenales de la política. Con mucho menos planificación que la reforma económica —la cual llegó de la mano de expertos internacionales y locales con un libreto *prêt-à-porter*— el “compra y calla” abrió trocha más azarosamente. Cuando Hurtado Miller enunció en 1990 el famoso shock económico, debutó la vida pública del “compra”. Pero lo hizo de la mano de un gabinete con *apoyos sociales*, pues varios de los ministros provenían de los partidos representados en el Congreso. Figuraba ya la voluntad de “comprar”, pero no rechinaba aún la de “callar”. En el ámbito económico, rápidamente se controló la inflación, nos reinsertamos en el sistema internacional y se detuvo el declive de la economía nacional. En cambio, entre 1990 y 1992, las desavenencias políticas, inducidas o espontáneas, desbarrancaron, la gente repudiaba a los políticos responsables de la crisis de los ochenta y el salvajismo senderista repuntaba. Esta combinación facilitó el autogolpe, el cual liquidó la idea democrática y representativa de gobernar con apoyos sociales. Se instauró el “compra y calla”: el Gobierno quedó en lo fundamental en manos de militares, empresarios y tecnócratas. Poco después se decapitó a Sendero Luminoso. La sociedad se entregó. Tan derrotada como satisfecha. Y se instauró el sentido común que sobrevive hasta hoy: a los años ochenta dominados por la miseria y el grito reivindicativo, opondríamos un anhelado futuro de consumo y aquiescencia.

En el último cuarto de siglo las premisas del sentido común se han mantenido con distintos acentos, más o menos democráticos. En cualquier caso, la economía creció más de lo que nadie hubiera pronosticado y el consumo explotó. Se generó con esfuerzo y sacrificio un país extraordinariamente más rico y, sobre todo, me-


nos pobre. A la sociedad económicamente pauperizada y organizativamente maltrecha de los ochenta, se le debilitaron aún más los canales que le brindaban voz y que, al no “callar”, pueden entorpecer el objetivo de “comprar”. Es decir, a la descomposición se sumó la imposición. Los partidos fueron objeto de ataques constantes hasta desaparecer. Incluso la derecha, partidaria y liberal, fue reemplazada por una nueva, caudillista y pragmática. Los sindicatos fueron diseminados tanto por la nueva política económica como por una represión importante a inicios de los noventa; el Congreso de la República asumió su nueva existencia irrelevante y la política se hizo más limeña. Se consiguió, así, que los peruanos fuesen más prósperos y también que importen poco en el proceso político. Pero el discreto encanto antidemocrático de la fórmula, progresivamente, perdió lustre.

El desprestigio del Congreso, la ausencia de partidos, el colapso sindical, la sociedad fragmentada y desorganizada, es decir, todo aquello que fue funcional al nuevo modelo económico se nos ha atorado. Aquello que antes nutría al sistema, ahora lo envenena. Nos enfrentamos hoy, simultáneamente, a la desaceleración económica y a un profundo malestar democrático. La promesa y posibilidad de “comprar” adormeció largo tiempo las carencias institucionales y representativas. Y surge la pregunta: ¿cómo salimos de esta? La izquierda la tiene clara: el culpable es el modelo neoliberal, la economía de mercado y la minería. La derecha, por su parte, sueña con viajar en el tiempo a 1992, aquella coyuntura dorada cuando el pueblo aceptaba gustoso la servidumbre, cuando no votaba por un inútil, cuando no contestaba una Ley Pulpín ni sabotaba los proyectos anti-mineros.

El desafío nacional, creo, más allá de la coyuntura de desaceleración económica que debamos intentar relanzar ya, es uno político y

democrático. Es superar la distancia y el recelo enorme que la población dirige hacia nuestras instituciones. Ya está claro que esto no se conseguirá con el mero crecimiento económico. Tampoco con un Estado más presente como el de hoy, que provee más carreteras, escuelas, hospitales, programas sociales, etc. Al país “recontraasado” no lo calma ni el mercado ni el Estado porque no son estos quienes erigen un régimen político democrático, legítimo, representativo, uno que percibimos *nuestro*. Una democracia no funciona obviando a la ciudadanía ni haciéndole saber de mil maneras que su voluntad es nociva y/o riesgosa. A mí siempre me ha parecido peligroso y llamativo que nadie del *establishment* nacional se pregunte qué significa en términos democráticos que Humala ignore sin más a sus electores. La gran fuerza moral de la democracia es que las instituciones y las políticas públicas reflejen la voluntad, negociada y representada, de los ciudadanos. La profunda insatisfacción se mantendrá mientras predomine el deseo, no siempre disimulado, de tutelarnos. “Compra y calla” fue una ideología que viró en práctica, pero ha devenido en un chantaje pesado y obtuso: quien cuestiona o protesta en el 2015 es un majadero que no agradece en silencio que ya no estamos en la situación deplorable de 1990.

¿Puede Humala sentir, si no exhibir, alguna vergüenza frente a su electorado, pobre, rural, jodido, del 2006 y del 2011? ¿Puede Alan García confiar en el APRA? ¿Puede Aldo Mariátegui confiar un poquito en el “electorado”? ¿Puede Ántero Flores-Aráoz confiar en los auquénidos a quienes no deberíamos consultar asuntos públicos relevantes? Quizás, lamentable y honestamente, estemos incapacitados para confiar. Ni nos respetamos, ni poseemos ese sustrato de igualdad política que sostiene a una república sana.

Sin embargo, la distancia entre la sociedad y las instituciones y el recelo drástico que ella dedica a sus líderes (políticos, empresariales, intelectuales) puede acortarse con vocación política, representativa, democrática. El desafío nacional no es que la izquierda, que no existe, se amiste con el mercado. Es mucho más que la derecha, que sí existe, deje de soñar con una sociedad aletargada a perpetuidad y se convenza de que, además de comprar, los ciudadanos merecen y deben ser tomados en serio. 





¿Y el PBI con qué se come?

Una mirada al crecimiento económico de los últimos 25 años y su traducción en bienestar social.

Escribe
ALEXANDRA AMES
Politóloga

El crecimiento económico de la década del 2000 ha disminuido significativamente la pobreza a nivel nacional. Es un mérito indiscutible de las reformas económicas. Pero ¿acaso el PBI basta para medir el progreso social de una nación? ¿Los indicadores macro económicos reflejan en realidad la situación de bienestar de los peruanos?

En 1991, el 57,4% de los peruanos se encontraba por debajo de la línea de pobreza, y se consideraba que el 26,8% estaba en situación de extrema pobreza, según el INEI. En otras palabras, el Perú tenía 12,6 millones de pobres y 5,9 millones de personas que vivían en extrema pobreza. Durante la década de los noventa, el Perú creció en promedio 4,67%, y la pobreza se redujo de 57,4%, en 1991, a 54,8% en el 2001, es decir, 2,6 puntos. No obstante, al hacer el cálculo con la población total, vemos que al 2001 la población pobre había aumentado a 14,4 millones de personas, y la que se halla en extrema pobreza a 6,4 millones.

En cuanto a nuestro PBI, para 1991 se fijó en 3.360 dólares per cápita¹. Hoy en día, 25 años después, esta tasa casi se ha cuadruplicado, y el número de pobres en el país se ha reducido a la mitad: para el 2014, el INEI ha estimado que alrededor de 6.994.817 peruanos viven en situación de pobreza y 1.325.000 en extrema pobreza.

Vemos que para la década del 2000 la pobreza disminuyó en 24 puntos porcentuales y que hubo una reducción significativa del número de personas en situación de pobreza y de extrema pobreza. ¿Debemos atribuirle ese éxito solo al crecimiento económico?

Sin duda el crecimiento sostenido de la década del 2000 ayudó significativamente a redu-

cir la pobreza en comparación con la década de los noventa, caracterizada por una gran inestabilidad social como producto de la violencia interna. El cambio de milenio llegó con la necesidad de sentar las bases para fortalecer la institucionalidad pública y la consolidación de la gobernabilidad democrática. Los programas sociales se enfocaron en un discurso de lucha contra la pobreza y la inequidad, con generación de oportunidades. Durante los noventa, el gasto social, a través del entonces Ministerio de la Presidencia, se había caracterizado por el despliegue de una maquinaria política enfocada en el asistencialismo (mediante, por ejemplo, la entrega de alimentos, útiles y uniformes escolares), además de una concentración en infraestructura, como carreteras y puentes, pero también en colegios y puestos de salud.

No es materia de este análisis ahondar en las brechas que existen entre pobreza rural y pobreza urbana, o cómo en Lima Metropolitana la relación entre crecimiento económico y reducción de la pobreza fue aún más estrecha que en el interior del país.

Partimos de la premisa de que los indicadores económicos no reflejan necesariamente

(1) Dólares corrientes por precio de paridad de compra según el FMI.

DÉCADAS COMPARADAS

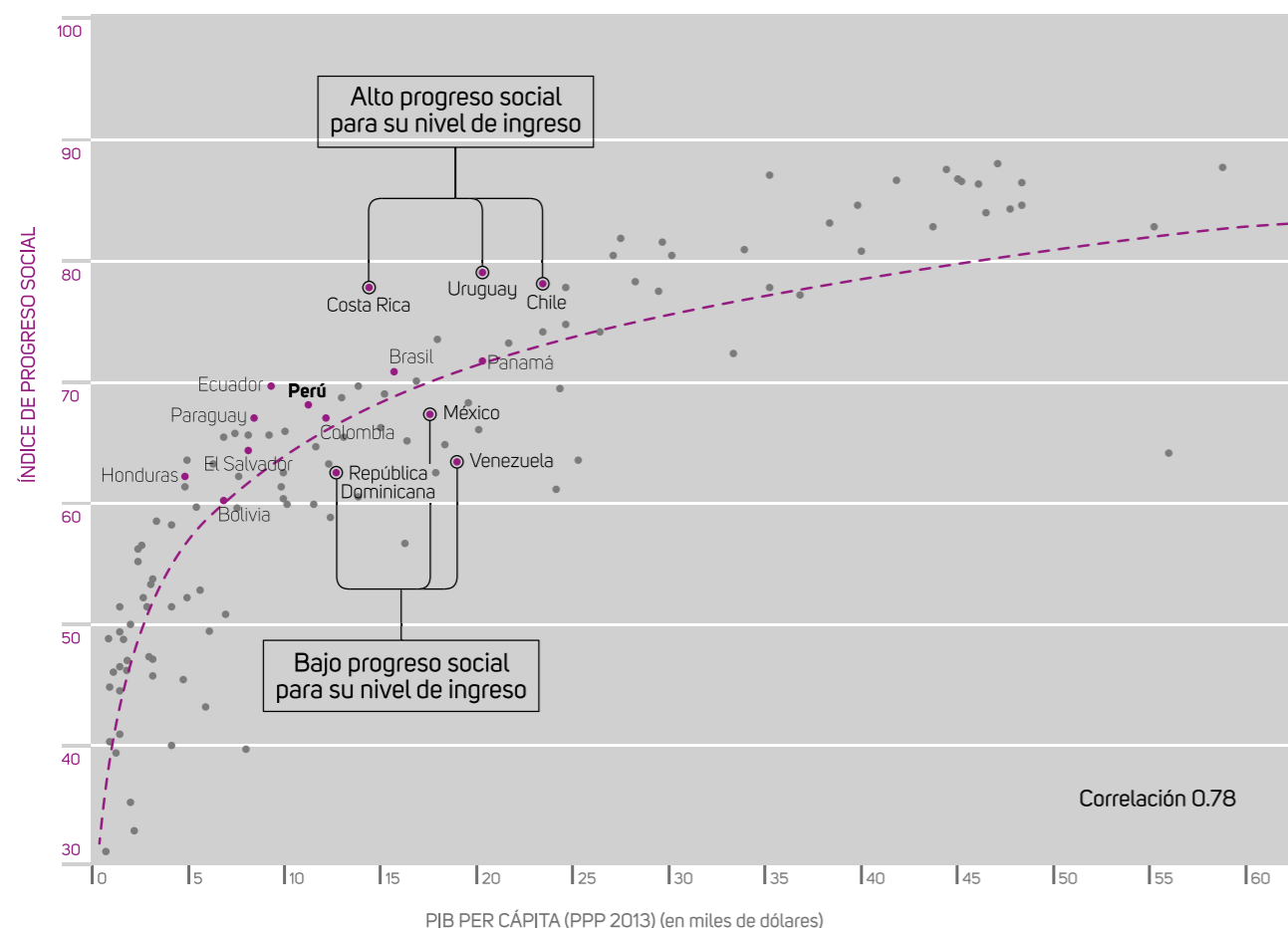
Mientras el producto bruto interno (PBI), en promedio, ha tenido un considerable incremento, la pobreza a nivel nacional ha disminuido. Se trata de resultados que son consecuencia de las reformas económicas de los 90.

	DÉCADAS	
	1991-2001	2001-2010
Promedio del crecimiento del PBI per cápita	4,6%	6,2%
Variación en puntos porcentuales, pobres	-2,6	-24
Variación en puntos porcentuales, personas en extrema pobreza	-2,4	-16,8
Variación en el número de pobres	1,8 millones más	-5,4 millones menos
Variación en el número de personas en extrema pobreza	0,5 millones más	4,2 millones menos

Fuente: FMI para PBI per cápita a dólares corrientes por precio de paridad de compra. INEI para porcentajes de pobreza y proyecciones de población

LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS TIENEN UN DESEMPEÑO MÁS ALTO DE LO QUE CABRÍA ESPERAR DADO SU PBI PER CÁPITA

El índice de progreso social mide aspectos relacionados con desnutrición, acceso a vivienda y servicios básicos de calidad, seguridad personal, salud, educación, derechos sociales, políticos, oportunidades y libertad de elección, entre otros.



Fuente: Social Progress Imperative

la situación de bienestar de las personas. Frente a ello, se han hecho avances significativos para medir la pobreza no solo en función del ingreso o del gasto, sino también de acuerdo con el grado de necesidades satisfechas en los hogares, pues el uso de los conceptos *necesidades básicas* y *pobreza multidimensional* se ha vuelto cada vez más frecuente.

De hecho, hoy en día existen diversos índices que intentan reflejar la calidad de vida de las personas en el mundo. El índice de progre-

so social (IPS) —diseñado conjuntamente por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y economistas de la Universidad de Oxford— llama la atención por el marco metodológico que utiliza, pues se concentra, en primer lugar, en medir solo indicadores sociales y ambientales, mientras que deja de lado todos los indicadores económicos. Esto, porque se considera que, si se mezclan indicadores económicos con indicadores sociales, al

ANTE EL CONTEXTO DE DESACELERACIÓN ECONÓMICA EN EL QUE NOS ENCONTRAMOS, MÁS QUE PREGUNTARNOS SI EL PBI AYUDÓ O NO A GENERAR BIENESTAR EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS, DEBEMOS PREGUNTARNOS CÓMO NOS AYUDARÁ EN LOS PRÓXIMOS 25.

ser traducidos en un índice de bienestar ciudadano, la coyuntura de crecimiento económico en países en desarrollo podría opacar la situación real en la que viven las personas, pese a que estas pueden tener un mejor ingreso o un empleo formal. En segundo lugar, el IPS se enfoca en medir indicadores de resultado y no de gestión. Es decir, se enfoca en trabajar con indicadores finales respecto a cómo perciben y reciben los ciudadanos los esfuerzos del Gobierno. Concentrarse en medir solo los esfuerzos del Gobierno y el nivel de gasto o el número de programas sociales no reflejará realmente el bienestar de la población. De lo que se trata es de medir su impacto, ya sea con mucho o poco esfuerzo de los países.

El índice de progreso social nos muestra cómo están los países en aspectos relacionados con desnutrición, acceso a vivienda y servicios básicos de calidad, seguridad personal, salud, educación, derechos sociales, políticos, oportunidades y libertad de elección, entre otros. Solo una vez que se tiene el cálculo sobre la situación de bienestar de los países puede utilizarse el indicador del PBI para analizar el vínculo. En el IPS, el Perú ocupa el puesto 55 de 133 países. Pero a la hora de comparar este resultado con nuestro PBI per cápita, vemos que algunos países obtienen una mejor posición con un per cápita similar al nuestro. Es decir, hay países con un mejor desempeño, más eficientes en transformar su progreso económico en progreso social.

El gráfico anterior analiza la situación de 133 países y demuestra que existe una relación muy estrecha entre crecimiento económico y bienestar, incluso si, para calcular este último, dejamos de lado los indicadores económicos.

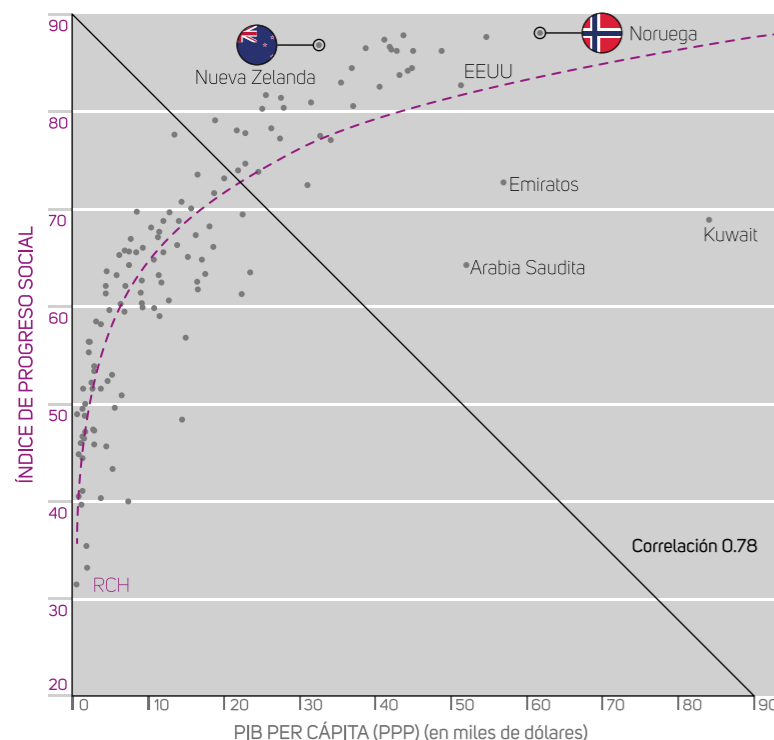
Los países muy pobres no pueden alcanzar los niveles de progreso social que sí han logrado los más ricos. De hecho, el Chad, en África, el país con menor PBI per cápita dentro de los 133 países que el IPS ha medido, es también el que tiene el menor índice de progreso social. No obstante, la correlación no es tan directa cuando analizamos a los países más ricos. Si la tendencia de “a mayor crecimiento, mayor calidad de vida” fuera cierta, se esperaría que Kuwait (el país con mayor PBI per cápita dentro de la medición) estuviera en el primer puesto en progreso social. Sin embargo, este país se encuentra por debajo de otros 45, todos con un menor PBI per cápita. Nueva Zelanda, entre tanto, logra un nivel de progreso social tan elevado como el de Noruega, que tiene el doble de PBI per cápita. Y Rusia tiene un nivel inferior que Portugal, pese a tener un per cápita similar.

Lo mismo sucede en América Latina: Venezuela y México, que tienen un PBI per cápita elevado en comparación con el promedio regional, no superan la curva del nivel de progreso social; es decir, su desempeño en traducir progreso económico en progreso social ha sido deficiente. Costa Rica, en cambio, con un PBI per cápita apenas un poco mayor que el peruano, obtiene un nivel de progreso social más elevado que el que se esperaría según su nivel de crecimiento económico y ocupa el primer lugar en América Latina y el puesto 25 en el mundo.

¿Cómo entender esto? El IPS nos permite ver qué tan eficientes están siendo los países en traducir su progreso económico en progreso social. Como hemos dicho anteriormente, si bien existe una relación muy estrecha entre crecimiento económico y progreso social, el crecimiento por sí solo no asegura bienestar.

ALGUNOS PAÍSES PUEDEN EXPERIMENTAR NIVELES SIMILARES DE PROGRESO SOCIAL Y SUMAMENTE DIFERENTES DEL PIB PER CÁPITA

Nueva Zelanda logra un nivel de progreso social (87,08) casi tan alto como Noruega (88,36) con un PBI per cápita que es la mitad del de Noruega (US\$ 32.808 en comparación con US\$ 62.448).



Fuente: Social Progress Imperative

No hacer nada y dejar que únicamente el crecimiento económico sea el que traiga bienestar a todos los ciudadanos coloca a esos países al ras de la curva. Podría incluso hasta ponerlos debajo de ella. Lo interesante de esta herramienta es que nos permite ver cómo los países se organizan para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y cómo son capaces de convertir lo que tienen en bienestar para todos. En el gráfico vemos países que se alejan de la curva. Aquellos que están encima son los que han podido mostrar un mejor desempeño social, mientras que los que encuentran por debajo de ella han tenido un desempeño deficiente.

El Perú se encuentra casi al ras de la cur-

va o muy apenas por encima de ella. Es decir, su desempeño social no ha sido ni eficiente ni deficiente, pero podría haberlo hecho mucho mejor. Costa Rica, que tiene un per cápita casi similar al nuestro, ha sido capaz, gracias a sus políticas sociales, sus reformas vinculadas al fortalecimiento institucional orientadas a brindar mejores servicios y seguridad jurídica, así como mejores oportunidades para sus ciudadanos, no solo de ocupar un buen lugar en el ranking de progreso social, sino que, al tener un PBI per cápita tan bajo en comparación con los países que se encuentran en los primeros lugares del IPS, ha logrado ser realmente exitoso en convertir su desarrollo económico en desarrollo social. Si en las últimas décadas nuestro país se hubiese esforzado más en elevar las condiciones de vida de los ciudadanos, hubiera podido convertir su éxito económico en éxito social. Podemos ver cómo Chile o Uruguay, a pesar de tener casi el doble de PBI per cápita que el Perú, se encuentran muy por encima de la curva. Ello significa que el desempeño social de estos países ha sido mejor que el del Perú. La clave está en enfocarnos en el impacto: si bien hemos tenido avances importantes en la calidad del enfoque de los programas sociales, el centro de la planificación parecen ser aún los costos operativos en vez de los resultados esperados. Debemos dejar de medir la calidad de los programas sociales en función de su nivel de inversión.

En los últimos meses se viene discutiendo si el crecimiento económico ha sido más eficiente que los programas sociales para erradicar la pobreza, y de hecho estamos de acuerdo con esta postura. Pero lo importante de ello es ser conscientes de que la pobreza, tal como es concebida, es una categoría económica y, por lo tanto, el impacto económico va a ser importante en la línea de pobreza. No debemos confundir pobreza con bienestar. Que más peruanos hayan salido de la pobreza gracias al crecimiento económico no asegura que estos tengan una mejor calidad de vida. Esto último se logra con políticas sociales.

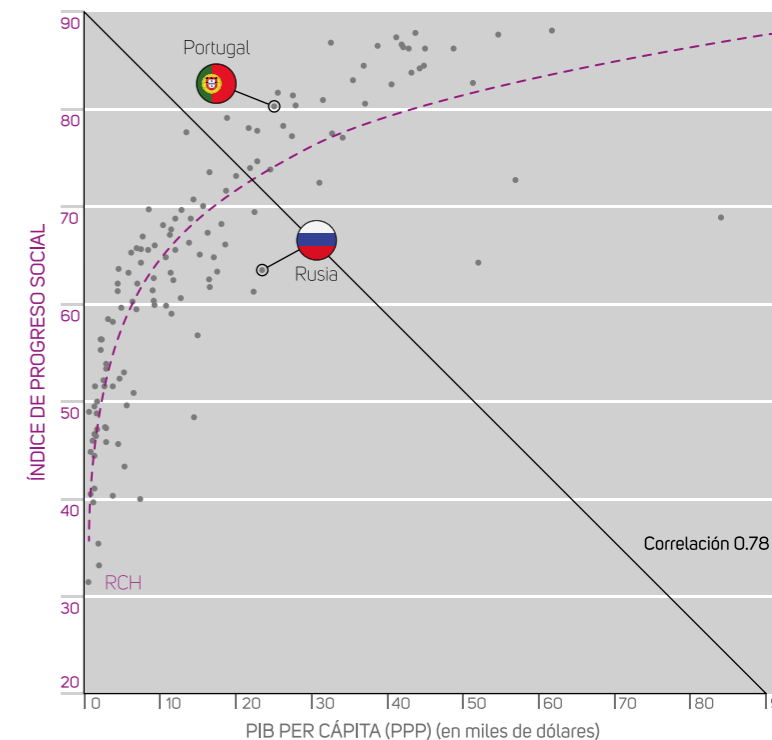
Hoy en día, millones de peruanos pueden acceder a viviendas de calidad y a una red de agua potable, han logrado salir de la desnutrición, tienen mayores oportunidades de educación y mayores posibilidades que antes de

contar con un seguro de salud. Y todo ello se ha logrado gracias a las políticas sociales, no al crecimiento económico por sí solo, aunque, claro está, este ha permitido elevar el gasto social. Aún así, dichos logros no son proporcionales al nivel de ingresos y gastos de los ciudadanos. Es decir, un peruano promedio que hoy tiene un trabajo estable con un salario que le permite acceder a un *smartphone*, por ejemplo, podría, sin embargo, no tener acceso a una conexión inalámbrica, pues en su barrio aún no llega la cobertura de Internet; lo que es peor: tiene un gran riesgo de ser asaltado con violencia por tener dicho dispositivo. Estos son los indicadores más relevantes. La agenda, entonces, debe enfocarse en trabajar en ello. En seguridad personal, por ejemplo, el Perú se encuentra en el puesto 112 de 133 países. En agua potable estamos en el puesto 86. Hemos logrado llegar casi al 100% de cobertura educativa hasta tercero de secundaria, pero ahí empieza la deserción, sobre todo femenina. De igual manera, hemos hecho grandes esfuerzos en combatir la desnutrición, pero aún nos hallamos en el puesto 79.

Ante el contexto de desaceleración económica en el que nos encontramos, más que preguntarnos si el PBI ayudó o no a generar bienestar en los últimos 25 años, debemos preguntarnos cómo nos ayudará en los próximos 25. Sin duda, debemos preocuparnos por generar un entorno de estabilidad económica que nos permita seguir creciendo e impulsar un mayor gasto social. Pero si el progreso social que queremos no se planifica con la misma importancia o preocupación con la que sí se planifica el crecimiento económico, entonces seguiremos sumando décadas perdidas. Debemos ser sensatos y aceptar que tanto el crecimiento económico como el gasto social son medios y no fines en sí mismos. De igual manera, "más" no es sinónimo de "mejor" cuando se trata de inversión social. Necesitamos ser eficientes con nuestro gasto y generar un ambiente de estabilidad que permita crecer y traducir este crecimiento en calidad de vida para todos. Hace falta una reingeniería de procesos en el sector público que nos ayude a ser más eficientes con nuestro gasto para obtener mejores resultados. Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los indicadores de gestión, la ejecución de gasto sigue siendo el indicador estrella para medir el éxito

MIENTRAS QUE OTROS PAÍSES EXPERIMENTAN NIVELES DE PROGRESO SOCIAL DIFERENTES, A PESAR DE TENER UN PIB PER CÁPITA SIMILAR

Portugal logra un nivel de progreso social (81.91) mucho más alto que Rusia (63.64) con un nivel de PIB per cápita similar (USD 25, 595 en comparación con USD 23,564,).



Fuente: Social Progress Imperative

de las autoridades. Con un buen sistema de procesos de gestión interna y una programación de metas bien diseñadas enfocadas en los resultados finales podremos, sin duda, ser capaces de obtener un mejor desempeño y, por tanto, un mejor impacto en la ciudadanía.

Entonces, ante la pregunta de si el PBI se come o no, debemos concluir que sí. Esta variable debe ser vista, sin embargo, como un ingrediente tan esencial y, a la vez, tan limitado como la harina lo es para hacer pan. Únicamente con ella no hacemos nada: necesitamos otros ingredientes para hacer de la harina un producto digerible y sabroso que nos permita eliminar el hambre, alimentarnos y, claro está, disfrutar.



Sin mejoras políticas no hay crecimiento económico

Escriben

CARLOS GANOZA Y ANDREA STIGLICH

Periodistas

Hoy muy pocos cuestionan las "reformas de primera generación", como la estabilidad fiscal o la independencia del BCR. Pero para retomar el camino del crecimiento y dar el salto definitivo, el Perú necesita nuevos consensos en torno a la naturaleza y la solidez de sus instituciones.

Entre el 2003 y el 2013 el Perú vivió uno de los mejores desempeños económicos que ha tenido en toda su historia moderna. El tamaño de la economía casi se duplicó durante ese período, las cuentas del fisco estuvieron boyantes, la pobreza se redujo a casi la mitad, el consumo de los hogares se multiplicó y los márgenes de utilidad de las empresas, también.

Tanta buena noticia le ganó al país la calificación de "milagro económico" por parte de la prensa internacional y la comunidad financiera.

Mientras la economía daba la impresión de atravesar un fenómeno divino, la política y las instituciones mostraban con ejemplos intermedios su estado vulgar y mundano. Dependiendo



La alta conflictividad social contrasta con una "década de oro" en términos de crecimiento económico, y revela el deficiente estado de las instituciones y de la vida política. Arriba, Ilave, en Puno, y en la página opuesta, Bagua: dos casos emblemáticos (y trágicos) de fracaso político.

Foto: EFE/ Paolo Aguilar

Foto página opuesta: Reuters / Thomas Quirynen

de qué se mire, la década dorada de alto crecimiento económico puede ser considerada una de grandes éxitos o de robustos fracasos. Para los últimos, ahí están Ilave, Bagua, Cerro Quilish, Conga, el cambio de presidente del Consejo de Ministros cada 10 meses en promedio o el cambio de ministro del Interior cada siete meses, la abrumadora desconfianza de la población hacia el Congreso y el Poder Judicial, la falta de mejoras importantes en la calidad de ambos, el aumento en la corrupción entre autoridades regionales y locales, nuestra persistente ubicación en los últimos lugares en las pruebas PISA de calidad educativa, la informalidad que no disminuye y la creciente inseguridad ciudadana.

Muchos analistas y comentaristas miran solo uno u otro, y sobre esa base sacan sus conclusiones de cuán bien le va y le irá al país. Hay una leve correlación ideológica en esto: los comentaristas de derecha prefieren ver en el éxito económico el triunfo del modelo y prueba de que la economía de mercado está cumpliendo su rol de generar riqueza, y extrapolan que lo seguirá haciendo. Aquellos de izquierda, en cambio, tienden a ver en el descontento social la demostración de que la economía de mer-

cado produce resultados insostenibles y que el modelo requiere una intervención urgente.

En nuestro libro *El Perú está calato: el falso milagro de la economía y las trampas que amenazan nuestro progreso* (Planeta, 2015), utilizamos las herramientas del análisis institucional para llegar a una conclusión más aséptica ideológicamente: la economía y la política no marchan por cuerdas separadas; son dos elementos inseparables del desarrollo económico.

Si el Perú logró aprovechar los extraordinarios vientos a favor con los que navegó durante la década dorada, fue precisamente porque tiene una economía de mercado que permitió movilizar los grandes capitales hacia los sectores beneficiados por el *boom* de las materias primas y aprovechar las bajas tasas de interés globales para dinamizar la inversión. Los triunfos económicos recientes son el resultado de una gran movilización de capital y de la generación de empleo que esta trajo consigo. Es indudable que eso no habría sucedido en la magnitud en la que ocurrió sin la estabilización, liberalización y apertura económica de los noventa.

Pero, agotados los vientos favorables, la economía necesita otras fuentes de combustible. La



más importante es el aumento en la productividad. Detrás de cada uno de los verdaderos milagros económicos está el crecimiento rápido de la productividad, que desata un círculo virtuoso que potencia el motor de la economía de mercado para generar riqueza y empleo. Primero, eleva los salarios. Aumenta también la tasa de retorno del capital, y se genera así más inversión, lo que a su vez aumenta el empleo, eleva el consumo, y hace girar así la rueda de prosperidad.

Para eso tiene que haber una intensidad de competencia alta, el mercado de capitales y el mercado laboral deben ser eficientes, la educación de buena calidad, la infraestructura completa y funcional, y las instituciones judiciales efectivas.

Pero nada de esto aparece con un movimiento de la mano invisible. Todos estos elementos en la receta de la productividad requieren de la construcción de bienes públicos: desde mercados con bajas barreras a la entrada hasta una fuerza laboral bien capacitada. En todos los casos se requiere la acción del Estado.

¿Tiene el Estado peruano las capacidades para desarrollar con eficiencia estos bienes públicos necesarios para impulsar la productividad?

Si las tiene, están bien escondidas.

LOS GRANDES ÉXITOS DEL ESTADO PERUANO

Quienes rechazan la afirmación de que el Estado peruano no ha mejorado en los últimos años se refieren siempre a lo que podríamos llamar los "grandes éxitos", entre los cuales destacan la victoria en La Haya, la extradición y sentencia de un expresidente, la negociación y firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, la independencia del Banco Central de Reserva, entre otros.

Pero la mayoría de los grandes éxitos han sido logrados por pequeños equipos de tecnócratas o especialistas que actuaron como *dream teams* parcialmente aislados del resto del Estado.

En diez años de crecimiento no ha habido casos en los que el Estado haya logrado mejoras sustanciales en un bien público complejo que requiera administrar un aparato grande distribuido en el territorio nacional, generar incentivos a la eficiencia en varios niveles jerárquicos, crear una cultura de compromiso y honestidad, ni coordinar de forma efectiva entre múltiples organismos del Estado para resolver problemas prácticos con efectividad.

Seis de los siete presidentes del Consejo de Ministros nombrados por el Gobierno de Ollanta Humala desde su inicio el 2011. En promedio, uno cada 10 meses.

Foto arriba izquierda:
Reuters / Pilar Olivares

Foto arriba derecha:
Reuters /
Enrique Castro-Mendivil

Fotos del medio:
Reuters / Mariana Bazo

Foto abajo izquierda: AFP

Foto abajo derecha:
Reuters /
Enrique Castro-Mendivil



Aquellos que lo requieren —como los sistemas de provisión de seguridad, educación, salud, justicia, e infraestructura—, siguen con un desempeño muy pobre (aunque en educación hay algunas señales recientes de mejora).

Incluso algunos bienes públicos que parecen simples de crear, como un mercado laboral eficiente en el que es fácil encontrar y contratar a una persona calificada para un puesto, lo que en principio solo implica un cambio legal, requieren de un nivel de acción colectiva que el Estado peruano parece incapaz de conseguir.

En el caso específico de la reforma laboral, hace más de diez años que el proyecto de Ley General del Trabajo está enterrado en una ga-

veta por las dificultades que existen para poner de acuerdo a empresarios, sindicatos y partidos políticos. Todos velan por sus intereses de corto plazo, nadie está dispuesto a hacer concesiones para lograr beneficios futuros.

Al ser temas políticamente sensibles, no pueden ser resueltos por un *dream team* tecnocrático. La fallida “Ley Pulpín” es un ejemplo de las consecuencias de intentarlo.

Esto es el resultado de un sistema político con reglas de juego que premian el cortoplacismo al máximo. En lugar de partidos políticos sólidos y estables, con políticos de carrera que tienen incentivos fuertes para invertir en su propio capital político, estamos invadidos por

políticos *amateurs* que consiguen un escaño, una gobernatura o una alcaldía pensando en sacarle el máximo provecho mientras dure, sin cultivar una base de votantes y sin desarrollar un patrón de comportamiento predecible. Con los primeros se puede negociar y cooperar porque tienen grandes intereses, y su estabilidad les permite beneficiarse políticamente de reformas de mediano plazo y, por lo tanto, llegar a acuerdos que se cumplen en el tiempo.

Con los segundos es casi imposible. Saben que lo más probable es que no sean reelegidos, por lo que ya no le rinden cuentas al elector. Tampoco tienen un partido político del que dependan y al que le rindan cuentas. Por lo tanto, son volubles, propensos a la corrupción, y en las siguientes elecciones se irán a su casa (probablemente reemplazados por otro político *amateur* sin bandera), por lo que es casi imposible lograr continuidad en las políticas públicas.

En esas condiciones, cualquier reforma que requiera una negociación o compromiso político se vuelve poco probable.

La trampa del ingreso medio, si ello existe, no podría ser otra cosa que la dificultad que encuentra una sociedad para reformar sus instituciones y crecer más allá de la acumulación de capital.

Es cierto que bajo las circunstancias correctas la economía de mercado es un motor de progreso imbatible, pero también es verdad que sin el marco institucional adecuado esas circunstancias pueden quedar al azar.

UN NUEVO CONSENSO

Lo que requerimos para retomar el crecimiento es un nuevo tipo de consenso que va más allá de la estabilidad fiscal, la independencia del Banco Central de Reserva y la apertura económica, entre otras reformas de primera generación que hoy pocos cuestionan.

El consenso también está más allá de verdades de perogrullo, como la importancia de la educación o de reducir la pobreza.

Necesitamos un entendimiento compartido de que no hay tal cosa como una sociedad con una economía sólida e instituciones débiles, y cualquier experiencia que lleve a pensar lo contrario no es más que una ilusión temporal.

Aunque hoy está de moda hablar de instituciones, en nuestra experiencia, poca gente entiende su verdadero significado. Las instituciones son las reglas de juego bajo las que funcionan los políticos y otros actores relevantes para la conducción del Estado. Estas reglas establecen qué es ganar y qué es perder en el juego político, y bajo qué condiciones se gana o se pierde. Así, un Poder Judicial débil, con jueces fácilmente sobornables, genera la regla implícita de la impunidad: se puede hacer trampa, o cosas que en el papel están prohibidas sin ser castigado. Un sistema electoral y político que conduce a la fragmentación genera la regla implícita de que el que gana no es el que se mantiene en el juego repetidas veces (por ejemplo un político que forma un partido y se reelige), sino el que cosecha el mayor botín en una sola partida. Si en el Perú todos quieren ser candidatos y nadie quiere formar partidos, es por las reglas de juego.

Si las reglas de juego no incentivan la construcción de capacidades en el Estado, no tendremos cómo desarrollar las palancas para seguir moviendo la economía.

Estas consisten, primero, en partidos políticos sólidos y estables, con democracia interna y la representación de un sector importante del electorado, con vínculos orgánicos con la sociedad civil que les den legitimidad y relevancia.

Solo de esta manera es posible que los partidos se esfuercen seriamente por cultivar la preferencia de sus votantes en el tiempo, que mantengan consistencia en sus políticas, y logren resultados de gobierno relevantes para el ciudadano. Así, este los premiará con el acceso temporal al poder, el objetivo máximo del juego político.

Una vez alcanzado el poder, la tentación de usarlo para quedarse o para favorecer intereses particulares es muy alta. Por eso necesitamos un sistema judicial independiente y eficaz, que asegure la igualdad de todos los peruanos ante la ley, que defienda al ciudadano del intento de cualquier autoridad de vulnerar sus derechos, y que vigile con celo protector que nadie se valga de bienes públicos para lograr beneficios privados. Solo de esta forma los ciudadanos podemos seguir siendo el centro de las políticas públicas, incluso cuando no es época de elecciones ni de proselitismo.

El Perú está calato, y para vestirlo necesitamos un consenso en torno a un *shock* institucional. ■



El cine de Herzog y la cámara de Jorge Vignati

Escribe

PEDRO JOSÉ LLOSA

Economista y escritor

Werner Herzog regresa al Perú. El famoso cineasta alemán que ambientó muchas de sus películas en tierras peruanas será homenajeado en el 19.º Festival de Cine de Lima.

La filmografía de Herzog es monumental, y uno puede familiarizarse con ella en la web. Pero la historia del cine mundial está conformada también por los personajes que subyacen –y construyen– a esas otras historias de los gigantes del cine. Uno de esos personajes es el cusqueño Jorge Vignati.

A principios de los setenta, cuando llegó al Perú por primera vez para filmar

En 1983 Herzog se llevó a Vignati a la selva nicaragüense. Allí, conmovidos de ver cómo los indios misquitos usaban niños en sus ejércitos de resistencia, grabaron el documental *La balada del pequeño soldado*. Poco después, el alemán dirigió a su equipo de filmación al Himalaya. La visa para que el cusqueño llegue a Nepal vía Europa tardaría más de lo planeado, pero Herzog lo esperó, no lo reemplazó. Le dio indicaciones para que se una al grupo a los pocos días de iniciada la expedición. En el documental *The dark glow of the mountain*, quedó registrada la vida del tirolés Reinhold

Herzog recurriría a Vignati en muchas ocasiones más, pero quizá una de las más memorables para este último fue cuando le encomendó, a la distancia y con plena autonomía, registrar unas tomas inverosímiles alrededor del cerro Torre, una montaña sin parangón al sur de la Patagonia que, por su aislamiento respecto del resto de la cordillera, es idónea para filmar desde un helicóptero. Idónea siempre y cuando el helicóptero no se caiga en esos vuelos concéntricos, que fue exactamente lo que sucedió. En la mitad de la nada y sin el radio operativo, Vignati (quien se fracturó dos costillas por llevar la cámara en el regazo) y los otros dos tripulantes caminaron durante 18 horas hasta dar con un pueblo.

Afortunadamente el trabajo de Vignati no ha pasado desapercibido. En el 2012 fue el homenajeado del Festival de Cine de Lima, y para aquella ocasión Herzog escribió: “Jorge Vignati ha trabajado conmigo en lo más profundo de la selva y en las más altas montañas del mundo como asistente de dirección, director de fotografía y como actor. Estoy en deuda con él. Sin su perseverancia, su profesionalismo y su profunda humildad, yo no habría llegado tan lejos. Si miro hacia el pasado, con la perspectiva de hoy, una cinta como *Fitzcarraldo* no hubiera sido posible sin él”.

Homenajear a Herzog es, pues, homenajear a Vignati y a los hombres que, como él, ocupan también un sitio en la historia del cine. Hombres que, como bien lo dijo Edgar Saba aquella vez, “desde las sombras, hacen la luz”. □

Homenajear a Werner Herzog es también homenajear al fotógrafo cusqueño Jorge Vignati, su colaborador en el proyecto de "llevar el cine adonde el cine no puede llegar".

Aguirre, la ira de Dios, Herzog conoce a Vignati (quien para entonces era un joven y talentoso camarógrafo que filmaba para Dennis Hopper en el Urubamba), pero fue una década después y a raíz de su largometraje *Fitzcarraldo*, que Herzog lo contactó y lo reclutó por los tres años que duró ese rodaje. Desde entonces, la habilidad del peruano por lograr las mejores tomas a riesgo de lo que fuera lo haría crecer en la estima del alemán y este último lo llevaría consigo por todo del mundo.

Messner, el primer hombre en coronar el Everest sin oxígeno. Herzog no solo quiso registrar la singularidad de las cumbres ni la caravana de hombres diminutos avanzando en la inmensidad del hielo. Dijo que eso abundaba en el cine comercial. La indicación para Vignati fue la regla que Herzog siempre siguió: llegar con el cine adonde no puede llegar el cine: “Alcanzar el espíritu de Messner”, decía, “entender qué es lo que lleva a estos grandes escaladores a dedicar sus vidas a la montaña”.



EL PERÚ EN INTERNET



Mario Alvarado,
CEO del grupo Graña y Montero:

“Si al país no le hubiese ido tan bien, ¿habríamos tenido éxito? Creo que no”.

El grupo Graña y Montero acaba de cumplir 81 años, pero acaso los últimos 25 han sido los más emblemáticos: se constituyó como grupo económico, listó sus acciones en la bolsa más importante del mundo, construyó centros comerciales, universidades, autopistas y el metro de Lima, fundó su propia academia interna, y adquirió dos empresas vinculadas al negocio de gas y petróleo.

Entrevista
ADRIANA ROCA
Periodista

En el primer piso del nuevo edificio de oficinas de Graña y Montero, ubicado a unas cuerdas de su sede principal, la *mise en scène* no es la que uno suele encontrar en edificios corporativos. En este lugar las llantas cuelgan del techo y sirven de columpios —o quizás de hamacas—. Uno que otro ejecutivo, libro en mano, se mece sobre una de ellas. Un poco más adentro está una mesa de pimpón. Un cubo gigante dentro del cual se pueden jugar “videojuegos” de los más recientes proyectos del grupo se erige sobre el centro de este primer piso, y un cafecito acogedor flanquea el lado derecho del espacio. Alrededor hay salones de clases que parecen importados directamente desde la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

Varios de los salones están llenos. Sigilosamente, Mario Alvarado, CEO del grupo Graña y Montero, abre las puertas de algunos de los salones para mostrarle al equipo de PODER a sus alumnos en acción. Estos “alumnos” son en realidad trabajadores del grupo. Gente de todas las edades, de todos los cargos y posiciones. Aquí, en la Academia Graña y Montero, entrenan y se mantienen constantemente al día en los más novedosos conceptos de ingeniería, arquitectura, gerencia y construcción, entre otras cosas, los 46.000 trabajadores que hoy integran el grupo Graña y Montero.

Es en este edificio —que parece una simbiosis entre Harvard y las oficinas de Google—, donde hoy se ubican las oficinas corporativas del conglomerado. Es también la nueva sede de la academia, creada en el 2000. Y es quizás el reflejo físico de cómo ha evolucionado y de cómo se ha modernizado uno de los grupos económicos más poderosos del país, que hoy factura más de US\$ 2.345 millones al año. Alvarado nos detalla el proceso.

¿Cómo ha evolucionado en los últimos 25 años el grupo que usted dirige?

☞ Hace 25 años yo no era el gerente general del grupo. De hecho, en ese momento no había grupo. Yo era el gerente de la empresa inmobiliaria y en 1997 asumí la gerencia general, que coincidió con la constitución oficial del grupo. En ese momento ya se sentían ciertos cambios en el país que nos obligaban a desarrollar mayores capacidades financieras para poder enfrentar lo que se venía.

Hace 17 años listamos en la bolsa de Nueva York. Para ello nos tuvimos que preparar. Ahí ya se ve una clara decisión de convertir a la empresa en una con características globales y estándares internacionales. Siempre hemos sido un grupo que se ha manejado sobre la base de los valores, y eso es lo único que se ha mantenido constante. Han sido la base del crecimiento de Graña y Montero. Y si bien estos valores se han ido enriqueciendo, es lo único que no ha cambiado. Fuera de eso, somos un grupo bastante diferente del que había en 1990.

¿Cómo comenzó este proceso de cambio?

☞ Nuestro presidente y principal accionista, José Graña, es un visionario. Nos retaba preguntándonos cómo deberíamos ser, pero en una forma muy conceptual. Eso nos obligaba a todos a ir subiendo la vara constantemente.

Si comparamos cómo es la empresa hoy con cómo era hace 25 años, diría que es una empresa más profesional en todos los rubros. Todo lo que hemos hecho internamente lo hemos replicado hacia afuera. Por el afán de mejorar en todo es que tenemos premios en todas las categorías de negocios en las que estamos. Retarnos ha sido un proceso permanente.

Pero la pregunta importante acá es: si al país no le hubiese ido tan bien, ¿igual nos hubiese ido bien? Creo que no. Es fundamental tener un país avanzando y creciendo para lograr lo que hemos logrado. Y no solo es esencial que crezca, sino que también debe crecer consistentemente y por mucho tiempo. Porque desarrollar las capacidades demora más de 20 años.

¿Cuáles fueron los cambios que más ayudaron a encaminar el país entre 1990 y el 2000? ¿Por qué decidieron empezar en 1997 a implementar los cambios en la empresa?

☞ Siempre estamos cambiando. Tenemos una visión positiva sobre el rumbo de las cosas. Cuando se dieron los cambios económicos, estábamos listos para recibirlos. No es que en 1997 dijimos “Ok, salgamos a la bolsa”, sino que mucho antes nos empezamos a preparar para ello. Mirábamos hacia otros países y veíamos las cosas que queríamos estar haciendo. Ahí trazamos nuestro camino. Nos preparamos en desarrollo técnico, en capacidades de las personas.



El tema medular es que, cuando a un país le va bien, a ti te va bien. En ese lapso (entre 1990 y el 2015) crecimos anualmente, en promedio, 15% todos los años. En el 2000 facturábamos S/. 974 millones y en el 2014, S/. 7.000 millones. Si analizamos un periodo mejor, al que denominamos “el del gran crecimiento” (entre el 2003 y el 2013), encontramos que crecimos a un ritmo de 30% anual. Todo el país creció, las inversiones aumentaban. Se querían hacer inversiones cada vez más complejas y se requería a empresas cada vez mejor preparadas para hacer esas cosas. Competencia siempre hubo, mucha y muy abierta, y eso nos ayudó a mantenernos competitivos.

¿Qué define las obras que han hecho en los últimos años?

☞ Las obras emblemáticas van cambiando. Las más recientes, aunque no son las que reenfocaron nuestra atención hacia la productividad, son varias.

En 1999 teníamos tres valores: calidad, cumplimiento y seriedad. Cuando yo me convertí en gerente general, antes de ingresar a la bolsa, planteé que otro de nuestros valores debería ser la eficiencia. El directorio, sin embargo, me dijo que, antes de incorporarlo como valor, externamente nos tenían reconocer como eficientes, y que una vez que eso sucediese podríamos sumarlo a nuestros valores. A consecuencia de ese reto, cambiamos nuestro sistema de producción. Incorporamos la metodología llamada *lean construction*, que en aquel momento era novedosa. Viene de Toyota. Con esa tecnología construimos dos Ripley que fueron totalmente innovadores.

Pero al inicio no fue fácil: cuando tratamos de implementarlo, no pudimos. Tratamos de hacerlo con nuestros maestros de obra, pero no se pudo, así que pusimos a ingenieros jóvenes sin ninguna experiencia a liderar el proyecto, y ellos lo lograron. Fue un proceso largo, pero

El metro de Lima ha tenido un impacto enorme sobre la ciudad, y la está transformando”, dice Mario Alvarado. “No tanto por la infraestructura, sino por el efecto que tiene sobre la vida de los ciudadanos”.

Foto: Cortesía Graña y Montero

PARA EL CEO DE GRAÑA Y MONTERO, EL RETO MÁS DIFÍCIL QUE SU GRUPO HA TENIDO QUE AFRONTAR EN ESTA ETAPA DE CRECIMIENTO ES EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE SUS CAPACIDADES.



cambió la forma de pensar del grupo.

En estos 25 años lo más importante ha sido que al país le fue bien. Con base en ello hemos ido construyendo sobre las experiencias. Hoy ya somos un grupo regional con presencia fija en Chile, el Perú y Colombia, y vamos a muchos otros lugares por proyectos. A Panamá, Guyana, República Dominicana, por ejemplo.

En Chile trabajan con nosotros 8.000 personas. Y en Colombia, que es más reciente, ya tenemos cerca de 3.000 personas.

Ustedes han construido grandes obras en la ciudad, como Larcomar, el complejo habitacional de El Agustino, el metro de Lima. ¿Qué efecto han tenido estas obras sobre la zona en la que se encuentran?

☞ Un buen ejemplo es el efecto que tienen sobre ciertas zonas las obras que hemos hecho

es Larcomar. Cuando empezamos a construirlo —y fuimos combatidos enormemente por ello— esa zona tenía un nivel de abandono enorme. Había recuerdos románticos sobre esa área, pero era en realidad un basurero. Tras haberlo construido, ha habido una suerte de contagio por todo el malecón, desde Barranco hasta San Isidro. Los parques son una maravilla. Cuando construimos Larcomar no había casi edificios que miraran al mar. Hoy esa zona es de las más sofisticadas de la ciudad. El proyecto lo ideó Eduardo Figari, que tuvo la visión de hacer un proyecto que cambió la ciudad.

Lo mismo nos pasó con el Agustino. Cuando entramos era inhóspito. Teníamos que enviar a nuestros ingenieros con seguridad. Pero ese proyecto revalorizó toda la zona. Ahí el reto era asegurarnos de que la comunidad realmente manejara su proyecto y aprendiera a vivir en

comunidad. También había un buen alcalde al que le gustó la idea. Hoy hay un centro comercial, hay parques y se puede transitar sin necesidad de tener seguridad.

El metro de Lima ha tenido también un efecto enorme sobre la ciudad, pero desde otra perspectiva. Viene transformando la ciudad, no tanto por la infraestructura, que fue construida en dos partes —y que se construyó sin detener la ciudad—, sino por el efecto que tiene sobre los ciudadanos. Una vez construido el metro, hubo un concurso para determinar quién lo operaría. Nosotros no teníamos experiencia en ese rubro, así que nos asociamos con Ferrovías, una empresa argentina que nos daba las capacidades técnicas para operar. Participamos y ganamos el concurso.

Una vez que ganamos, decidimos que nos serviría como palanca para desarrollar ciudadanía. Así que nos pusimos a buscar quién nos podría ayudar en algo así. Encontramos que los operadores del famoso metro de Medellín eran los mejores y los convencimos para que nos asesoren. Hicimos un programa con ellos llamado Cultura Metro.

Lo interesante de este proyecto es que en el 2013 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de un acuerdo con Harvard, hizo un estudio de qué proyectos eran los que más impacto habían tenido en sus comunidades. Se llamó Espacio 360, y lo ganamos.

El año pasado Euromoney nos reconoció como la empresa mejor gestionada de Latinoamérica.

Ahora bien, algunas de esas obras se han visto rodeadas de controversia. Según algunos reportes, el grupo tiene más de 3.000 millones de dólares en contratos con el Estado, y hay casos como la Interoceánica Norte donde la Contraloría ha encontrado irregularidades. ¿Cómo están manejando este tema?

Sobre la cifra que das al inicio de tu pregunta... No, ya quisiéramos. El 2014 cerramos con un *backlog* (contratos por ejecutar) de un 86% con el sector privado. El grupo Graña y Montero reporta trimestralmente al mercado en forma transparente, por área de negocio y por empresa, detallando cuáles de los contratos por ejecutar son fondos públicos. Del último reporte publicado, se puede ver que suman US\$ 127

millones, además de las concesiones.

Respecto a tu pregunta sobre la Interoceánica Norte, cabe precisar que Graña y Montero fue en todo momento, y hasta que vendimos nuestra participación en diciembre del 2011, un accionista minoritario. Sin embargo, tenemos conocimiento de que tanto el consorcio de construcción como la empresa concesionaria prestaron todas facilidades para las investigaciones respectivas. Fueron tres años de investigaciones por la Contraloría y la Fiscalía, luego de los cuales se archivó el proceso, al no haberse encontrado elementos o indicios que revelen o hagan presumir alguna irregularidad relacionada con el otorgamiento o la ejecución de la obra.

El MEF y la Contraloría le han hecho varias observaciones a las obras adjudicadas por la Municipalidad de Lima, algunas de ellas al grupo GyM. ¿Las están subsanando?

☞ El proceso de concesión del sistema de recaudo al que te refieres fue adjudicado de acuerdo con la ley por la anterior gestión municipal. Sin embargo, el municipio anuló dicho proceso basado en un informe del Ministerio de Economía y Finanzas, por lo que nuestros abogados están tomando las medidas legales correspondientes.

¿Qué retos han enfrentado en los últimos 25 años?

☞ El reto más difícil de todos es desarrollar a las personas y sus capacidades. Para enfrentar ese reto, creamos hace 15 años nuestra academia, un espacio donde nuestra gente puede estudiar y aprender constantemente. Tenemos también concursos internos y externos de *papers*. Contamos con un portal de ingeniería llamado PI (www.portaldeingenieria.com), que busca juntar a los ingenieros para que interactúen y desarrollen ideas y conceptos. También nos pusimos de acuerdo con Concytec para crear un concurso llamado "Crea tus Ideas". El conocimiento no dura, siempre está cambiando, por eso nos retamos a compartirlo siempre.

Hablemos de sus áreas de negocio. ¿Cuáles son los siguientes pasos para su división inmobiliaria?

☞ No está en nuestras prioridades entrar a Chile ni a Colombia en la parte inmobiliaria. Hemos

ingresado en las áreas de ingeniería y construcción y servicios, y queremos entrar en infraestructura. Pero un buen ejemplo a seguir en temas de desarrollo inmobiliario es Colombia. Es donde mejor se maneja el tema de vivienda social, y tienen los productos de mejor calidad.

¿Traer ese modelo y aplicarlo al Perú sería viable?

☞ No hay mucha diferencia con el modelo peruano, pero tiene que ver mucho con la cantidad de años que han estado metidos en eso. Cuando en la curva de aprendizaje del país la gente pasa de comprar una vivienda a cualquiera a comprar un departamento con buenas características. Nosotros (el Perú) estamos en una etapa inicial en este proceso, está empezando una cultura de vivienda, en la que la gente valora un buen producto por sus características, valora juegos para niños, las áreas verdes. En Colombia esto empezó hace 20 años.

¿Cuáles son los próximos grandes proyectos que tienen encaminados para los próximos cinco años?

☞ No puedo dar detalles sobre proyectos específicos, pero sí puedo hablar en términos generales. Vamos a invertir mucho en infraestructura a nivel país. Pero también mucho en Colombia, más que en Chile, aunque la prioridad es el Perú.

Somos un grupo regional. El 28% de nuestro *backlog* es internacional. Hemos desarrollado negocios fuera del ciclo de construcción. En ese rubro, el 63% de nuestro *backlog* está fuera del ciclo de construcción. Tenemos capacidades para desarrollar nuevos negocios. Creamos un área potente que genera nuevos negocios. Por ejemplo, somos el grupo económico que más iniciativas privadas (IP) ha presentado al Gobierno para cerrar brechas en problemas de infraestructura.

Hoy el Gobierno tiene una avalancha de propuestas, todas interesantísimas, y actualmente está dando prioridades y evaluándolas para adjudicarlas.

¿Cuáles son las grandes obras que faltan en el país? ¿Qué proponen ustedes construir?

☞ En Lima faltan transporte masivo, autopistas y vías urbanas. Falta mejorar el área de administración de tránsito y de seguridad. Hoy tenemos

las herramientas para hacerlo. Necesitamos visión y técnica política para poder lograrlo.

El 2014 fue un año difícil para el grupo. Su utilidad neta retrocedió en 6,4% y su Ebitda en 11,5%. ¿Qué perspectivas tienen para el 2015 en términos de ingresos?

☞ En efecto, fue un año muy difícil, sobre todo porque en el tema minero somos importantes. Somos, tal vez, la empresa con mayor experiencia en construcción minera en Latinoamérica gracias a la compra de una empresa chilena con muchísima experiencia que se suma a la nuestra. Para nosotros, el área minera tiene dos partes: proyectos nuevos, que ha caído mucho, y operación minera, que no ha caído. Trabajamos con las operaciones para hacerlas más eficientes.

Por otro lado, hemos desarrollado nuestras capacidades en gas y petróleo. Por eso compramos Coga, la operadora del ducto de TGP-Camisea. En Colombia también buscamos a la mejor empresa de gas y petróleo, y encontramos a Morelco, que recién se ha integrado al grupo. Con ella vamos a operar infraestructura.

Vemos que hay dos mercados que se van a desarrollar con fuerza en el Perú en los próximos años. Uno es el de gas y petróleo. Principalmente gas y no tanto petróleo, cuyo precio cada día cae más. El otro es infraestructura. Son los dos mercados que creemos que deberían reemplazar la caída en inversión minera. Es la apuesta que estamos haciendo.

Hace muchos años que estamos metidos en el negocio de gas y petróleo. Tenemos una planta de fraccionamiento, y éramos socios minoritarios de TGP. Cuando surgió la oportunidad de comprar acciones de TGP, ya que algunos de sus accionistas estaban vendiendo su participación, ejercimos nuestro derecho de preferencia y trajimos a un fondo de pensiones para que nos acompañe. El acuerdo fue comprar la operación del ducto. Es importante notar que hay dos compañías involucradas en el manejo del ducto: el dueño de los activos, TGP, y el que opera, que se llama Coga. A nosotros nos interesaba la operación.

¿Qué les atrajo de Coga?

☞ Que opera uno de los ductos más difíciles de manejar del mundo porque está sobre una geo-



grafía muy compleja. Con la experiencia desarrollada en Coga pensamos seguir creciendo regionalmente en todo lo que se haga con gas en la región. Morelco también está muy metido en gas y petróleo. Da mantenimiento a más de 1.500 kilómetros de ductos en Colombia. El tema de infraestructura en este rubro nos interesa mucho.

Hoy operan los lotes III y IV en Talara. ¿Les interesa operar otro más?

☞ Nos interesan los lotes para explotación (de procesos industriales), no los lotes de exploración, que son los que la mayoría de empresas buscan. Nosotros los vemos más como un proceso de desarrollo industrial.


¿Cómo será el Grupo Graña y Montero en 25 años?

☞ Queremos desarrollar una organización mucho más moderna. Una organización modular, es decir, que se base sobre equipos pequeños, integrados a través de una misma cultura

y una misma lógica de negocios. Me gustaría estar en los proyectos más sofisticados que se hagan en el país, poder traer la tecnología y la técnica más avanzada.

¿Cómo prevén que serán sus resultados financieros este año?

☞ Son años difíciles. Nuestro principal mercado (el Perú) está golpeado, y, como todas las empresas, hemos hecho un plan de acción para esto. Las cuentas por cobrar, por ejemplo, se han visto tremendamente afectadas, y es un problema porque se convierte en un círculo vicioso en el que nadie puede pagar. Tratamos de ser austeros. Estamos repotenciando la excelencia operacional.

Como grupo vamos a volver a crecer este año, aunque no sé aún si las utilidades lo harán. Pero tenemos un sentido enorme de responsabilidad con las comunidades, con nuestros clientes y con los países en los que operamos. Por ellos hacemos las cosas. 

Alvarado cita Larcomar como un ejemplo del impacto urbano de las grandes obras. "Había recuerdos románticos de esa zona", dice, "pero en realidad era un basurero", y casi no había edificios a lo largo del litoral que miraran al mar. Hoy, afirma, ha habido una especie de contagio desde Barranco hasta San Isidro, y es una de las áreas más sofisticadas de la ciudad.

Foto: Cortesía Graña y Montero



Cinco estrategias para una negociación exitosa

Escribe
CARLOS NIEZEN
Socio de Activas Partners

En nuestra experiencia ayudando a clientes a maximizar el valor de sus negocios, hemos observado frecuentemente que en muchos lugares de América Latina aún persiste la lógica de afrontar una negociación como un juego de “suma-cero”, es decir, una parte busca ganar todo a costa de la otra parte.

John Paul Getty, quien fue declarado como el hombre más rico del mundo en el año 1966 por el *Libro Guinness de los Records*, alguna vez dijo: “Uno nunca debe buscar obtener todo el dinero que existe en una negociación. Deja que la otra parte tam-

namientos en la materia, tanto en fusiones y adquisiciones como negociaciones con proveedores, les comparto cinco estrategias clave para alcanzar el éxito.

1 Antes de negociar, se debe investigar y analizar. Es fundamental, antes de una negociación, responder preguntas como: ¿con quién negociaremos? ¿Qué es lo que buscan? ¿Cuál es el valor de lo que estamos vendiendo o comprando? ¿Qué está pasando en la industria?, etc.

Por ejemplo, en una adquisición en la que actuamos como asesores, logramos

2 Antes de negociar, definir variables, objetivos y metas. Cuando se negocia, es importante definir dos elementos. Primero, las variables que queremos negociar, más allá del precio (condiciones comerciales, tiempos de entrega, formas de pago, etc.). Por ejemplo, en las negociaciones de sabORIZANTES que me tocó llevar a cabo para una importante empresa de consumo masivo global, una de las variables críticas fue la asignación de personal del área de Investigación y Desarrollo del proveedor en las instalaciones de mi cliente, con el fin de asegurar mejor comunicación, mayor rapidez y mayor efectividad en el desarrollo de nuevos productos.

Segundo, es importante pensar en el máximo que estamos dispuestos a solicitar y en el mínimo que estamos dispuestos a aceptar en cada una de las variables de negociación. Esto permitirá empezar las negociaciones con un alto objetivo, y también saber cuándo debemos retirarnos de una negociación.

3 Siempre se debe contar con opciones. Para poder saber cuál es el mínimo que estamos dispuestos a aceptar, contar con opciones es fundamental. En una negociación, una de las partes pierde mucha credibilidad cuando la otra descubre que ha exagerado, fingido o mentado.

La fortaleza de una posición negociadora depende de las opciones disponibles. En fusiones y adquisiciones, siempre les recomendamos a nuestros clientes que hagan adquisiciones en mercados en donde existan múltiples alternativas. Así, si una

opción no se concreta, siempre existen otras. Cuando apoyamos a nuestros clientes en sus compras, los apoyamos también en la búsqueda de alternativas de abasto. Y si no las tienen, los ayudamos a desarrollarlas.

Por ejemplo, unos años atrás apoyamos a una empresa con una facturación de más de US\$ 10.000 millones de dólares en la compra de botellas de plástico. Astutamente, su principal proveedor les había anunciado un incremento importante en el precio, aprovechando que había colocado su equipo de embotellado dentro de las plantas de nuestro cliente. Por lo tanto, cuando solicitamos cotizaciones a otros proveedores (ubicados más lejos), los precios fueron mayores. Todo parecía indicar que a nuestro cliente no le quedaba otra opción que aceptar el incremento. Sin embargo, decidimos “crear” una opción: que nuestro cliente compre equipo de embotellado, lo instale en sus plantas y produzca sus propias botellas. El presidente de la compañía aceptó esta opción y se la presentó al fabricante de botellas. Su reacción fue de sorpresa. No esperaban eso de parte de nuestro cliente. No solo tuvieron que olvidarse del incremento de precios, sino que terminaron aceptando una fuerte reducción.

4 Se deben definir los roles. Las negociaciones individuales siempre resultan más sencillas, ya que no existen otras personas con las que se debe coordinar un frente común.

Sin embargo, muchas veces las negociaciones corporativas requieren la participación de múltiples áreas. Por ejemplo, si es

una adquisición, puede ser importante la participación del CEO, el CFO, miembros del directorio, etc. Si es una compra de insumos, puede resultar importante la participación del líder de Manufactura, o de Logística, Finanzas, Control de Calidad, etc.

En dichas circunstancias, uno puede sentirse tentado a negociar individualmente, pero esto podría ser contraproducente. Lo mejor es negociar como equipo. Para ello es importante tener un entendimiento común de los puntos anteriormente descritos, y establecer roles muy claros. Por ejemplo, definir al líder, al que analizará los números que se ofrezcan durante la negociación, al responsable técnico, etc. Dado que participarán varias personas, también es importante definir una agenda clara y los principales mensajes. Por último, es importante ensayar antes de las negociaciones. Un equipo bien preparado y coordinado siempre logra resultados superiores.

5 Se deben usar las emociones con astucia. La teoría de la negociación indica que uno debe quitar de en medio el componente emocional. Suena bien, pero en la práctica es imposible. No somos robots. Además, puede ser contraproducente. Lo que sí debemos quitar de en medio son las emociones negativas. Pero existen otras emociones que debemos mantener.

Por ejemplo, debemos fomentar emociones positivas para “vender” nuestra propuesta. No debemos olvidar que, aunque estemos comprando algo, también estamos vendiendo una propuesta. Por ejemplo, un

cliente nuestro, el CEO de una importante empresa latinoamericana de consumo masivo, cada vez que efectuaba una importante adquisición, trataba de ponerse en los zapatos de los vendedores y hacía un enorme esfuerzo por “empatizar” con ellos para poder lograr que acepten su oferta.

Asimismo, a veces nos toca enfrentar una contraparte que llega en actitud amenazante o enojada. Con frecuencia esto ocurre por una demostración natural de emociones, pero también pueden ser tácticas utilizadas por los negociadores con el fin de intimidar a la otra parte. En estos casos, está demostrado que uno no debe ni intimidarse ni escalar la batalla. Lo que uno debe hacer es responder con el mismo tono para enviar la señal de que no está siendo intimidado, e inmediatamente ofrecer bajar las emociones de manera conjunta para continuar con la negociación y alcanzar un acuerdo.

Por último, es importante utilizar las emociones para mostrar que la oferta de la otra parte no es de nuestro agrado. Así enviamos la señal de que deben mejorar la oferta, sin que nosotros pongamos otra cifra sobre la mesa.

Existen múltiples otras tácticas para una negociación, pero en este artículo me he enfocado en sintetizarles y compartirles cinco estrategias clave para negociar con éxito. Espero que, poniéndolas en práctica, puedan extraer mayor valor de sus negociaciones y ganarse la reputación de generar acuerdos *win-win*, para que más empresas hagan negocios con ustedes. □

No debemos olvidar que, aunque estemos comprando algo, también estamos vendiendo nuestra propuesta.

bién haga dinero, porque, si te ganas la reputación de siempre llevártelo todo, no vas a tener muchas oportunidades para negociar”.

Las negociaciones afectan el día a día de nuestras vidas, tanto en el hogar como en nuestro trabajo. En general, sí se puede obtener un beneficio mucho mayor en las negociaciones sin llevar al otro a la pérdida total. El mejor acuerdo puede ser el que permite que ambas partes se beneficien. Esta es la premisa principal del libro *Llegando al sí*, de William L. Ury y Roger Fisher.

Basándome en 20 años de experiencia apoyando a mis clientes en decenas de negociaciones corporativas y múltiples entre-

que nuestro cliente pague un precio significativamente inferior al que solicitaba el vendedor, ya que demostramos que el valor estimado por el este último, con el apoyo de sus asesores financieros, era exagerado. El vendedor estimaba que su negocio generaría una altísima rentabilidad. Nuestros análisis, basados en investigaciones con negocios similares en las Américas, Europa y Asia, indicaban que los márgenes podrían ser altos inicialmente, pero que con el tiempo caerían ante la aparición de mayor competencia. La otra parte perdió credibilidad y el precio se terminó pareciendo a lo que nuestros análisis habían determinado.



La guerra *offline* por el control de Internet

Escriben

MOISÉS NAVARRO Y ROLANDO TOLEDO

Periodistas

El futuro del mecanismo de gobernanza de la Internet se está discutiendo lejos de navegadores y páginas web. Hay dos grupos en pugna y uno va tomando la delantera en la configuración de un modelo que cuenta con detractores políticos en poderosos gobiernos.

Cuando Edward Snowden, el exconsultor de la Agencia de Seguridad Nacional de los Estados Unidos (NSA), difundió la avalancha de documentos que revelaron el ahora conocido programa de espionaje masivo de Estados Unidos, la diplomacia mundial sufrió un remezón. Varios países exigieron explicaciones, pues la interceptación de comunicaciones alcanzó incluso a jefes de Estado como François Hollande, Angela Merkel y Mariano Rajoy. Los mandatarios afectados manifestaron su desagrado, pero el asunto no fue más allá. Sin embargo, como veremos más adelante, el asunto también le dio potencia a un debate que, por técnico, ha venido pasando bajo del radar: el de la gobernanza en la Internet.

¿GOBIERNO O GOBERNANZA?

En su libro *The Global War for Internet Governance*, Laura de Nardis señala que “la tarea principal de la gobernanza de la Internet es el diseño y administración de las tecnologías necesarias para que el servicio se mantenga ope-

rativo”. Este sistema abarca una serie de “capas” que “contienen” estándares técnicos, recursos como las direcciones IP, condiciones de acceso a Internet, etc.

En la guerra por el control de la Internet a través de su gobernanza hay dos bandos: aquellos que promueven que se haga desde los Estados y quienes buscan un control más privado. En el primer grupo se encuentran países como India, Rusia y China (que en algunos casos han ido cambiando su postura). En el segundo existen organizaciones como la Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números (ICANN, por sus siglas en inglés), que promueven un control “de abajo hacia arriba” en el que todos los grupos de interés tengan participación en la toma de decisiones sobre las reglas de juego.

Un ejemplo ilustra el desfase de la visión “Estatat” de la Internet. En el 2012, la Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT, organismo de las Naciones Unidas) produjo un tratado en el que proponía soluciones a los desafíos que representa la Internet. Entre las conclusiones se encontraba un acuerdo para combatir el *spam*. Varios años después, la medida

El destape del espionaje masivo dado a conocer por el exconsultor de la NSA Edward Snowden generó una tensión política no vista desde el escándalo suscitado por Julian Assange y los documentos de Wikileaks. Y también generó cuestionamientos al rol del Estado en los sistemas de comunicaciones, Internet incluida. Así, el debate por el control de la Internet a través de su gobernanza también cobró fortalecida vigencia.

Foto: EFE / Smertin Pavel



no luce muy eficiente, pues el correo basura sigue siendo un problema. ¿Era la forma adecuada de resolver este tipo de problemas?

En una conferencia realizada a fines del 2014 Fadi Chehade, entonces CEO de la ICANN, criticó estas medidas. “¿Acaso para cada problema que genera la Internet necesitamos un tratado mundial?”, dijo. En la misma sesión, contó el caso de un país a cuyo secretario de Telecomunicaciones llegaron cientos de requerimientos para cerrar páginas web. Y cuando el funcionario se dispuso a proceder con los cierres, se dio cuenta de que los servidores estaban en otro país. Casos como estos desafían los medios tradicionales que usan los Estados para resolver problemas

Estados Unidos ha dado un paso para solucionar esto. La asignación de los números y nombres (nombres de dominio y direcciones IP) es responsabilidad de la Autoridad de Números Asignados en Internet (IANA), que desde su fundación pertenece al Departamento de Estado y por contrato es administrada por ICANN.

En el 2014 se inició un proceso de transferencia de las funciones de IANA para que esta deje de depender del Gobierno de los Estados Unidos. Como parte de esto, ICANN está liderando el diseño de una propuesta de gobernanza global –involucrando a todas las partes interesadas– que deberá ser aprobada, primero por el Departamento de Estado.

Entre los mandatarios cuyas comunicaciones fueron monitoreadas por los Estados Unidos, según las revelaciones de Snowden, también se encontraba Dilma Rousseff, presidenta de Brasil, quien como respuesta canceló una visita diplomática a Washington. Según recogió *The Economist* en marzo del año pasado, la jefa de Estado brasileña afirmó que su país evitaría usar servicios de Internet que tengan base en Estados Unidos.

Fue en esta coyuntura que Fadi Chehade decidió ir en busca de Rousseff. Quería verificar si podían coincidir en sus agendas sobre la gobernanza de la Internet. “Rousseff fue escéptica en un principio. Pensaba que ICANN era una organización muy estadounidense”, afirma Harmut Glaser, secretario ejecutivo del Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI). “Sin embargo, se pusieron de acuerdo y juntos organizaron NETMundial”.

NETMundial fue un encuentro realizado en São Paulo en abril del 2014. Allí se buscó establecer lineamientos generales para la gobernanza de la Internet. Para *The Economist*, este evento significó que, finalmente, Brasil había dejado atrás la visión controlista de la Internet que sostenía hasta hace pocos años. “En el 2012, Brasil se alineó con Rusia, China e India y firmaron una versión renegociada de las Normativas Internacionales sobre Telecomunicaciones (ITR), un tratado internacional que regula las comunicaciones desde 1998. Estados Unidos y sus aliados lo rechazaron porque sentían que era muy riesgoso entregar tanto poder sobre Internet a las Naciones Unidas, donde los regímenes autoritarios tienen mucha influencia”, señalaba la publicación.

“NETMundial generó un documento con principios globales sobre la gobernanza de la Internet, que fue firmado por más de cien países”, afirma Glaser. Pero no todos estuvieron satisfechos. Rusia no aceptó la propuesta, mientras que China se mostró preocupada, aunque tiempo después, el gigante asiático también la hizo suya.

Los acuerdos por una gobernanza inclusiva van dando pasos firmes. El principal desafío por el momento es que la transición de las funciones de IANA a ICANN sea exitosa. Esta organización se encuentra elaborando una propuesta que, en los próximos meses, tendrá que contar con la aprobación del Congreso de los Estados Unidos. Larry Strickling, del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, señala que, si bien hay congresistas que se oponen, el proceso va por buen camino. Eso sí, advierte que un cambio de gobierno hacia uno Republicano tras las elecciones de 2016 definitivamente implicaría un retraso.

Un ejemplo elocuente ilustra esto último. Cuando Strickling comentó el traspaso de funciones de IANA a ICANN, el candidato a la nominación presidencial del Partido Republicano en el 2012, Newt Gingrich, escribió lo siguiente en su cuenta de Twitter: “Todos los estadounidenses deberían preocuparse por la cesión, por parte de Obama, del control de la Internet a un grupo indefinido. Esto es muy, muy peligroso”. ¿Será que la política interna estadounidense se convertirá en un escollo para el fortalecimiento de la gobernanza de la Internet desde el sector privado? Lo veremos pronto. ■

Fadi Chehadé: “Hay una lucha intensa por el control de internet”

Entrevista
ROLANDO TOLEDO
Periodista

Foto: Antonio Escalante



INTERNET MORE ACCESSIBLE



La Internet es hoy una de las más eficientes e importantes vías de información a nivel global. Iniciativas como la promovida por Mark Zuckerberg, de Facebook, para proveer de Internet gratis a los países con menor acceso, democratizarán el servicio. Pero ¿cómo se gobierna esta red cada vez más extendida?

Foto: EFE / Alejandro Bolívar

Fadi Chehadé es el CEO de la Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números (ICANN), organización que se encarga de coordinar a nivel global los identificadores (nombres de dominio o direcciones IP) para poder acceder a la Internet. Nacido en Egipto y criado en Líbano, llegó a Estados Unidos a los 18 años para buscar un futuro. Su primer trabajo, al no saber inglés, fue de pelador de cebollas. Luego de mucho esfuerzo, aprendió el idioma y fue admitido en la Universidad de Stanford, donde estudió Ingeniería. Una vez que concluyó sus estudios superiores, trabajó para Bells Labs e IBM.

Su gran capacidad de convocatoria y de formación de consensos lo llevó encabezar ICANN, y es uno de los más ardorosos promotores de la gobernanza privada y participativa de la Internet. El ejecutivo conversó con PODER sobre el futuro de la Internet, la guerra política que actualmente se viene desarrollando

por su control y también sobre su repentina renuncia a la ICANN justo en un momento crucial.

Según Manuel Castells, la lucha por el poder hoy es la lucha por el control de los medios y de la Internet

☞ Hay mucha verdad en lo que dice, porque la internet ya no es solo un medio: es el recurso más transformador que el mundo ha conocido. El próximo año la economía digital va a alcanzar los 4,2 millones de dólares en los países del G20. Este dato es importante, pues demuestra que la Internet es una fuerza horizontal que está transformando todas las partes de nuestras vidas y economías. Lo llamo la "uberización" de todo. Vemos cómo Uber ha afectado las políticas públicas en el transporte. Ahora todo será uberizado.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) ha dicho que los dos tercios del comercio están, geográfica-

mente, altamente distribuidos. Ya no es como antes, cuando todo lo necesario para hacer este celular (toma su móvil) se hacía en una sola fábrica. Ahora la producción se ha convertido en un proceso altamente atomizado y eficiente. ¿Cómo se aglutina todo esto? Con la Internet.

La Internet afecta todos los aspectos de la economía. Y todos los aspectos de nuestras vidas. Es muy una fuerza muy poderosa. Yo soy de Egipto y viví mucho tiempo en el Líbano... Mira lo que la Internet le está haciendo a esta región. Hay un cambio de ideas.

Esto está afectando la forma en que las personas piensan. La Internet es rápida. No es como el aire, pues la contaminación de Lima toma algunos días para que llegue a Santiago. Pero si la gente "contamina" la Internet en Lima, llega a El Cairo en un abrir y cerrar de ojos. Es un poder transnacional, que no conoce fronteras. Las direcciones IP no conocen límites. Y este es un gran reto. Castells tiene razón: la forma cómo se controla la Internet va a tener un efecto masivo en la economía y la forma de vida mundial. Y es por eso que una sola entidad, gobierno o institución no debería controlarla.

¿Hay una lucha por este control?

☞ Hay una lucha inmensa. Creo que, a medida que la Internet es más prominente, la gente empieza a preguntarse: ¿quién tiene el control? ¿Quién es responsable de esto y aquello? En realidad, la respuesta a esta pregunta no es simple, porque la Internet es compleja, está hecha de capas.

La manera más simple de describir la Internet es a través de tres capas. Hay redes (físicas y móviles) que están fragmentadas. No hay una sola red. No hay una sola Internet. Lo que hace que parezca una sola Internet –con "i" mayúscula–, es la segunda capa, que está sobre las redes, a la que llamamos la capa de infraestructura lógica. Allí están organismos como el Registro de Direcciones de Internet para América Latina y el Caribe (LACNIC), la Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números (ICANN) y las organizaciones de dominio de nivel superior de código de país (ccTLD). Y esa capa hace que todas las redes que están abajo luzcan como una sola. Administran los nombres de las páginas web, las direcciones IP, los parámetros, y esto hace que la Internet parezca una sola

cosa, cuando no lo es. Esa es una capa crucial.

Sobre esta, tienes la capa de aplicaciones, mail, webs, y también las políticas como las de protección a los niños o de uso de contenido. ¿Y quién es responsable de eso? ¿Qué reglas se aplican? ¿Quién las controla? ¿Las empresas? ¿El Gobierno? ¿La sociedad civil? En realidad, son todos los anteriores y otros más en este modelo que denominamos de multi-stakeholder. En mi opinión, aún no hemos logrado un entendimiento claro de lo que pasa sobre la mesa.

Hoy todos los ojos están enfocados sobre la segunda capa, que ha sido tradicionalmente controlada por el gobierno de los Estados Unidos. Sin embargo, en marzo del año pasado llegamos a un acuerdo con aquel por el que estuvimos esperando 16 años. El Departamento de Estado afirmó que va a dejar de supervisar esa capa lógica por dos motivos: uno, porque la ICANN, el LACNIC y todas estas instituciones están listas para asumir el trabajo. La segunda razón –de corte político y económico–, es que Estados Unidos se ha dado cuenta de que si esta capa lógica (la segunda) tiene un poder concentrado sobre sí, puede ocasionar la fragmentación de esta. Ha ocurrido con los bancos, por ejemplo, con el Fondo Monetario Internacional (FMI), que se ha tratado de reformar por muchos años. ¿Se ha logrado en la banca hacer que todos participen de manera igualitaria? No lo creo. Lo mismo ocurre con las instituciones para la gobernanza de la Internet. Decirle a todos que se queden fuera y que otro va a decidir no es una alternativa sostenible. Ese no es el espíritu de la Internet. Y creo que el Gobierno de los Estados Unidos ha tomado una decisión sabia.

Ahora, tampoco creo que simplemente el gobierno de los Estados Unidos deba hacerlo. Antes debe asegurarse de que todos nosotros –la comunidad global, las empresas, la sociedad civil– tengan la misma capacidad de supervisión en esta capa. Y en eso estamos trabajando.

Aún así existen fuerzas contrarias a este ecosistema. ¿Cuáles son las principales?

☞ Hay dos. El sistema policéntrico que he planteado hace mucho tiempo es uno en el que no existe una sola entidad centralizada para controlar la Internet. Por ejemplo, en la capa lógica, ¿la ICANN la controla? No. ¿Es el LACNIC? No. La fuerza de esta capa es que

existen la ICANN, el LACNIC y todos los socios. Este es un sistema de gobierno policéntrico. Todos tenemos principios comunes, compromisos mutuos. Esa policentricidad, en contra de lo que se puede creer, la hace estable. No la hace inestable. Incluso necesitamos policentricidad por encima de la capa lógica. No queremos una sola autoridad decidiendo cómo es que los niños deben ser protegidos frente a contenidos de la Internet. Tampoco queremos que la misma autoridad vea protección a menores y tributación. Debemos tener distintos centros que juntos sean eficientes. Por eso NETMundial en Brasil fue importante. Porque se acordaron principios comunes.

No todos están de acuerdo con el modelo de poder distribuido. ¿Quiénes dicen que no? Unos son los que están acostumbrados a centralizar la gobernanza bajo un modelo tradicional. Quieren sentarse, poner su bandera y tomar decisiones. Es más fácil. Les gusta el control de arriba hacia abajo. No creo que la Internet, cuya arquitectura está altamente distribuida, necesite un modelo de gobernanza que es altamente centralizado.

Nosotros queremos que la Internet sea gobernada de la forma en que está estructurada actualmente: una estructura que genera empoderamiento a todo nivel y de la que todos son parte. Los que no están cómodos quieren un control de arriba a abajo. Puedes imaginar quiénes prefieren que sea así.

El otro grupo tiene una preocupación legítima y debemos ayudarlos. Son los actores más pequeños y con gobiernos más pequeños. Un ejemplo directo: conocí a un ministro de Ruanda, en África, y me dijo "Fadi, los modelos policéntricos son complicados porque somos países pequeños. Soy un ministro con recursos limitados. Si voy a un lugar, pongo mi bandera y me informan, puedo decidir lo que se necesita. Pero cuando me dices que habrá 20 centros para resolver problemas... ¿Cómo un gobierno pequeño puede resolver esto?"

Tenemos que solucionar los problemas de quienes consideran que la policentricidad genera complejidad. ¿Cómo lo hacemos? Creando una red fuerte, no para centralizar el trabajo, sino la información. Y la iniciativa NETMundial está haciéndolo. A fines de junio publicará un herramienta para ello. Así, si este ministro de Ruanda quiere implementar una nueva política de protección a menores, antes de googlear

o llamar gente a organizaciones centralizadas, va a ir a esta herramienta de NETMundial. Buscará información sobre protección al menor y podrá acceder a información sobre qué países o personas han implementado políticas para la protección de menores, con muchos detalles, e incluso va a poder acceder a una lista de expertos. Se trata de un mapa vivo que permite crear un modelo policéntrico que es más fácil de navegar. Eso faltaba y creo que la iniciativa NETMundial, con su trabajo en esa área, hará las cosas más fáciles.

Entonces, algunos se oponen por razones de poder político centralizado y manejado de arriba hacia abajo, y otros porque están pidiendo ayuda para manejar un modelo complejo.

¿Cuál es la importancia de este proceso de transición de la IANA sobre los sistemas de gobernanza?

Es fundamental demostrar que la comunidad global puede manejar sus asuntos en materia de gobernanza de la Internet sin la participación del Gobierno de tal o cual país o de un grupo de Gobiernos. Este es el poder de la transición. Estamos tomando la infraestructura lógica de la Internet para hacer esta base estable, neutral, independiente y resiliente sin la supervisión de un gobierno o de una organización intergubernamental.

Hemos visto que el mundo quiere apoyar el enfoque multi-stakeholder. El ministro de China, Lu Wei, fue a la reunión de ICANN y dijo que estaba alineado con la visión de un "un mundo, una internet". Lo dijo. Y es un mensaje poderoso. China tiene 650 millones de usuarios. Y lo mismo oímos de Brasil, cuando la presidenta Rousseff dijo: "Trabajaré con ICANN en el modelo multi-stakeholder". Es un gran cambio en las fuerzas geopolíticas.

Ahora falta que el Gobierno de los Estados Unidos diga que claramente el mundo entero está aceptando este modelo multi-stakeholder. Ese será un día importante. Un día en el que se empoderará a la gente, las organizaciones, el sector privado y la sociedad civil. Necesitamos que ese día llegue.

¿Qué ocurriría si al final de este proceso de consulta, el gobierno de los Estados Unidos no está de acuerdo con los resultados?



Creo que sería malo para el modelo multi-stakeholder. No creo que ocurra. Por ello, es muy importante que nosotros terminemos nuestro trabajo y presentemos una propuesta que cumpla con sus criterios. Y debe estar lista antes de fin de año. Así, el Gobierno de estadounidense tendría tiempo para debatir y discutir y para que el Congreso le haga preguntas. Nosotros como comunidad tenemos que hacer nuestra parte. La gente piensa que este es un tema político y que el Gobierno de los Estados Unidos no quiere perder el control. Yo creo que esa decisión ya se tomó en marzo pasado, cuando aquel decidió que es mejor para la Internet, y para el mundo, dar un paso al costado. Esa decisión ya se hizo. Claro, hay gente que no está de acuerdo, pero en general, ya pasamos ese punto.

Ahora, lo que es importante, y estoy de acuerdo con el Gobierno de los Estados Unidos en esto, es asegurarnos de que nuestra propuesta no ponga en riesgo todo. Que nuestra propuesta no ponga en peligro la gobernanza de esta capa lógica, porque si la desestabilizamos, es un problema para todos.

Estoy muy seguro de que lograremos una propuesta que se ocupe de nuestras preocupaciones: de evitar que seamos capturados por poderes únicos o por el sector privado o por los gobiernos. Si les damos una propuesta sólida,

anticaptura, y que muestre las preocupaciones de la comunidad, no habrá problema.

¿Cuál es el significado de tu renuncia en este proceso?

He estado bastante activo en la comunidad global y he puesto mucha energía y pasión en esto. Pero esto no se trata de mí ni de nadie. Se trata de confiar en esta comunidad. Como líder, he calculado cuidadosamente mi timing. No es deliberado. Y, claro, tengo otras oportunidades. Las tengo siempre, todos los días. Pero también calculé que este es un momento en el que yo debo estar detrás y la comunidad al frente. Tomé la decisión a mediados de mayo. Le dije al directorio de ICANN y fui transparente. Aún nos quedan ocho meses. Tengo mucho tiempo para hacer las cosas, y el directorio me pidió que después esté disponible para ellos y la ICANN.

¿No debilita el proceso?

No. Le he dicho a mi equipo que este es el momento para demostrar que somos una institución madura que no tiembla cuando el líder se va, sino todo lo contrario. Somos una institución que seguirá trabajando con el LACNIC y todos los otros socios. No tengo duda de que lo lograremos y demostraremos que no se trata de un individuo, sino de todos nosotros. □

Iniciativas alejadas de las burocracias estatales y promovidas por el sector privado han empezado a delinear planes para la gobernanza global de la Internet. Una de estas fue NETMundial, impulsada por la ICANN, a la que se sumó Dilma Rousseff. El resultado fue un documento firmado por más de cien países.

Foto: Reuters / Ueslei Marcelino



Las corporaciones y la igualdad LGTB

Existen compañías gigantes que han ido más allá del marketing, promoviendo políticas relevantes en materia de recursos humanos para sus trabajadores LGTB y convirtiéndose en referentes globales de inclusión y tolerancia. ¿Las empresas peruanas avanzan en ese mismo sentido?

Escribe

LUIS FELIPE GAMARRA

Periodista

El pasado 27 de junio, en México, durante la trigésima séptima edición de la Marcha del Orgullo Gay en ese país, un grupo de más de 500 activistas destacaba del resto de manifestantes. No mostraban senos de siliconas, potos peludos ni vestían prendas microscópicas de látex. No. Lo que más llamaba la atención de esta alegre comparsa que marchaba en medio de travestis orgullosos de pararse sobre tacos número 12, es que sus integrantes caminaban serenamente con dirección al Zócalo de la Capital con polos camiseros de colores, casi como si les hubiera

tocado trabajar el fin de semana en sus oficinas. Delante de ellos, ocupando más tres carriles de la pista, una pancarta de casi ocho metros de ancho identificaba a los asistentes con la frase “Pride Connection” (Conexión Orgullo). Todos estaban agrupados por los tonos de sus polos, que eran azules, rojos, naranjas, amarillos, verdes y morados, formando un enorme arco iris que se desplazaba por la Avenida Reforma como una marea incontenible de igualdad, respeto y tolerancia. Cada color representaba a la empresa en la que trabajaban los participantes, como

EL 2015, EL NÚMERO DE EMPRESAS QUE ALCANZÓ 100 PUNTOS EN EL RÁNKING DE IGUALDAD CORPORATIVA (CEI) SE MULTIPLICÓ POR DOS. EL RÁNKING CONSIDERA ASPECTOS COMO LA EQUIDAD DE BENEFICIOS, LOS CÓDIGOS INTERNOS Y LAS POLÍTICAS DE EMPLEO.

Accenture, American Express, AT&T, Banamex, Dow, Google, JP Morgan, IBM, Microsoft, Pfizer, P&G y Scotiabank, compañías que se caracterizan por promover políticas internas que le facilitan la vida a sus trabajadores LGTB (lesbianas, gay, transexuales y bisexuales).

Estas 12 empresas, según la ONG Human Rights Campaign Foundation, considerada el mayor grupo de presión en favor de lesbianas, gays, bisexuales y transgénero en los Estados Unidos, alcanzaron los 100 puntos en el ranking Corporate Equality Index 2015 (CEI 2015), que evalúa a los empleadores más importantes de Estados Unidos –en muchos casos del mundo– con políticas de recursos humanos a favor de la comunidad LGTB. En este ranking, en el que participan 781 empresas socias que aceptan someterse a los estrictos estándares del CEI, 366 corporaciones alcanzaron este año los 100 puntos, 177 más que en el 2012, por haber mejorado sus códigos internos en cinco criterios definidos por el CEI desde 2002: área de recursos humanos preparada para atender a trabajadores LGTB, políticas de empleo LGTB, códigos de conducta a favor de la igualdad de oportunidades, beneficios en cobertura de salud, seguros de vida o jubilación equivalentes a los de las familias heterosexuales, y compromiso público con la diversidad de género. Cabe preguntarse si las pocas empresas peruanas que se manifestaron el pasado 27 de junio a través de sus redes sociales en favor de la tolerancia, con motivo de la legalización del matrimonio gay en los 50 estados del territorio estadounidense, ratificada un día antes por la Corte Suprema de ese país, poseen ese nivel de compromiso corporativo con la comunidad LGTB, o si solo se trató de una expresión basada en una estrategia de marketing.

EL ARCO IRIS DEL BCP

El 26 de junio pasado, casi a la misma hora en la que la Corte Suprema de Estados Unidos legalizó el matrimonio gay en todos los Estados, la empresa Facebook, encabezada por su fundador, el millonario Mark Zuckerberg, lanzó una sencilla aplicación para que los usuarios de la red social colocaran un filtro en sus respectivos avatares con los colores de la bandera que representa el orgullo gay. Se calcula que más de 26 millones de personas en el planeta utilizaron esta herramienta. Esa misma mañana, decenas de marcas alrededor del mundo, como Nike (“Este es un día histórico para la igualdad”), YouTube (#ProudToLove), Visa (“Love. Accepted everywhere”), Macy’s (“#LoveWins”), Kellogg’s (“Love the same at every table”), Mentos (“Two of the same is beautiful”), Levi’s (“Hoy celebramos un paso histórico”), Jet Blue Airways (“Spreading the love: marriage equality since: 2015”), AT&T (“#LoveIsLove”), entre otras saludaron a través de sus redes sociales el pronunciamiento de la corte.

En el Perú, en cambio, solo un puñado de marcas, como Inca Kola, Bembo el Banco de Crédito del Perú (BCP), Santa Beatriz, Panamericana Televisión, Rayo en la Botella, Donkin Donuts, Peru.21, Altavoz y Absolute Perú, entre otras, se animaron a manifestarse a partir del 27, en pleno Día del Orgullo Gay. Pero cabe resaltar el caso de las tres primeras, por tratarse de líderes en sus respectivos segmentos. Inca Kola, con una botella que se deslizaba por un camino de color arco iris, señaló en su cuenta de Twitter que “no hay imposibles para el amor en los tiempos de Inca Kola”. Por su lado, Bembo publicó en esa misma red su logotipo sobre

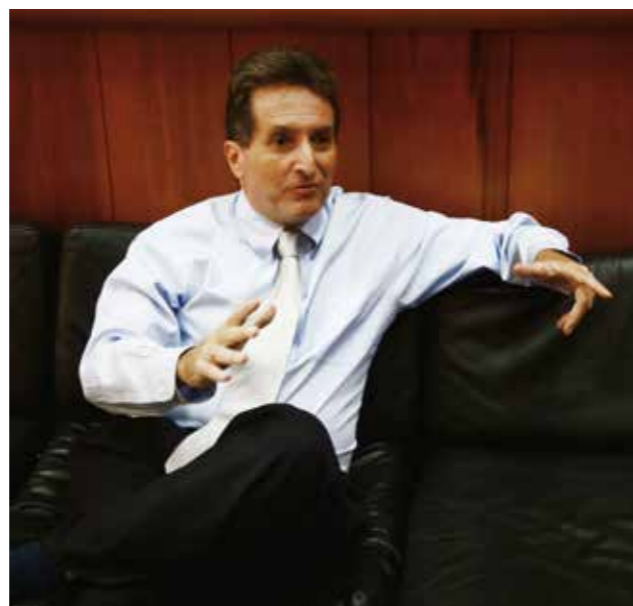


la bandera gay, pidiéndonos que “celebrems con el sabor de la igualdad”.

El BCP, en cambio, se manifestó en su cuenta de Facebook, donde las publicaciones, además de tener más tiempo de vida, exponen a las marcas a comentarios de toda índole. Con su logotipo sobre la bandera LGTB, señalaron “celebrems con quienes sueñan con un Perú en el que se respeta a todos por lo que son #DíadelOrgullo #ContigoBCP”. Pese a que el mensaje era un llamado a la construcción de valores, en busca de una sociedad más tolerante, inclusiva e igualitaria, la gran mayoría de comentarios, incluso de los de líderes del movimiento LGTB, como Giovanni Romero –más conocido como Gio Infante–, presidente del Movimiento Homosexual de Lima (MHOL), fueron sumamente ácidos, atacando incluso a los fundadores del banco por su fi-

liación religiosa. No obstante, más allá de esta polémica, quisimos conocer para este artículo si el pronunciamiento del BCP estaba alineado con la cultura corporativa de la empresa, desde sus normas internas o códigos de conducta. A través de la oficina de prensa, solicitamos una entrevista con un vocero calificado para hablar de este tema, pero nos contestaron que no podían contactarnos con ningún vocero porque “están ocupados con varios temas”. En su defecto, nos alcanzaron por correo una nota de prensa preparada exclusivamente para PODER, en las que se señalaba en uno de sus puntos que el BCP cree firmemente en una sociedad más tolerante, por lo que desde inicios de 2015 tomó la decisión como empresa de realizar acciones de comunicación con motivo de las celebraciones del Día Internacional del Orgullo LGBT.

Cada vez más marcas en el mundo comprenden el beneficio de alinear su mercadotecnia y su imagen corporativa con la lucha por la igualdad LGTB. El desafío es transformar ese alineamiento con prácticas y políticas también igualitarias.



A través de otro correo, dirigido en esta oportunidad a Pablo de la Flor, gerente de asuntos corporativos, quisimos insistir con la solicitud de entrevista, con el objetivo de obtener una reflexión que vaya más allá de la nota de prensa. De la Flor nos respondió por correo: “En cuanto a sus lineamientos corporativos, el banco siempre ha mantenido una política de no discriminación amplia. En ese sentido, nues-

tro pronunciamiento en redes sociales estuvo acompañado de una comunicación interna, invitando a todos nuestros colaboradores a celebrar la diversidad y la tolerancia”. Respecto a sus políticas internas de recursos humanos no obtuvimos mayores alcances. En opinión de Juan Alberto Flores, experto en comunicación corporativa, para las empresas es difícil hablar de estos temas abiertamente porque la misma

sociedad está dividida. “Si bien es cierto que existen algunas empresas que entienden y promueven la diversidad en el papel, no necesariamente se convierten en promotores o activistas. Es como que siempre apoyes a la comunidad LGTB en tus escritos, tus posts, tus comentarios, pero nunca vas a las marchas ni firmas por una ley que les daría derechos igualitarios. Eso no quiere decir que estés en contra, simplemente optas por dar tu apoyo a través de otros caminos”. Para Milton Vela, consultor en temas de mercadotecnia, muchas de estas compañías han diseñado estrategias de comunicación sin contar con políticas corporativas internas que definan su posición en temas de no discriminación por orientación sexual. “Son estrategias de marketing que no están coordinadas o conectadas con la comunicación corporativa, por lo que a la hora de solicitar un vocero muchas veces ni siquiera se ha hecho el esfuerzo de establecer un protocolo de respuesta”.

IBM Y MARRIOTT: MODELO LGTB

Existen empresas globales líderes en el CEI que operan en el Perú y poseen normas internas claramente definidas a favor de la comunidad LGTB. Ese es el caso de IBM, que desde 1984 estableció a nivel global pautas para luchar en contra de la discriminación de las minorías, y que en 1996 desarrolló planes de beneficios para sus trabajadores LGTB, tal como otras 413 empresas según el CEI. Es decir, además de tener códigos de conducta internos en contra de la discriminación por orientación sexual y de hacer campañas específicas a favor de la tolerancia hacia los trabajadores LGTB, han establecido beneficios laborales en los que destacan los planes médicos para las parejas del mismo sexo. En el caso del Perú, como las leyes laborales no permiten incorporar a la EPS a la pareja de un miembro de la comunidad LGTB –porque no se reconoce el matrimonio gay–, IBM contrata un seguro aparte para la pareja del colaborador, con el objetivo de que las familias homosexuales accedan a los mismos beneficios que las heterosexuales.

“Cuando un colaborador va a ser contratado, se le comenta que existen estos beneficios,

en caso de que tenga una pareja del mismo sexo. Somos conscientes, por diversos estudios, de que un trabajador que no oculta su verdadera orientación sexual es entre 20% y 30% más productivo que uno que vive en “el clóset”. Creemos firmemente en la igualdad y la promovemos constantemente”, explica Anabella Cordero, gerente de recursos humanos de IBM para el Perú, Ecuador y Bolivia. Ella, como otros trabajadores de IBM, se declara abiertamente miembro de la comunidad LGTB.

En el rubro de consultoría y servicios empresariales, en el CEI 2015, IBM, al lado de empresas como EY (Ernst & Young), Accenture, Deloitte, Booz Allen Hamilton, Nielsen Co., PricewaterhouseCoopers, KPMG, y McKinsey & Co., entre otras, alcanzan un puntaje perfecto en el índice de igualdad corporativa. Consultamos con la oficina de EY en el Perú, pero señalaron que a nivel global existía un pronunciamiento, y que la oficina local no haría más declaraciones. Cabe destacar que EY promueve la plataforma GLEN, red que promueve las mejores prácticas de empleo para la comunidad LGTB en empresas a las que denomina “Campeones de la diversidad”. Otra empresa que alcanzó el 100% de metas en el CEI 2015 es Marriott, líder en el rubro hoteles, resorts y casinos, al lado de empresas como Starwood, Hyatt, Caesars y Hilton, entre otras cadenas. “Nuestras políticas y prácticas son incluyentes para nuestros asociados, nuestra propia cultura y la hospitalidad que mostramos a todos nuestros huéspedes”, nos explica Apoorva Gandhi, vicepresidenta de asuntos multiculturales, quien nos respondió por correo desde su oficina en Washington. “El CEI, donde somos líderes, refleja la gama completa de beneficios para los asociados en Estados Unidos y las políticas de no discriminación para nuestros asociados LGBT”, destaca Ghandi, cuya empresa ofrece no solo seguros médicos para las parejas de sus colaboradores LGTB, sino que sus planes de salud cubren incluso los procedimientos para cambio de sexo de trabajadores transgénero. Para mantener sus estándares elevados en este campo, Marriott estableció desde la década pasada alianzas de largo plazo con organizaciones no lucrativas LGBT en Estados Unidos, incluyendo Human Rights Campaign Foundation, la Cámara Nacional de Comercio Lésbico-Gay,

Página opuesta: arriba, a la izquierda, Liliana Alvarado, presidenta del Comité de Marketing de Amcham y directora general del posgrado de la UTP; derecha, Pablo de la Flor, gerente de Asuntos Corporativos del BCP; abajo, Apoorva Ghandi, vicepresidenta de Asuntos Multiculturales de la cadena Marriott.

Foto arriba izquierda: Archivo personal

Foto arriba derecha: La República

Foto abajo: AFP / D Dipasupil

Out & Equal Workplace Advocates, entre otras.

En el plano comercial, Marriott integra la International Gay & Lesbian Travel Association (IGLTA), asociación que agrupa a más de 1.000 operadores turísticos del mundo especializados en el segmento LGTB. En el Perú, además del Marriott, existen otras cadenas, como Hoteles Libertador y Orient Express –que opera el Belmond Miraflores Park, el Hotel Monasterio, Las Casitas del Colca y el servicio de trenes del Cusco Perú Rail– que forman parte de esta misma red. “Nosotros recibimos gustosamente a huéspedes diversos, ellos se acercan a nosotros a sabiendas de que siempre serán bienvenidos de manera incondicional, y que serán plenamente respetados y tratados con dignidad por igual. Como líder mundial en hotelería, tratamos de predicar con el ejemplo”, concluye Ghandi. Empresas extranjeras con sede en el Perú, como Scotiabank, Telefónica del Perú y BBVA Banco Continental también poseen normas internas que promueven la lucha contra cualquier tipo de discriminación, en las que señala claramente que no toleran la exclusión por orientación sexual. Pero cuando se les preguntó si tenían planes o beneficios laborales que incorporaran a las parejas de sus trabajadores LGTB, no supieron responder si los tenían o no. En los tres casos, los voceros se encontraban ocupados o de vacaciones.

SIMPLEMENTE NEGOCIOS

Para Liliana Alvarado, presidenta del Comité de Márketing de Amcham y directora general de la escuela de posgrado de la UTP del grupo Intercorp, muchas marcas tienen temor de hacer públicas sus expresiones a favor de la comunidad LGTB, o incluso de comunicar sus buenas prácticas internas de promoción de valores LGTB, porque consideran que pueden perder a grupos de consumidores que pueden no estar de acuerdo con lo que estas organizaciones creen que es correcto. El ejemplo más concreto fue el caso del colectivo de Facebook “Parejas reales”, que publicó la foto de una tijera cortando una tarjeta de débito con los colores del BCP, con la frase “#AdiosBCP La familia peruana no está a la venta”. “Con el tema de la unión civil u otro tema que

puede ser polémico, hay marcas con visión muy cortoplacista, que jamás apostarían por arriesgarse”, señala Alvarado. Carlo Reyes, gerente general de la Fundación BBVA Banco Continental, cree que las críticas a los bancos por no ofrecer productos financieros exclusivos para parejas LGTB es injusta, porque las leyes peruanas impiden otorgar créditos hipotecarios a parejas gay. “Nosotros, como banco, además de promover normas internas, esperamos que sean los políticos los que hagan las reformas, para poder ofrecer no solo hipotecas, sino todo tipo de productos a la comunidad LGTB. Eso no solo sería un paso a favor de la igualdad de derechos, sino que también nos permitiría hacer más negocios”, dice Reyes. No se equivoca. Verónica Zavala, ex ministra de Transportes, así como actual gerente de la oficina de planificación estratégica del BID en Washington –contrajo matrimonio con una mujer el año pasado–, señaló pocos días después de que se rechazó la unión civil en el Congreso, que todo tipo de discriminación, sobre todo por orientación sexual, es sumamente dañina para la economía.

“En el mundo del desarrollo ha irrumpido con fuerza el tema del costo de la discriminación contra la población LGBT. Ello es consecuencia natural de lo que se ha aprendido con base en evidencia empírica sobre la discriminación a otros grupos en el sentido de que discriminar por razones de género o de raza no solo está mal y atenta contra los derechos humanos sino que es económicamente dañino. ¿Por qué? Una razón es que constituye una fuente de ineficiencia a nivel sistémico: la sociedad no toma todas las decisiones haciendo uso de su mejor talento porque excluye a talentosas mujeres o personas de grupos afrodescendientes o indígenas y, por otro lado, paga las consecuencias de que esas decisiones las tome gente menos inteligente, preparada o creativa. En esa misma línea, hay otros estudios sobre el desempeño del sector privado que concluyen empíricamente que las empresas que incorporan a mujeres a sus directorios –el máximo órgano de toma de decisiones– se desempeñan mejor tanto en términos financieros como de ventas que aquellas en las que solo hay hombres, gracias a una mejor combinación de talentos. Hay otros costos asociados a la discriminación: aquellos que tienen que ver con el acceso a la salud, con la marginalización”, escribió Zavala. En ese sentido, no resulta una casualidad que los



países más innovadores, como señala el último Ránking Global de Creatividad 2015, realizado por el Instituto Martin Prosperity de la Universidad de Toronto, sean aquellos que precisamente son los más tolerantes hacia las minorías étnicas y LGTB.

Si uno observa la lista de integrantes de la OCDE, de los 34 países miembros, todos, en mayor o menor medida, reconocen los derechos de la comunidad LGTB. Los 16 países donde las parejas pueden adoptar o tener hijos (*in vitro*), así como en las 18 naciones donde está aprobado el matrimonio gay, se ubican en el primer tercio de los índices del Foro Económico Global (WEF) en competitividad, institucionalidad, transparencia, servicios de salud, infraestructura y sistemas educativos de alta calidad,

lo que pone en duda el calificativo de “sociedades en decadencia”, como señaló un congresista peruano el año pasado. No se podría decir lo mismo de Uganda, Afganistán, Irán, Pakistán, Yemen, India e Iraq, a la cabeza de 14 estados que castigan la homosexualidad con pena de muerte, o de los 78 –como Egipto, Cuba, Sudán, Chechenia y Arabia Saudí– que condenan con cárcel a la comunidad LGTB, que son países extremadamente pobres y desiguales. Del *Top 20* del ránking de empresas de 14 alcanzan los 100 puntos en el CEI. La pregunta que queda es ¿cuántas empresas peruanas del Perú *top 10.000* sumarían este porcentaje? No obstante, lo más importante es que algunas, con aciertos y tropiezos, ya comenzaron a marchar en una cruzada que parece no tener retroceso. ■

En mayor o menor medida, todos los países miembros de la OCDE reconocen los derechos de la comunidad LGTB, y todos los países donde el matrimonio homosexual ha sido aprobado se ubican en el primer tercio de los índices del Foro Económico Global. No se trata de “sociedades en decadencia”, como dijo algún político peruano recientemente.

Foto: EFE / Bao Dandan



Pigmentocracia a la peruana

Escribe
SANTIAGO ALFARO
Sociólogo

En el 2012 se programó en Broadway *The Best Man* (*El mejor hombre*), obra de teatro de Gore Vidal sobre la vida política estadounidense. Estrenada originalmente en 1966, la novedad que trajo este nuevo montaje fue que un afroamericano, el conocido actor James Earl Jones, interpretó al personaje del presidente de los Estados Unidos.

El *casting* quizá no llamaría la atención si la historia representara la administración de Barack Obama. Sin embargo, está ambientada en los segregacionistas años sesenta. Según David Rooney, crítico de

Una nueva generación de investigaciones empíricas viene contribuyendo a comprender el racismo en el Perú.

Hollywood Reporter, la elección de Jones pudo resultar algo discordante con la época escenificada, pero su actuación llegó a ser "tan fenomenal que inmediatamente disipaba cualquier reserva".

¿Los peruanos somos "ciegos al color" al tomar decisiones como sucedió con el *casting* de la obra? ¿Al evaluar el comportamiento de una persona tenemos en cuenta su raza o solo sus competencias personales y profesionales? En otras palabras: ¿qué tanto influye la raza en las diferencias y desigualdades sociales? ¿Cómo se expresa de forma concreta la discriminación racial?

RACISMO CON RAZA

En los últimos años se ha incrementado el número de investigaciones empíricas de científicos sociales dirigidas a responder y problematizar esta batería de preguntas. Más allá de los campos en las que fueron aplicadas (educación, salud, mercado laboral y servicios públicos, principalmente) y de sus diferencias teóricas y metodológicas, la mayoría coincide en identificar evidencia de que los rasgos raciales (características físicas) influyen en los procesos de discriminación (negación de derechos), particularmente en los sufridos por la población afrodescendiente.

aparición europea) recibieron 80% más respuestas que los postulantes "andinos", a pesar de tener las mismas calificaciones. Igualmente, los grupos focales realizados por Martín Benavides, Néstor Valdivia y Máximo Torero, de *Grade* (Banco Mundial, 2006), mostraron que los afrodescendientes entrevistados consideraban que se los discriminaba por su color de la piel y reconocieron la existencia de estereotipos que los asocian a prácticas negativas como la delincuencia, el robo y la criminalidad.

RACISMO SIN RAZA

La raza, sin embargo, tiende a ser solo un factor entre otros que explican la discriminación. En el sistema pigmentocrático peruano, los percibidos como "blancos" no son necesariamente aquellos que tienen poca melanina, sino los que poseen mejores ocupaciones y conexiones, más dinero o mayor dominio del castellano estándar que otros.

En ese sentido, para comprender a cabalidad el racismo en el Perú, hacen falta investigaciones sobre la interacción entre los factores que motivan la discriminación, y el peso de cada factor según las situaciones o contextos. La pigmentocracia a la peruana hace que una persona sea discriminada por otras que se le parecen físicamente o que reciba un trato diferenciado al postular a un puesto profesional antes que a uno técnico.

No hay desarrollo con discriminación. Tampoco investigación sin financiamiento. El Concytec debería tenerlo en cuenta y dejar de mantenerse "ciego" a las humanidades y a las ciencias sociales.

Según un estudio de Juan Carlos Callirgos y David Sulmont (PUCP), publicado en el libro *Pigmentocracias: Ethnicity, race, and color in Latin America* (The University of North Carolina Press, 2014), las personas de piel blanca tienden a tener mayor cantidad de años educativos, mejores ocupaciones y un mayor estatus socioeconómico que las personas de piel más oscura.

Por su parte, Francisco Galarza, Liuba Kogan y Gustavo Yamada (UP, 2012), mediante el envío de 4.820 currículos ficticios a empleadores, hallaron que los postulantes "blancos" (con apellidos extranjeros y

NO TE QUEDES SIN PODER

ENTERPRISE

SUSCRÍBETE HOY



Ahora también en Android

Ahora podrás tener la revista PODER en tu dispositivo Android
Descarga nuestra App Revista PODER desde Google Play y elige una de las opciones

S/.99 SUSCRIPCIÓN DIGITAL POR 12 MESES
Incluye acceso al contenido de la edición digital en Android

S/.150 SUSCRIPCIÓN DIGITAL & IMPRESA POR 12 MESES
Incluye edición impresa en su domicilio y acceso digital en Android

Aplicación disponible sólo en Google play

Un presente sin memoria nos condena a un futuro empobrecido

Escribe
ALBERTO ÑIQUEN
Periodista

Fotografías de
ADRIÁN PORTUGAL

"En *Sin título-técnica mixta* tenemos razones estéticas de aprendizaje escénico, pero sobre todo nos mueven razones éticas y políticas", dice Miguel Rubio, director de Yuyachkani. El grupo presenta este mes en Lima una versión revisada de este montaje que repasa dos momentos críticos de violencia en la historia del Perú: la Guerra con Chile y el período 1980-2000.

El teatro no es solo un divertimento. El teatro es una construcción cultural históricamente determinada, y cada pueblo, cada sociedad, cada periodo de la historia define la manera de hacer teatro. Yuyachkani es parte de esto último y de esta manera se relaciona con el Perú. El espacio está instalado, los espectadores (participantes, prefieren decir los Yuyas) que por primera vez van a ver la obra saben, intuyen de qué trata, pero desconocen la escenificación y sobre todo el papel que ellos jugarán cuando estén dentro de la sala. Serán testigos y "parte" de la historia.

Sin título-técnica mixta fue estrenada en el 2004, y ahora está nuevamente en escena (revisada) porque –a decir de Miguel Rubio, director

del célebre grupo teatral– los principios fundamentales que la motivaron siguen vigentes. Y es que pareciera que el Perú se niega a aprender de la experiencia, de la necesidad de justicia y reparación tras el período de la guerra interna que vivió el país. Así, este grupo de peruanos busca contribuir a la reflexión, al pensamiento crítico de lo que somos como sociedad.

"En *Sin título* tenemos razones estéticas de aprendizaje escénico, pero sobre todo nos mueven razones éticas y políticas. Si por mí fuera, la presentaríamos con mayor frecuencia porque, a pesar de estar instalada en dos períodos de la historia (guerra con Chile y el conflicto interno) nos alude a un pasado que se niega a ser



pasado y tercamente parece quedarse. Por lo tanto, es una realidad que tenemos que volver a mirar para aprender de ella”, dice Miguel.

Y agrega: “Cuando decimos que la obra está revisada, lo entendemos como volver a mirar, volver a ver y acaso comprobar que aprendemos poco del pasado. Revisar no es necesariamente cambiar una cosa por otra. En nuestro caso ha sido sumar detalles, imágenes, textos y material de archivo para que el espectador pueda manipular y no se quede en la superficie del hecho escénico, en lo aparente, en lo evidente, sino que sienta que esas memorias están en constante movimiento, que las debemos mirar cuantas veces sea necesario así se trate de acontecimientos dolorosos, con la intención de aprender de la historia para no repetirla”.

Y tanto para Miguel como para sus compañeros del colectivo, recordar, reflexionar sobre nuestra realidad, tener memoria es sumamente importante e imprescindible.

“Un presente sin memoria nos condena a un futuro empobrecido”, enfatiza. Pues en su opinión, considerar que la actualidad no le debe nada a la historia lleva a pensar que no tenemos ninguna obligación con el porvenir. Por el contrario, subraya, es preciso repetirse que las facultades de la memoria y la imaginación se complementan, pues nos permiten representar lo que ya no es y lo que todavía no está.

LOS QUE SIEMPRE PIERDEN

Al poco tiempo de constituirse como grupo, a los Yuyas les inquietaba crear una obra sobre la guerra con Chile, enfocada en mirar las consecuencias que quedaron entre quienes se batieron cuerpo a cuerpo, sus deudos y los que sobrevivieron, “es decir, nuestros pueblos y su gente, los que siempre pierden las guerras”,

apunta Miguel. El tema siempre fue postergándose, les ganaba lo inmediato. Y es que su esencia ha sido –y es– apostar por un teatro vivo, que dialogue con el presente. “Creo que por eso no continuábamos con ese proyecto. Volvimos al tema algunas veces, pero nos ganó la rica coyuntura de los años setenta. Y así lo fuimos postergando, hasta el día en que pensamos que era el momento y que teníamos suficiente material acumulado, ya estábamos en otro proceso”, cuenta.

Luego vino el acompañamiento a la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) en las audiencias públicas. Miguel cuenta que este fue un proceso muy cuestionador para el grupo, ya que se sentían que estaban en los límites de su oficio. “Sentíamos que el teatro no servía para casi nada, nos sentíamos abrumados por los acontecimientos. Asumimos el reto, hicimos acciones, intervenciones en espacio público y acompañamos movilizaciones

de los familiares. Fue una etapa muy intensa, y cuando regresamos a la sala para crear la obra sobre la guerra con Chile, de pronto comenzó a aflorar el material de esa otra guerra que teníamos encima”, narra.

Los materiales de ambas memorias se mezclaron y el caos se apoderó de ellos. Juntaron todo el material que tenían al respecto. Su amplia sala –libre de graderías– fue un escritorio gigante. Anotaciones en las paredes, objetos diversos, canciones, ropas ... desorden total. “Más adelante nos dimos cuenta de que esa aparente arbitrariedad de unir dos momentos históricos dolientes en nuestro imaginario de peruanos no era tal. Ambas historias tenían elementos comunes. Tanto las víctimas de la guerra con Chile como las de la guerra interna eran mayoritariamente las mismas: campesinos pobres. Desde el siglo XIX hasta hoy el abismo social se mantiene y ha sido el telón de fondo de ambas guerras. Podemos decir lo mismo



del carácter del Estado: empírico, inorgánico, corrupto y ausente, sustentado en la exclusión. La corrupción que parece ser un mal endémico también estuvo presente en la guerra del Pacífico y sigue vigente hoy –y de qué manera– en todos los estratos sociales”, detalla Rubio.

Así, la técnica mixta de esta obra es resultado de todo ese caos que tenían por delante, de esa profusión de materiales diversos, corporales, visuales, texturas que reclamaban conexiones para habitar un espacio común. Fue escuchando y apreciando estos materiales que supieron que no podrían contar una historia de manera lineal y que si pensaban en términos teatrales convencionales, no llegarían a buen puerto con esos materiales tan complejos y diversos.

MEMORIA, JUSTICIA, PERDÓN

En su discurso de entrega del informe final de la CVR, Salomón Lerner dijo que combatir el olvido es una forma poderosa de hacer justicia. Es una frase que Miguel no ha olvidado desde entonces. “Vemos cómo desde la entrega del informe final de la CVR, la centralidad de su mensaje sigue vigente, lo que nos confronta su lacerante información. ¿Cuánto hemos aprendido desde entonces, cuánto hemos cambiado? Parece que muy poco. Nuestro lugar, el teatro, es un espacio modesto, pero si cada uno desde su pequeño lugar levanta la voz podemos encontrar el impulso que necesitamos para combatir el olvido, para que el dolor se convierta en





Sin título—técnica mixta

Para los Yuyas, esta es una obra "madre" porque no solo es parte de su repertorio, sino que además genera su propio lenguaje. Eso no sucede con todas. "Este lenguaje surge de la necesidad de responder a ese diálogo que queremos tener siempre con nuestro difícil país, que —como decía Arguedas— es duro, cruel y formidable. Ese diálogo nos plantea siempre desafíos a los que enfrentamos. En esta obra encontramos la necesidad de hacer confluír diversas escrituras que nos aproximan a los límites del teatro con todo aquello que puede ocurrir en

escena, independientemente del texto", explica Miguel Rubio sobre la obra.

Para los Yuyas también ha sido importante revisar el lugar del espectador, proponerle compartir un espacio común para que esté presente como *espectador-creador-testigo-acompañante*, etc. "Hemos encontrado un concepto de dramaturgia que se basa en organizar la convivencia con el espectador mediante la acción, aquello que ocurre en el espacio donde estamos todos implicados: se trata una metáfora escénica de lo que debería

significar vivir en sociedad", dice.

Quienes asisten por primera vez a esta obra se sorprenden, se desconciertan inclusive. No hay butacas. Están en el 'escenario', como si fueran actores de reparto. Con el paso de los minutos se acostumbran, pero siguen sorprendiéndose. Miguel cuenta que una vez alguien le dijo "He sentido que la historia ha pasado por mi lado y yo no me he dado cuenta". Y es cierto. Mi adolescente hijo considera que ver *Sin Título* ha sido para él asistir a una magistral clase de historia peruana.



fuerza y poner esa fuerza del lado de los que reclaman justicia, en un tiempo en donde campea la impunidad", reflexiona.

Y es que continuamos siendo un país fragmentado, escindido. Hemos aprendido muy poco y tenemos vocación de olvido. "Sendero no cayó del cielo —advierte— y estamos muy poco dispuestos a ver las causas que originan la violencia. Tampoco las fuerzas del orden se pusieron a la altura de expresar una calidad moral superior y no combatir con terror el terror".

Para Miguel, todo sería menos complicado si el Estado asumiera lo que le corresponde: hacer justicia, pedir perdón. Por que, claro, sin reconocimiento, no hay posibilidad de dar el paso siguiente: la tan mentada reconciliación. "De quienes se levantaron en armas y usaron el terrorismo como fundamento de acción, no espero nada. Quienes sentimos que tenemos algún compromiso al lado de las víctimas de todos los sectores sociales no debemos hacer ninguna concesión que signifique no llamar a las cosas por su nombre, algo que sucederá si nos dejamos guiar por el pragmatismo político. La guerra ha sido un proceso complejo cuya comprensión no resiste simplificaciones y que no tolera una mirada relativista que nos termine haciendo cómplices con quienes quieren invisibilizar las violaciones de los derechos humanos

cometidos por un lado y por otro. Debemos llamar a las cosas por su nombre: secuestro, tortura, violación sexual, desapariciones, asesinatos masivos", señala.

"Es estupendo comprobar la profusa creación cultural y artística que se ha producido y sigue produciendo a raíz del periodo de violencia, con una gran capacidad de resistencia y respuesta. Eso habla bien de una capacidad creativa que va más allá de la obra propiamente dicha. Me parece que es una evidencia del potencial creativo que tenemos para enfrentar nuestros pendientes como nación. Nadie que entre al territorio del arte para jugarse la vida puede evitar ir al fondo de las cosas", agrega.

A estas alturas de lo vivido, no podemos seguir preguntándonos qué estuvo bien y qué estuvo mal. Los crímenes y sus responsables tienen nombre. Hay suficiente evidencia que ha puesto en marcha procesos de judicialización que no terminan nunca. "La memoria exige reparación, justicia, aprender del pasado y, sobre todo, escuchar la voz de las víctimas", finaliza Rubio. □

DATOS

Dónde: Casa Yuyachkani

Cuándo: viernes sábados y domingos (8:30 pm) hasta el 23 de agosto.




Festival de Cine de Lima

La decimonovena edición de este importante evento trae más de 300 películas, la mayoría de ellas en estreno absoluto para América Latina. También estrena 11 cintas nacionales.

Del 7 al 15 de agosto de este año se presenta en Lima el Festival de Cine organizado por la Universidad Católica. En su 19ª edición, el Festival presenta más de 300 películas, la mayor parte de ellas como estreno absoluto en América Latina. Además, y por primera vez en su historia, el Festival estrenará once películas peruanas, cuatro de las cuales participarán en la Competencia Oficial de Ficción y una en la de Documental. Las seis restantes se proyectarán en el nuevo ciclo "Hecho en Perú", que compite, junto con el ciclo de cine latinoamericano "Múltiples Miradas", por el Premio del Público.

Cuatro personalidades de la industria del cine serán homenajeadas en esta edición del Festival de Lima. En honor de Gustavo Bueno, considerado el primer actor de cine peruano, se proyectarán tres películas dirigidas por Francisco Lombardi, quien también estrenará su nuevo largometraje, *Dos besos*, en la inauguración del Festival. Se podrán ver cinco películas de la pareja mexicana conformada por el director Arturo Ripstein y la guionista Paz Alicia Garcíadiego. Por último, el cineasta alemán Werner Herzog reafirma su fructífera relación con el Perú -ha filmado cinco largometrajes en nuestro país- proyectando once películas en el Festival.

Además de las competencias y homenajes, el Festival de Cine de Lima tiene preparados varios ciclos internacionales, entre los que se encuentra uno de cine turco; uno de cine clásico francés; uno de películas seleccionadas de la Semana de la Crítica del Festival de Cannes; y una Muestra de Cine Itinerante, que proyectará películas gratuitas en siete ciudades peruanas y trece distritos limeños. 

lugar: Centro Cultural PUCP y salas seleccionadas de Cineplanet.
información: www.festivaldelima.com
fechas: del 7 al 15 de agosto.
entrada: en boleterías.



UN BOLETO, TRES MUSEOS

Los tres museos de arte más importantes de Barranco han creado un Boleto Único con el que se puede ingresar una vez a cada uno de ellos durante un período de diez días después de la compra. El costo es de s/.32.

Además de su colección permanent, el MAC presenta una exposición del recientemente fallecido fotógrafo español Baldomero Pestana, con retratos de escritores peruanos realizados entre 1957 y 1966.

El Museo Pedro de Osma tiene una colección permanente de obras virreinales, y del 14 de agosto al 13 de septiembre exhibe una muestra individual de Cuco Morales.

El MATE exhibe de forma permanente la obra de Mario Testino, importante fotógrafo peruano.

MATE: Avenida Pedro de Osma 409
MAC: Av. Grau 1511
Museo Pedro de Osma: Av. Pedro de Osma 421.
entrada: el Boleto Único está a la venta en las boleterías de cada museo.



FESTIVAL 'FUSIONES CONTEMPORÁNEAS'

Este festival promueve la fusión de distintas artes escénicas como la danza contemporánea, la música en vivo, el teatro y el videoarte en cuatro obras interdisciplinarias. Cada obra se presenta durante un fin de semana: se trata de tres puestas en escena peruanas y una dominicana, con la participación de más de cuarenta artistas entre acróbatas, bailarines y coreógrafos.

lugar: Centro Cultural Británico.
dirección: jr. Bellavista 531, Miraflores.
fechas: del 31 de julio al 24 de agosto.
entradas: boletería del Centro Cultural Británico.



EL UNIVERSO EXPRESIONISTA DE ALFREDO RUIZ ROSAS

La galería del ICPNA de Miraflores exhibe esta antología de Alfredo Ruiz Rosas, pintor limeño nacido en 1926. Considerado uno de los máximos exponentes del realismo socialista, el artista produjo, hasta su muerte en 2002, obras íntimamente relacionadas con la realidad peruana. Recibió una clara influencia del expresionismo alemán, tema explorado en esta antología.

lugar: galería Germán Krüger Espantoso.
dirección: av. Angamos Oeste 160, Miraflores.
fechas: del 16 de julio al 16 de agosto.
entradas: libre.



MALI CONTEMPORÁNEO: ADQUISICIONES 2012-14

El Museo de Arte de Lima expone el segundo conjunto de obras incorporadas a su colección de arte contemporáneo latinoamericano entre 2012 y 2014 en esta muestra que reúne veinte piezas. En esta ocasión, las obras abordan la realidad desde un punto de vista crítico, tratando temas como la violencia política, el uso del espacio público y las construcciones de género y de clase.

lugar: MALI - Museo de Arte de Lima.
dirección: paseo Colón 125, Cercado de Lima.
fechas: del 26 de agosto al 10 de enero.
entradas: boletería del Museo.



Un fin de semana en **Beirut, Líbano**

Escribe
ENRIQUE MENDIZÁBAL
Escritor de viajes
Instagram: [quiquemendizabal](#)

Una ciudad viva que se resiste a su propia historia de violencia y conflicto, y un destino que sorprenderá al viajero más avisado.

Beirut es, sin lugar a dudas, el mejor ejemplo de lo importante que es para una nación invertir en cultura. Rodeada de guerras, fundamentalismos, extremismos y demás, Beirut es el único lugar, desde Marruecos hasta la península Arábiga, Asia central y Rusia donde realmente se puede disfrutar del arte, la música, la literatura y, bueno, la vida. Como consecuencia, está llena de turistas y exiliados culturales de la zona.

Situada frente al mar, Beirut es una ciudad de playas y marinas con yates de lujo, discotecas en *rooftops* y *coffeeshops* en edificios de estilo colonial recuperados en los últimos años. El cielo está cubierto de grúas de construcción; las calles, de un tráfico infernal. La capital libanesa parece no haber vivido una de las guerras civiles más brutales de la historia reciente. Y es que así le parece a su gente. Fue tan larga la guerra (de 1975 a 1990) que esta se convirtió en el estado normal de las cosas.

El Líbano fue el hogar de algunas de las primeras civilizaciones, y sus muchos siglos de historia marcan y definen la ciudad.

Foto: Difusión

Beirut, Líbano: 33°53'13"N 35°30'47"E

Si volasen en esta misma latitud hacia el Este, pasarían casi sobre Bagdad (Irak), Islamabad (Pakistán) Longnan (China), Yancheng (China), Nagasaki (Japón), el condado de Orange (California, Estados Unidos), Atlanta (Estados Unidos), Casablanca (Marruecos), y Medinine (Túnez).

Y si lo hiciesen en la misma longitud hacia el Sur, sobrevolarían cerca de Jérico (Palestina), Almuwaylih (Arabia Saudita), Al Qadarif (Sudán), Masái Mara (Kenia), Lichinga (Mozambique), Liwonde (Malawi), Olenit-sa (Rusia), Yalta (Crimea, Rusia), y Bafra (Turquía).

Página opuesta, arriba:
El InterContinental Phoenicia Hotel, un ícono de la ciudad. Centro, el Museo Nacional, inaugurado en Beirut el 2014 para promover el turismo cultural. Abajo, una de las varias marinas y clubes de Yates que el viajero encontrará en Beirut, una urbe que siempre ha mirado hacia el mar.

Fotos arriba y medio:
Reuters / Mohamed Azakir

Foto abajo:
Difusión

Las cicatrices están a vista de todos. Muchos edificios aún muestran las marcas dejadas por los bombardeos o las bombas que hicieron famosa a Beirut en el pasado. Hay zonas enteras en proceso de reconstrucción junto a otras que permanecen como olvidadas, llenas de cráteres y edificios medio caídos como monumentos de la memoria.

El Líbano fue hogar de las primeras civilizaciones: los fenicios fundaron Biblos, al norte de Beirut, y se encuentra al oeste del creciente fértil —o media luna fértil—, que corresponde a los territorios del Levante mediterráneo, Mesopotamia y Persia.

Siglos de historia le han costado. La ciudad, como el país, está dividida en zonas marcadas principalmente por la religión. Los cristianos al norte y los musulmanes al sur. A su vez, en cada uno de estos grupos hay subdivisiones que han contribuido a que el país no haya sido capaz de formar un gobierno desde la última elección en el 2014. Rodeados por Israel y Siria, con el Estado Islámico al acecho, y con sus propias divisiones sectarias, el Líbano está, sin duda, en el centro de la historia.

DÍA 1

DÓNDE DORMIR

El Warwick Palm Beach Hotel es un nuevo *boutique hotel* de muy buen precio en Rafic El Hariri, a 100 metros del Saint George, el hotel clásico de Beirut y lugar donde el ex primer ministro libanés Rafic Hariri fue asesinado en el 2005. Tiene vistas al mar y está a un par de cuadras de la bahía de Zaitunay, en la marina de Beirut. Zaitunay es lo que en Lima debió haber sido la marina: un lugar público para pasar el día, con

restaurantes, bares, cafés y espacios públicos privados para veleros y yates. Un poco para todos.

El InterContinental Phoenicia Hotel es un ícono de la ciudad y ofrece otro tipo de estadia, al frente de la bahía de Zaitunay. El Phoenicia tiene una vista directa al Saint George. Otra opción es el Albergó, en la calle Abdel Wahab El Inglizi, cerca de los barrios de Gemmayzeh y Mar Nicolas.

EXPLORAR

Hacia el sur de la bahía de Zaitunay (dónde se puede empezar el día con un desayuno) está el centro de Beirut. En el camino pueden pasar por los Zocos de Beirut, un *mall* construido al estilo de gran bazar árabe con todo y zonas de joyería, diseño, así como ruinas de antiguas murallas romanas.

PARA UBICARSE EN EL CENTRO

Un café a media mañana en la plaza Nijmeh es una buena oportunidad para ubicarse. Esta es una suerte de óvalo central alimentado por ocho calles y rodeado por ministerios, el Parlamento Libanés, la iglesia de San Jorge (ortodoxa griega), la catedral de San Jorge (maronita), la mezquita de Mohammed Al-Amin, así como por las ruinas de los baños romanos y de la escuela de leyes romana. Los baños, actualmente, forman la base de un parque público. No muy lejos de ahí, y sobre una colina, está el palacio de gobierno, el Grand Serail.

La plaza Nijmeh es también uno de los pocos lugares en Beirut donde no se corre el riesgo de ser atropellado, y en ella el silencio es casi absoluto. Es la zona más segura de la ciudad.

¿DÓNDE COMER?

Abdel Wahab, en la calle Abdul Wahab El Inglizi, en el barrio de Nazra, es imperdible. Una perfecta introducción a la comida libanesa: *fat-teh* (hummus con yogur y piñones), *tabbouleh* (ensalada libanesa), *labneh* (yogur), *halloumi*, *kebbeh* (carne molida fría con trigo) y *arak* (bebida alcohólica libanesa). Tómense su tiempo. El almuerzo es para un par de horas.

Para bajar la comida, un paseo por Saifi Village, un barrio residencial y comercial con tiendas de diseño, talleres de joyería y cafés y donde el arquitecto peruano Bernardo Fort-Brescia está inaugurando un nuevo edificio.

SUNDOWNERS

Por la tarde, Beirut despierta al mar Mediterráneo, y es momento de salir a tomar algo al lado del mar o disfrutando las vistas y las brisas desde sus diversos *rooftop bars*. Iris, en el edificio An-Nahar, se llena temprano, y vale la pena reservar si se va en grupo. Los cocteles no son nada especiales, pero la vista hacia el puerto sí.

Si prefieren algo más al nivel del mar, Zaitunay Bay es un buen lugar o La Plage (cuesta entrar, así que es mejor aprovechar la piscina mientras están ahí) en la avenida Rafic Hariri.

DÍA 2

PASEO MAÑANERO

Un paseo por el malecón hacia el campus de la Universidad Americana de Beirut es una buena manera de empezar el día. El campus incluye un museo de arqueología, un santuario de aves y una playa privada para los alumnos.

EXPLORAR

Gemmayzeh y Mar Nicolas siguiendo las calles Gouraud (o Gemmayzeh) y después Armenia hacia el este. Las calles principales son una guía, y es recomendable seguir las escaleras que las cruzan de norte a sur. A falta de espacios públicos, estas escaleras, pintadas con motivos multicolores, ofrecen un respiro para los vecinos. En Gemmayzeh hay un par de galerías de arte que vale la pena visitar: ARTLAB, en Gouraud, que tiene un anexo en un jardín secreto ubicado en la parte trasera del edificio, y Fadi Mogabgab, al lado del Colegio del Sagrado Corazón, la primera galería de grabados en el Líbano, que presenta trabajos de artistas libaneses y extranjeros trabajando en o sobre el Líbano.

UN CAFECITO

Urbanista, en Gouraud, ofrece también una buena alternativa para almorzar, pero es mejor para un café. La calle Madrid, una bocacalle de Armenia, en el barrio de Mar Nicolas, está llena de bares, restaurantes y cafés con mesas al aire libre.

PARA COMER

Mayrig, en la calle Pasteur, paralela a Gouraud de la intersección con la calle Armenia, sirve la mejor comida armenia de la ciudad. Muy





Página opuesta: en Beirut, el contraste entre la riqueza histórica y la espectacular modernidad es cosa de todos los días, y una forma de vida para sus habitantes. En la foto superior, ruinas fenicias detrás de la mezquita de Al-Meen, una de las más importantes de la ciudad.

Foto arriba: Frode Bjørshol

Foto abajo: Difusión

parecida a la comida libanesa, pero con toques originales. Indispensable probar el *hummus*, pero también el *tabbouleh* armenio, el *sempougui kefte* (*kebbeh* con berenjena) y el *mante* (*dumplings* de carne con salsa de tomate y yogur).

POR DESCUBRIR

Las cicatrices de la guerra. El Domo de Beirut es todo lo que queda de un moderno centro comercial conocido como Beirut City Center y construido en estilo brutalista en los años 60. Cuando se inició la guerra en 1975, el centro aún no había sido terminado, y una parte del domo, un cine, sobre una estructura abandonada al lado de un cráter apocalíptico, es todo lo que queda ahora.

DÍA 3

EXPLORAR

Biblos, al norte, ofrece un buen respiro de Beirut. La costa de Líbano es un solo de ciudades y pueblos que forman una gran urbe. Son solamente 42 km hasta Biblos (y unos 250 km de norte a sur del país), pero con tráfico puede tomar hasta una hora.

Biblos ha sido habitada desde hace 7.000 años cuando se constituyó como la primera ciudad de los fenicios. El centro esta compuesto de pocas calles alrededor de un mercado, el zoco, ahora orientado a turistas, mochileros y estudiantes de la Universidad Libanesa Americana en la ciudad. El puerto de pescadores, el castillo y la iglesia de San Juan, estos últimos construidos durante las cruzadas en el siglo XII, son el principal atractivo. Pero sentir que este lugar ha sido habitado por 7.000 años de manera ininterrumpida es posiblemente lo más significativo de una visita a Biblos.

En el camino a Biblos no dejen de detenerse en Abdul Rahman Hallal & Sons, en Jounieh, una cafetería y palacio de los dulces libaneses: *baklawa*, *ma'amoul* y *halva* hasta decir basta. Vale la pena desayunar un *knefeh* de queso (una suerte de pan con queso hecho con semolina) o guardarlo para más tarde.

¿DÓNDE COMER?

Chez Zakhia en Amchit, a 10 minutos al norte de Biblos y al borde del mar, ofrece una experiencia de comida libanesa que escapa a lo

que normalmente esperamos de la cocina del Medio Oriente. Naturalmente, el mar y sus frutos son centrales para los libaneses. Pero para comer bien aquí hay que saber de pescados y mariscos. No basta pedir del menú como hacemos en el Perú. Los pescados y los mariscos los eligen los clientes de una vitrina de pescadería y el restaurante los prepara a su gusto. No se preocupen por pedir postre: el Líbano tiene las mejores fresas, ciruelas, piñas y sandías que han probado, cosechadas localmente, en invernaderos que cubren todo terreno vacío a la vista. Vienen estándar después de toda comida.

Si prefieren quedarse en Biblos, pueden ver el atardecer desde El Azrak o el Pepe Byblos Fishing Club en el mismo puerto de pescadores. Ambas opciones son siempre buena idea para descansar.

FIESTA DE DESPEDIDA

De vuelta a Beirut, el *rooftop* Capitole, junto a la Mezquita de Mohammed Al-Amin, o, si no tienen ganas de dejar el hotel, el *rooftop* del Warwick o el del Albergó ofrecen grandes vistas. Desde el Warwick pueden ver Biblos a lo lejos.

RECUERDOS


Dulces en Abdul Rahman Hallal & Sons. ¿A quién queremos engañar? La dieta puede esperar.

PREGUNTEN POR...

Los cedros del Líbano. Si pueden y les sobra el tiempo, podrían visitar el bosque de cedros al norte del país. La reserva es pequeña, pero vale la pena como excusa para visitar el campo libanés. El bosque de cedros es tan antiguo como nuestra civilización, y su madera ha recibido más de una mención en la Biblia.

Y pídanle al taxista que los lleve al aeropuerto vía las rocas de Rouche, dos peñascos al borde del acantilado sobre el mar que nos hacen pensar en la Catedral de Paracas o en dos de lo Doce Apóstoles en la costa del Parque Nacional Port Campbell, a lo largo del *Great Ocean Road* al sur de Australia.

CÓMO LLEGAR DESDE LIMA

Con Iberia o LAN vía Madrid, y British Airways desde Londres. KLM vía Ámsterdam, o Air France vía París o Marsella. Aproximadamente entre US\$ 3.000 a US\$ 4.500. 





Los *comfort food*, la nueva moda limeña

Escribe
GONZALO PAJARES
Periodista

Son restaurantes fáciles de entender, ligeramente sofisticados y amables, con platillos sencillos y casi siempre sabrosos, y precios un poco más accesibles. En Lima cada día se abren más. Conozca las razones de su éxito (y sus debilidades).

Los peruanos somos unos comensales muy engraidos: exigimos que hasta el menú de un restaurante de barrio por el que pagamos dos dólares sea sabroso y bien "taipá".

Por eso, los restaurantes de autor no van con nuestra personalidad, con nuestro estilo. Por eso, preferimos el huarique o el restaurante de siempre. Por eso, somos conservadores y solo vamos a aquellos lugares donde nos engrían.

Pero, aunque las desigualdades económicas y sociales son manifiestas, la clase media peruana ha ido creciendo y, como consecuencia de ello, en el terreno gastronómico nuestros paladares se han ido sofisticando, ampliando. Sí, nos estamos volviendo unos comensales cosmopolitas.

Y esta sofisticación ha ido exigiendo, poco a poco, la aparición de nuevos espacios culinarios, unos que, sin dejar de lado las características que le exigimos al huarique o restaurante de barrio –sencillez, sabrosura y contundencia– tengan su toque de glamour, su lado *cool*, su actitud *fresh*: así aparecieron los *comfort food*.

COMIDA CONFORTABLE

En términos generales, *comfort food* describe a aquella comida casera que tiene un toque de técnica culinaria, un poquito de caché. Durante mucho tiempo los grandes cocineros se metieron en la llamada cocina de vanguardia o creativa, al punto que nos atosigaron y aburrieron... pero no nos llenaban. Su cocina se hizo ilegible, cara y, sobre todo, lejana del comensal común.

Esto trajo una sabrosa consecuencia: la revalorización de los sabores de siempre, de la cocina tradicional, del rescate de los ingredientes y de los platos que nos emocionaron (y alimentaron) cuando fuimos pequeños. Pero, claro, en algo no había vuelta atrás: las técnicas de la cocina creativa habían llegado para quedarse. Se comprobó que utilizándolas con criterio le iban fantástico a la cocina casera... Y allí se afianzó la *comfort food* en el mundo, una cocina sencilla, de platos reconocibles, pero con técnica.

Este fenómeno ocurrió en todo el mundo

y alcanzó ciudadanía y cúspide editorial con la publicación de *Comfort food*, el libro del famoso cocinero inglés Jamie Oliver.

La *comfort food* se fue extendiendo por el mundo y ampliando su universo al punto que su uso cayó en el abuso, pero aún no en el desuso, y así llegó al Perú, donde en muchos casos reemplazó a la bendita palabra "fusión", que en términos culinarios resultó más una confusión.

El concepto de *comfort food* tiene menos detractores, es más amplio y ha permitido que varios de los nuevos restaurantes limeños lo usen para describir el tipo de cocina que ofrecen; así, son *comfort food* Tragaluz y Sibaris, Cosme y Bistró 1087, La Barra y Manifiesto, La Balanza y La Nacional, el recién estrenado El Salar del Hotel Westin y hasta la nueva propuesta que desarrolla Pedro Miguel Schiaffino para Malabar, su restaurante de siempre.

SENCILLA PERO CON TÉCNICA

Para entender mejor la propuesta de los *comfort food* locales, nosotros nos sumergimos en las propuestas culinarias de tres de ellos: Cosme, el exitoso restaurante dirigido por James Berckemeyer; La Barra, el espacio casual de Casa Moreyra (sí, el de Astrid & Gastón) donde manda Diego Muñoz, y Manifiesto, el *sharing food* del tacneño Giacomo Bocchio.

Después de probar sus creaciones y de entrevistar a los tres cocineros, determinamos algunas características que son comunes a los tres espacios. La primera se refiere al tipo de comida que ofrecen: sí, se imponen las creaciones sencillas pero con técnica. Segundo, en ellos se sirven platos para compartir, para que varios comensales "piquen" de un lado y de otro, y donde las mesas bullangueras de seis, ocho y hasta diez personas se celebran. También buscan ser lugares para volver una y otra vez, si es posible dos o tres veces por semana: esto lo logran con buena comida, buen ambiente, buen servicio y, con la excepción de La Barra, que barata no es, con un ticket promedio menor al de los espacios *top* de la ciudad.

Pero vayamos a lo que significa *comfort food* para estos cocineros. Para Diego Muñoz, implica un "concepto fresco, cambiante, super relajado,

hecho para que el comensal no piense mucho y solo disfrute. La *comfort food* es comida fácil de entender, con sabores bien conocidos, una reinterpretación de los grandes clásicos; un espacio de encuentro de sabores peruanos, chinos, tailandeses, mediterráneos, etcétera; un lugar donde todo puede estar presente. Es una cocina suelta, donde uno encuentra lo que nos encanta comer", y mientras tanto nos sirve unas almejas a la chalaca, un logrado tiradito de bonito con emulsión de coco, una estupenda pulpa de cangrejo con fideos chinos crocantes, una longaniza montada con un huevo frito y una gigantesca sábana de lomo con *tagliatelle* relleno de zapallo.

Por su parte, James Berckemeyer entiende a la *comfort food* como "comida casera, pero con técnica, muy honesta –no damos gato por liebre– y con sentido. Es la comida que puedes comer en tu casa, pero dándole una vuelta, un toque creativo y hasta local. Por eso, en Cosme hay sopa ramen, una pasta *veggie*, un arroz tailandés, un tiradito nikkei, una cazuela francesa, un pato con el aderezo del arroz con pato norteño tradicional. Hoy la gente busca una cocina más relajada, casual, con un ticket promedio bajo. Este nicho aún no es frecuente en Lima, por eso estos espacios están creciendo tanto".

"Acá hacemos *comfort food*: cocina sencilla, sin pretensiones", nos dice Giacomo Bocchio, el cocinero de Manifiesto, un espacio que empezó como de cocina de autor, pero que hoy se ha transformado en un *sharing food*, es decir, donde la comida se comparte.

"Nuestras porciones están pensadas para dos personas, y el tipo de cocina que tenemos es diversa, con sabores mediterráneos, asiáticos y peruanos", agrega Giacomo mientras vemos que en su carta hay desde un lomo saltado hasta un pollo broaster, pasando por unos *spring rolls* de pato confitado y un tiradito al maracuyá y cushuro, y cerrando con una ensalada de lentejas al curry, unas alitas BBQ y unas carrilleras cocidas durante doce horas.

"Todos mis platos podrían salir fácilmente de un *food truck*. Es una cocina de sabores muy callejeros. Me gusta el refinamiento, pero hoy Manifiesto es más grunge, más goloso, más intenso, más callejero, más potente. Es una cocina muy fácil de estandarizar, muy sabrosa, muy lúdica, muy divertida, y va con mi personalidad: soy juguetero", agrega Bocchio.



ALA PERUANA

Como vemos, el término *comfort food* es muy laxo y permite que casi todo entre en él. ¿Qué tienen que ver las almejas de La Barra con las alitas BBQ de Manifiesto o la sopa ramen de Cosme? Nada.

Pero no hagamos paté de nuestro hígado. A pesar de esta objeción de fondo, estos espacios significan un avance porque sus méritos pueden ser superiores a los de un huarique o el de un restaurante tradicional: están los sabores de siempre, pero con un poco de sofisticación y hasta cierta elegancia.

Y no solo eso. Los *comfort food* pueden ser generadores de nuevas experiencias, de acercamiento a otros universos culinarios, porque no todo es lomo saltado o tiradito en la vida. Por ejemplo, Berckemeyer y Bocchio salen de la gastronomía local y exploran la cocina mediterránea y china, tailandesa y japonesa, india y hasta *texmex*. Eso sí, hay que exigirles siempre que sus creaciones sean sabrosas, muy claras,

logradas. Lamentablemente, sobre todo en el caso de Bocchio, no siempre es así.

Y este es precisamente el peligro de estos lugares, al ser "comerciales", hechos para gustar, a veces evitan el riesgo y, por ir a lo seguro, tropiezan. Citemos a Giacomo: "Yo voy con cuidado, no quiero ir muy allá porque corro el riesgo de que el comensal no me entienda... como pasó al inicio con Manifiesto". Lamentablemente esta falta de atrevimiento se nota en su cocina.

Felizmente, esa no parece ser la apuesta de los otros dos cocineros. Berckemeyer opta por no estancarse: "Abrimos hace siete meses. Desde entonces, hemos metido doce platos nuevos a la carta y ya hay alguno que no puedo sacar. Somos una propuesta que va cambiando, que va rotando y, por eso, va mostrando algo distinto. La gente regresa después de un mes, encuentra cosas nuevas y se sorprende, le gusta. Siento que mi cocina es sencilla, pero eso no le quita pretensiones".

Muñoz, quien también está a cargo de Astrid & Gastón, el restaurante de cocina creativa o vanguardista de Casa Moreyra, ve a La Barra como un

James Berckemeyer, a cargo de Cosme: "En la cocina peruana, no todo está dicho y hecho, hay mucho por trabajar y por mostrar".

Fotos: Musuk Nolte



Diego Muñoz, de La Barra: "En el Perú hay espacio para muchos restaurantes más. Eso sí, los nuevos modelos de cocina deben ser igual de profesionales que un restaurante de vanguardia".

Fotos: Antonio Escalante

laboratorio: "Cada semana cambiamos las fuentes y cada mes tenemos nueve elaboraciones nuevas. Es un espacio creativo cotidiano. Una especie de centro de investigación de productos, de platos y de la actitud del cliente frente a ellos".

Otra de las loables cualidades de estos *comfort food* es su preocupación por ofrecer buenos cocteles, por desarrollar su bar. En La Barra hoy está Carlos Mondragón, un excelente barman que reemplaza al muy creativo Aarón Díaz.

Allí se está desarrollando una verdadera coctelería conceptual que aún no está afianzada, pero que significa un avance en nuestro mundo culinario. Muñoz nos lo explica así: "La coctelería es muy importante para nosotros. Queremos que nuestra propuesta de cocteles y de vinos sea tan importante como la de la comida. Por eso, el bar está planteado como una barra de autor, como un espacio creativo de vanguardia", y es el primero en reconocer que, en términos de diseño, a su bar aún le falta ambiente.

En Cosme, los cocteles los creó el buen barman Giancarlo Nazario, y los de Manifiesto son

obra de Juan Carlos Gómez, docente de Le Cordon Bleu. Sus creaciones son menos sabrosas que los de La Barra, hay aún muchos tropiezos, quizás por su afán de poner "novedades", pero, sin duda, es preferible el riesgo a una apuesta por lo seguro.

¿UN ESPACIO CON FUTURO?

Otra de nuestras preocupaciones fue saber si los llamados *comfort food* pueden ser un espacio de desarrollo profesional para los casi siete mil jóvenes cocineros que cada año egresan de nuestras 34 escuelas de cocina, un exceso.

Muñoz nos dice que "el *comfort food* no puede ser una salida para una cocina no profesional. Si yo abriera una salchipapería, la manejaría como Astrid & Gastón: mucho profesionalismo, mucho trabajo; mucho respeto a lo que servimos y a nuestros clientes. A los cocineros recién egresados les aconsejaría que practiquen y que se equivoquen en casa ajena.



Y también les pediría que tengan mucha actitud, muchas ganas de aprender y mucha humildad".

Luego lanza un mensaje esperanzador: "En el Perú hay espacio para muchos restaurantes más. Eso sí, los nuevos modelos de cocina deben ser igual de profesionales que un restaurante de vanguardia, quizás no tan sistemáticos pero sí igual de precisos, de respetuosos, de puntuales. Lima está chiquita, hay que descentralizarla, hay que descubrirla: por ejemplo, no han despegado aún las cocinas étnicas. El nuevo modelo peruano quizás sea el de restaurantes chiquitos, con pocos espacios pero sabrosos. Mercado hay, la gente busca y quiere más".

Berckemeyer, por su parte, siente que "en la cocina peruana no todo está dicho y hecho, hay mucho por trabajar y por mostrar. No hay que desesperarse, hay que trabajar".

Luego, agrega: "Cada cocinero debe buscar su nicho donde sentirse cómodo. Sin embargo, yo veo entre los jóvenes estudiantes de cocina una tremenda falta de compromiso, no aguantan la presión, el perfeccionismo. La cocina no

es un pasatiempo, es un instrumento de vida. La cocina estresa y te aleja de tu familia. Sobre ella hay una visión romántica, pero es un trabajo muy fuerte y estresante, no es fácil. La cocina no solo es cocinar, hay que saber administrar, negociar. Mi consejo a los jóvenes es que trabajen mucho antes de meterse a una escuela de cocina: preparar una torta o un guiso en casa no te hace cocinero. Vayan a un restaurante, hagan los turnos de 12 o 15 horas y después decidan si desean estudiar cocina. Este es un oficio de valientes".

Es verdad, si bien comer es un acto alimenticio que puede transformarse en ejercicio estético, el oficio de cocinero –se cocine en un huarique, en un *comfort food* o en restaurante de vanguardia– no tiene nada de comfortable... y la cocina peruana de hoy aún espera a sus valientes creadores menores de 30 años. ■

DATOS

La Barra está en Paz Soldán 290, San Isidro.
Cosme se ubica en Tudela y Varela 162, San Isidro.
Manifiesto tiene su local en Independencia 130, Miraflores.

Giacomo Boccio, de Manifiesto: "Todos mis platos podrían salir de un *food truck*. Es una cocina de sabores muy callejeros".

Fotos: Antonio Escalante



JODER

Rashomon criollo

Escribe

CARLOS LEÓN MOYA

Escritor

Ilustración de **Piero Quijano**

UNA LLAMADA. NADINE.

–¿Aló, jefa? Habla Roy Gates.
 –¿Perdón? Número equivocado.
 –Lo siento, jefa, olvidé decir la clave: “Hola, soy Krilin, vengo a buscar las esferas del dragón”.
 –Perfecto, Eduardo. ¿Qué ha pasado? Cuéntame.
 –Llegó tu citación.
 –Ay, regio. ¿Para qué? ¿Fashion Week 2015?
 –Comisión investigadora del Congreso.
 –Pucha, malazo...
 –Un circo, jefa.
 –¿Pero me citan en calidad de qué? ¿Testigo o investigada?
 –Las dos.
 –¿Y por qué delitos?
 –Todos.
 –¿La sesión será reservada o pública?
 –La van a regir. Te sugiero tijera. Pérez Tello siempre escoge papel.
 –Esa Pérez Tello está bien zonga si cree que me va a asustar. La voy a agarrar por el pescue...
 –Jefa, jefa, espere, tengo una idea sobre qué hacer con esto.
 –Cuéntame, Krilin.
 –Tengo la transcripción de la sesión en que Pérez Tello le preguntó a Arosemena por ti.
 –¡Verdad! ¡Esa sesión! ¿Y qué preguntó?
 ¡¿POR ODEBRECHT?! ¡¿POR LOS BRASILEÑOS?! ¡¿SI ÉRAMOS SOCIOS?!
 –No. Preguntó si era tu amante.

–Ah...
 –Y creo que debemos reventar el tema. Mira lo que dice, te leo: “Gran parte de la situación que se ha generado en torno suyo es este rumor, que no voy a repetir, que, además, no tengo por qué, me parece indigno, impropio, pero en mi condición de mujer creo que...”
 –Aj, no. Basta, Krilin, ya no leas más, qué horrible. Así me habló Elena Tasso cuando se enteró de que Ollanta tendía la cama.
 –Entonces, lo que deberíamos hacer es...
 –Víctima. Me hago la actriz. Me tiro al piso. Me pinto sangre en la cara. Dile a Vargas Llosa, mi fan, que me haga el guion. Dile a Quequezana que me haga la música de fondo.
 –Jefa, no, tampoco tanto drama. Hay que pensar bien cómo hacer esto. Tienes que generar impacto. No tienes que dar pena, tampoco parecer ridícula, ¿me entiendes?
 –Sí, claro. Si es así, ni modo, hay que mantener a Ollanta fuera de esto.

UNA ESCENA. MARISOL.

En un universo paralelo, Marisol Pérez Tello es la defensora de la Constitución y de las buenas costumbres en un país atravesado por la corrupción y los chismes. Se mira al espejo antes de ponerse el antifaz, se habla a sí misma: soy Rosa María Palacios con simpatía, soy Simone de Beauvoir con Santa Rosa.

Se pone su capa azul. Le besa la barriga a su Schnauzer. Sale de su casa. Ingresa al Congreso, Simone de Beauvoir.

Abre la sesión de la Comisión. Aparece Arosemena. Se le enfrenta. Hace la pregunta, Santa Rosa de Lima, patrona de la moral, porque lo que exista detrás del ejercicio público de la vida de una persona no tiene por qué importarle a nadie, creo que estoy hablando mucho, es lo que tiene esta situación y genera todo este chisme “magaly-medinero” que se hace de un tema, para el que yo no me pienso prestar, cállate Marisol cállate.

–Putá, la cagué –dice Pérez Tello a Lourdes Flores aquella noche.
 –¿Qué pasó, chola? –Lourdes Flores sorbe su té.
 –¿Disculpe? –aparece Gladys Tejeda.
 –No, Gladys, tú no. Y felicitaciones por la medalla que ganarás. Tú, Marisol ¿Qué pasó?
 –Le hice la pregunta a Arosemena, pero di muchas vueltas, la cagué, parece que me presto al chongo, ya fue ya. Por las huevas me puse mi capa –Pérez Tello llora con el antifaz puesto.
 –Tranquila, Marisol –Lourdes mastica su *croissant* con palta-. Pero bueno, me llamaste por algo. Dime, ¿para qué soy buena?
 –Para perder.
 –¿Perdón?
 –Que voy a perder la cabeza, Lourdes,

me estoy volviendo loca. Te llamé por esto mismo, mañana me van a reventar. Se va a filtrar, Lourdes, se va a filtrar la pregunta. Me van a masacrar.

–Marisol, mírame, mírame. Respira. Deja de llorar. Y quítate ese antifaz, por favor. Era sesión reservada. No va a pasar nada, confía en mi –Lourdes Flores remoja el *croissant* en el té-. Si algo sale mañana, te llamo y hacemos control de daños. Pero nadie va a sacar nada, créeme. ¿Quién va a querer defender a Nadine? Todo va a estar bien.

Marisol Pérez Tello regresa a casa, cabizbaja. Arrastra su capa azul. Abre su puerta. Patea en la barriga a su Schnauzer. Se duerme con la capa puesta. Una llamada la despierta. Ya es de mañana.

–Marisol, mi amor, ¿ya viste los diarios? Nada, absolutamente nada. ¿Qué te dije? Olvídate, nadie se va a acordar de esto. Pase lo que pase, sé que todo va a estar bien.

UMA REUNIÃO. CHÍO.

–Bom dia –saludó Rocío.
 –Boa tarde –corrigió José Dirceu.
 –Perdón, causa, el cambio de horario –se disculpó Chío.
 –Vamos direto ao assunto, Chío: você precisa conhecer meu cara Pessoa.
 –Buen poeta, muito bom, lo he leído muito.
 –Ese no, oe, ese es Fernando Pessoa –volvió a corregir Dirceu-. Eu vou te apresentar a Ricardo, Ricardo Pessoa. Meu cara, meu causinha.
 –¿Y cómo es? –inquirió Rocío.
 –Pessoa é muito generoso. Muito –concluyó Dirceu.

UN FINAL.

–¿Aló, Tita? –Nadine Heredia, vocecita-. Sí, amor, ¿cómo estás? Ya nos vamos al Congreso. Despreocúpate, amor. Hemos armado todo bien. ¿Cómo están las cosas en Ancash? ¿Te fue bien inaugurando el puente? ¿Se cayó? Cuidate del frío. Usa doble poncho, porque después te da neumonía. Sí, no te preocupes, yo me encargo de todo. Krilin ya está listo, con su traje rojo. No, mi amor, para qué vas a venir, tú quédate allá. Anda, amor, yo puedo sola.

La camioneta frena, la puerta del Congreso. A través de las lunas polarizadas, Heredia ve lo que le queda de bancada: un subnormal, un apocado, un sapo, un lunar. Al fondo, Fredy Otárola. Heredia baja, sus guardaespaldas la rodean, su bancada la saluda, Fredy Otárola le besa el codo. Declara a la prensa, avanza hacia la Comisión, la saluda Pérez Tello. ¿Sesión pública o reservada? Yan kem pó: Heredia escoge tijera, Pérez Tello cambia a piedra. Gana: la sesión será reservada. “Así es la democracia”, sonríe Pérez Tello.

–Nos cagaron el plan –lamenta Heredia-. Teníamos que hacer la sesión pública, para hacer el dramón aquí, en vivo.

–Pero todavía tenemos a la prensa reunida –comenta Roy Gates, vestido de Krilin-. Hagamos la conferencia de prensa.

En ese punto, desde un rincón, alguien lanzó a Heredia un micrófono que vino a caer a sus pies. Acepta el duelo. La comisión continúa su sesión: aburrida, preguntas tontas, vaguedades. Alguien ronca. Pérez Tello besa su capa. Termina la sesión de la Comisión. La prensa está afuera, micrófonos, cámaras.

–Vamos saliendo– dijo Krilin.

Salieron, y si en Heredia no había esperanza, tampoco había temor. Sintió, al atravesar Pasos Perdidos, que morir en una conferencia de prensa, a cielo abierto y acometiendo, sería una liberación para ella, una felicidad y una fiesta. Esta es la defensa que hubiera elegido o soñado.

Heredia empuña con firmeza el micrófono, que acaso no sabrá manejar, y sale a la llanura. □

1993





Costo — beneficio

SsangYong acaba de lanzar al mercado el Tivoli, un *crossover* bien equipado. El vehículo es ideal para una familia con hijos pequeños o para alguien que busca seguridad aparente a bajo costo.

Escribe
RUBÉN MARRUFFO
Periodista



La marca coreana Ssangyong tiene un espacio bien ganado en el segmento de los SUV. Sin embargo, en esta oportunidad busca posicionarse en el mercado de los *crossover* y lo hace con el modelo Tivoli, que toma su nombre de una ciudad italiana.

El diseño de este modelo es sorprendente. Bien decían las abuelas: “Todo entra por los ojos”. Y a primera impresión, el Ssangyong Tivoli muestra un diseño muy atractivo a partir de su apariencia bastante agresiva, dados sus guardafangos anchos y sus ángulos pronunciados.

Luego viene la parte interior del vehículo, y lo primero que uno observa es el espacio. Es bastante ancho para el segmento, y su largo ofrece comodidad para todos los pasajeros, incluidos los que deban viajar en la fila posterior. El área de carga es bien espaciosa, porque dispone, además, de un espacio inferior que aumenta su capacidad.

A partir de ahí, el vehículo se muestra ideal para una persona que aún no puede llegar al tradicional segmento de los SUV debido al precio, o también para una familia con hijos muy pequeños. Su tamaño robusto (más grande que cualquier sedán)

y su despegue del piso otorgará una sensación de seguridad para la persona que se transporta dentro de él.

MECÁNICA Y CONDUCCIÓN

Tuvimos la oportunidad de probar el Tivoli automático, que tiene una caja de cambios de seis velocidades, un motor de 1.597 cc, tracción posterior, suspensión delantera MacPherson y barra de torsión posterior, frenos ABS/EBD, delanteros: discos ventilados y posteriores, discos sólidos.

A pesar de que no permite graduar el timón, es fácil encontrar la posición ideal para conducir a partir de las facilidades que el asiento del conductor tiene para adelantar o retroceder, y subir o bajar, hasta encontrar el ángulo ideal.

Sin embargo, lo mejor está en los tres modos de conducción que ofrece el modelo con tan solo apretar un botón.

Normal: esta forma permite mantener el timón a una rigidez regular cuando se está a medianas o altas velocidades.

Comfort: permite dirigir fácilmente las maniobras para desplazarse a bajas velocidades o en el momento de estacionar.

Sport: en este modo, la sensibilidad del timón disminuye de manera considerable, para otorgar mayor sensación de seguridad en la conducción a medianas y altas velocidades.

La suspensión se muestra supersensible, lo que en ciudades como las del Perú, con muchos desniveles o baches, hace que permanentemente se sienta una vibración en el timón.

Como en la mayoría de modelos actuales, la marca trabajó mucho en la sensibilidad del pedal del freno, lo cual permite detener el vehículo de manera casi inmediata. Pero esta ventaja, bien pensada en lo referente a la seguridad, se puede convertir en una detención muy brusca si se tiene el pie en el freno más tiempo de lo aconsejable. El pedal de aceleración también se muestra un poco sensible, lo que significa una aceleración un poco lenta al principio.

El Bluetooth permite conectar el celular al sistema de audio del vehículo y, gracias a los controles ubicados en el timón, se pueden responder las llamadas o manejar la música a manos libres.

Precio: desde US\$ 19.990



HECHO PARA LOS JÓVENES

En relación con versiones anteriores, el BMW Serie 1 es un modelo más deportivo y tiene un menor consumo de combustible.

El segmento juvenil ofrece en la actualidad potenciales clientes que obligan a las marcas a migrar sus ofertas a ese sector. Bajo ese concepto, BMW anunció la llegada al mercado nacional del nuevo Serie 1, modelo que en los últimos diez años vendió un aproximado de dos millones de vehículos en todo el mundo.

Daniel Vargas, gerente de Negocio de Autos Nuevos y Márketing de Inchcape Motors Perú, indicó que la nueva Serie 1 experimenta cambios considerables en el diseño, cuenta con un refinado ambiente en el habitáculo y ofrece una renovada potencia.

Esta versión es, al mismo tiempo, más dinámica, deportiva y eficiente que nunca.

A su vez, el motor con tecnología BMW TwinPower Turbo ofrece recuperación y facilidad para el incremento de revoluciones. El modelo, asimismo, incluye el sistema de tracción trasera, que sigue siendo único en el segmento de los autos compactos.

En el Perú se comercializará la versión

120i del nuevo BMW Serie 1, que incluye un motor de gasolina de cuatro cilindros en línea. Cuenta con una cilindrada de 1,6 que desarrolla 177 HP y alcanza los 100 kilómetros por hora en 7,4 segundos.

El BMW 120i ofrecerá en nuestro país tres alternativas de equipamiento: de serie, Urban Line y M Sport. Todas incluyen climatizador, sensor de lluvia, radio BMW Professional y sistema de mando iDrive, que posee también una pantalla independiente de alta definición de 6,5 pulgadas.

Adicionalmente se ofrecerá la versión de alta performance, el BMW M135i con mayor potencia que su predecesor: 326 HP. Estos hacen que este vehículo logre ir de 0 a 100 km/h en tan solo 4,9 segundos.

Además, ofrece chasis de adaptación automática a la conducción, chasis M deportivo, dirección deportiva variable, así como sistema de frenos M deportivos. El equipamiento de seguridad de serie incluye ahora también un indicador de presión individual para cada neumático.



PETRONAS EN EL PERÚ

La compañía de gas y petróleo de Malasia, una de las más importantes del mundo, llegó al Perú. Disoil será el distribuidor exclusivo para los segmentos tanto de motos como de vehículos livianos y pesados.

“Petronas es muy reconocida por sus lubricantes sintéticos de alto rendimiento, además de su completo portafolio de productos. Hace más de un año se viene planificando este ingreso y el Perú fue seleccionado como uno de los tres mercados más atractivos dentro de Sudamérica junto con Chile y Colombia”, dice Alejandro Moreno,

Gerente Técnico de Disoil.



HYUNDAI CRETA

Hyundai Motor Company anunció el nombre de su primer SUV subcompacto: Creta, en honor a la isla griega que siglos atrás era el eje del comercio entre Europa, Asia y África. Se lanzará el segundo semestre del presente año en la India.

El modelo tiene un diseño de carrocería estilizado con detalles de niveles *Premium* y se alineará por debajo de la emblemática Tucson. En su interior tendrá equipamiento similar al i10. En nuestro país podría ser lanzado en el primer trimestre del 2016.

Creta se unirá así a los ya conocidos modelos de SUV que tiene Hyundai en los mercados nacional y mundial.

Purismo discográfico: El retorno del vinilo

En un reproductor MP5 pueden caber miles de pistas musicales, pero la exquisitez sonora no se compara con depositar un disco de vinilo en un tornamesa.

Sección Lujos escrita por
EDUARDO RECOBA
Economista

Veamos el recorrido del disco de vinilo y el impecable binomio hecho con el tornamesa o tocadiscos y, sobre todo, por qué su uso ha tomado vigencia en la última década. ¿Es algo que subyace a la moda? ¿A qué se debe?

DESDE EL LÚDICO TAMBOR DE CERA AL VINILO

El fonógrafo y el fonógrafo, dispositivos para reproducir sonidos creados entre 1857 y 1877 por Édouard-Léon Scott y Thomas Edison respectivamente, utilizaban un diafragma (envuelto en papel cera o de aluminio) para capturar y reproducir ondas sonoras.

No fue hasta 1888, cuando surgió el gramófono, y de la mano de su inventor, Emil Berliner, que nació también el primer

disco de cinco pulgadas de diámetro. Para 1901, la empresa formada por Berliner y Eldridge R. Johnson, la Victor Talking Machine Company, base de lo que se conoció posteriormente como RCA Victor, fabricaba discos que reproducían con suficiente calidad el sonido.

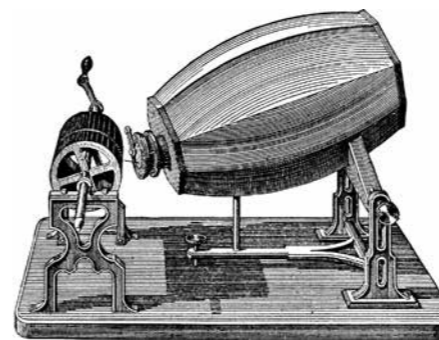
El gramófono era vendido como juguete para niños. Sin embargo, su tecnología era aplastante. Esto motivó a Johnson, hacia 1917, a crear no solo el disco de siete pulgadas, ¡el primer sencillo o *single*!, sino que introdujo al mercado el famoso gramófono Victrola, concepto que caló en el público adulto. El desarrollo del disco en ese entonces fabricado a base de goma de laca estaba asegurado con estas consolas. Para 1925 se grabaron discos en formato acús-

tico, y, en 1927, nacieron los tornamesas automáticos.

¿Y el vinilo? RCA Victor lanzó en 1930 el primer disco "larga duración" de vinilo. En 1938, se ensayó el primer platillo estéreo. El vinilo se instaló, entonces, como sinónimo de alta fidelidad.

Entre 1940 y 1960 primó el disco de 78 RPM. En los psicodélicos 70, los amos de las discotecas, los *disc jockeys* (DJ), le dieron un uso refinado, usufructo rayano al de un "instrumento musical", por los giros y torceduras de sonidos que le imprimieron desde sus consolas.

Llegamos a los años 80. En 1983, el disco compacto digital (CD) hizo "peligrar" el reinado del vinilo. Sin embargo, casi tres décadas después, el icónico vinilo reverdecía.



THE EDISON
NEW STANDARD
PHONOGRAPH.

PRICE \$20 COMPLETE

Produce the same results as the other famous models of the GENUINE EDISON PHONOGRAPH, using the same records and the same reproducer. Simplest, most durable, and cheapest talking-machine.

EDISON NEW STANDARD	\$20.00
" Home Phonograph "	30.00
" Spring Motor "	75.00
" Electric "	75.00

ALL GENUINE PHONOGRAPHS bear this signature:

TRADE MARK
Thomas A. Edison

Send for free Catalogue No. 18, our latest edition.
NATIONAL PHONOGRAPH CO.,
St. James Building, Broadway and 26th Street, New York.
Edison Records 50 cents each, \$5.00 per dozen.



¿RELANZAMIENTO O NUNCA SE FUE?

En 1982, dos adolescentes ingresaban a la tienda de Héctor Roca en la avenida Larco del cosmopolita barrio de Miraflores en Lima. Ahí, los muchachos se introducían en las cabinas acondicionadas para "testear" los discos sencillos. Años más tarde, ya universitarios, el par de "musicólogos" optaron por los CD. Décadas después, ya cuarentones y entrados los años dosmiles, cambiaron los CD por los MP3.

Sin embargo, el vinilo estaba "ahí", en poder de melómanos o coleccionistas: espontáneos, académicos o institucionales. Esmerados de la música, no cedieron a la tecnología digital. ¿Un "resurgimiento"? Relativo. El hecho de que no se "pinchara"

un vinilo en un tornamesa no quiere decir que el disco se haya ido. Fue solo una pausa de casi 30 años. ¿Qué motivó, entonces, el *play*?

Según Juan Alberto Mata Becerra, director de adMusic Consulting, "evidentemente hay un tema de moda que tiene que ver con toda la onda *vintage*, pero también es técnico. La tecnología digital del MP3, por ejemplo, elimina sonidos que para los 'puristas', el vinilo sí tiene, creándose la llamada 'atmósfera'". O lo que para un audiófilo es la exquisitez del sonido puro, sin intervención de dispositivos que anulen efectos sonoros.

"Para un DJ, por otro lado, es mucho más rico mezclar canciones desde un plato o tornamesa [usando un vinilo]", añade.

"Tú controlas mejor el giro [musical del disco] desde un tornamesa físico que el giro de un tornamesa digital". Entonces, ese factor ayuda. Muestra de ello es que "existen muchos DJ que lanzan producciones en vinilo".

Estos elementos explican por qué entre el 2007 y el 2008 las ventas de vinilo aumentaron en 89% en los Estados Unidos, señala *The Rolling Stone Magazine*.

De esta forma, una mezcla de purismo, melomanía, ímpetu por lo *vintage*, creación de la atmósfera perfecta e interacción física desde un cálido tocadiscos "conspiraron" para que el vinilo saliera de su pausa sonora y realice el soñado *back to the groove* actual.

Solo resta decir, ¡larga vida a la música! ¡Larga vida al vinilo! 🎧



La raza de Anibal Quijano

Escribe
JOSÉ GABRIEL CHUECA
Periodista

Este año, en San Juan de Puerto Rico, se celebró el XXXIII Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos (LASA por sus siglas en inglés). LASA reúne a académicos de todo el continente americano y de diversas disciplinas cuyo objeto de estudio está vinculado con Latinoamérica, desde perspectivas políticas y sociales hasta culturales y de género, entre otras. Existe en LASA una significativa sección peruana que, junto con el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso), organizó uno de los eventos centrales de LASA 2015: un homenaje al soció-

Mariátegui (José Carlos, obviamente) tenía en cuenta. Si Mariátegui permite visualizar el Perú de comienzos del siglo XX, diría que Quijano hace lo propio para la segunda mitad del siglo XX y los inicios del XXI.

Uno de los conceptos de Quijano que ha sido incorporado por la academia estadounidense —que, de hecho, no es muy dada a reconocer aportes latinoamericanos— es la colonialidad. Quijano propone la colonialidad como parte de la modernidad. No hay una sin la otra. Pero mientras la modernidad le dio forma a una Europa de igualdad y de libertad individual, la colonialidad le dio

escenarios tan diferentes como el Perú y EE. UU. Quijano explicó —y lo que sigue es un resumen muy apretado— que el concepto de raza y las diferencias raciales, aunque existieron siempre, no adquirieron la relevancia de hoy hasta el siglo XV, cuando, en el nacimiento de la modernidad, Europa descubrió América y, en ella, a los indios. Europa define al indio, entonces, como una raza a ser dominada. Si antes las diferencias de dominación se debían a los avatares de las guerras y las economías —el perdedor pasaba a ser dominado y su raza, por lo tanto, era menospreciada—, la modernidad establece un nuevo patrón: la raza define al dominado. Es decir, la raza te convierte en menospreciado *a priori*, al margen de que ganes o pierdas guerras —como las de independencia, por ejemplo—. Eres menospreciado, dominado porque es tu “naturaleza”. Y uno de los aspectos más feroces de este nuevo patrón es que el dominado, al ser incorporado a la cultura occidental, pasa a verse a sí mismo con los ojos del dominador (al respecto no hay autor más brutal que Frantz Fanon). Por lo tanto, para cambiar las cosas, hay que limpiarnos de la noción de raza. Y ese cambio no se logra cambiando instituciones ni tampoco por medio de la violencia. Se logra cambiando la cultura, la cotidianidad, la forma en que vivimos. Y para cambiar eso hay, precisamente, que descolonizar el pensamiento.

Al final de la conferencia, Clacso anunció la puesta en línea de *Cuestiones y Horizontes*, una extensa compilación de textos de Quijano, para libre descarga (www.clacso.org.ar). Es gratis. En línea. Muy útil. Vigente.

Para Quijano, la colonialidad no "evoluciona" hacia la modernidad; no avanzaremos de la primera a la segunda sin una práctica activa de descolonización del pensamiento y la vida social.

logo y pensador peruano Anibal Quijano. Quijano ha estudiado desde los años 60 las grandes tensiones sociales e históricas del Perú y de América Latina, ha denunciado las injusticias que parecen definir nuestros países y lo ha hecho buscando causas y proponiendo salidas. Quijano no ha trabajado al margen de la política: de izquierda, su obra tiene una plataforma marxista que se ha ido enriqueciendo con la incorporación de temas como la raza, que la teoría marxista tradicional no consideraba, pero que ya

forma a una Latinoamérica clasista, racista y explotadora por definición. Quijano dice que la colonialidad no “evoluciona” en modernidad. De una no “avanzaremos” a la otra. Consecuentemente, la descolonización del pensamiento es una condición necesaria para que progrese como sociedad. Un famoso artículo suyo al respecto es “Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina”.

En LASA, Quijano ofreció una conferencia en la que profundizó en el tema de la raza, un asunto vigente y urgente hoy en



LA ESCUELA DE POSTGRADO QUE NECESITAS PARA COMPLETAR TU ÉXITO

Maestrías Internacionales y Nacionales

Maestría Internacional en **Gestión Pública y Privada de la Salud** / Maestría en **Gerencia Pública** (modalidades: presencial y virtual) / Maestría en **Ciencia con mención en Gestión de Riesgos de Desastres y Responsabilidad Social** / Maestría en **Tributación** / Maestría en **Derecho con mención en Derecho Penal y Procesal Penal** / Maestría en **Recursos Humanos**

Programas

Programa de Especialización en **Gestión Pública** / Programa de Especialización en **Gestión por Procesos y Calidad de los Servicios Públicos** / Programa de Especialización en **Planeamiento y Gestión por Resultados** / Programa de Especialización en **Recursos Humanos** / Diplomado en **Contratación Pública** (modalidades: presencial y virtual)

Cursos Especializados en

Gestión Pública / Proyectos e Inversiones / Habilidades Directivas / Gestión de Negocios / Recursos Humanos

Cursos In-House para empresas e instituciones

¡ÚNETE A LA RED DE GESTORES DEL ÉXITO DEL PERÚ!

Lima: Calle Junín 355, Miraflores / T: (01) 213 2760
Arequipa: Calle San José 308, Cercado / T: (054) 412030
Huancayo: Calle Real 125 / T: (064) 481430
Cusco: Urb. Manuel Prado B-13, Av. Collasuyo / T: (084) 480070
informes.postgrado@continental.edu.pe
www.postgrado.continental.edu.pe



40 ediciones de Maestrías nacionales | 24 ediciones de Maestrías internacionales | 330 ediciones de Diplomados y Especialidades
3 modalidades: presencial, virtual y semipresencial | 19,000 alumnos y egresados de postgrado | Sedes: Lima, Huancayo, Arequipa y Cusco



¡PERUMIN 32 TE ESPERA!

VIAJA A UN PRECIO INCREÍBLE

Realiza tu inscripción en el evento minero más importante del mundo y a través de Domiruth recibirás un descuento exclusivo en las tarifas aéreas que ofrece LAN Perú



Dispondrás de atención preferente en el aeropuerto



Obtendrás 15% de descuento en tu pasaje aéreo



Realizarás tu prechequeo en la sede ferial



**INSTITUTO
DE INGENIEROS
DE MINAS
DEL PERÚ**

Organiza:



Teléfono:
(511) 349 4262 Ext. 333 - 391
Correo Electrónico:
inscripciones@iimp.org.pe



WWW.CONVENCIONMINERA.COM

Domiruth
BusinessTravel



#PERUMIN32