

CADE EJECUTIVOS 2024
“De la Degradación a la Reconstrucción de Nuestro Futuro”

**Por un Perú que ponga en valor su potencial a través de la
cohesión social y la integración de esfuerzos:**

“Visión compartida y accionable de futuro”

Documento preparado por:

Luis Carranza Ugarte

Con la colaboración de: Natale Amprimo, Mercedes Araoz, Fernando Barrios, Beatriz Boza, Alfonso Bustamante, Andrés Cadena, Elmer Cuba, Jaime de Althaus, Midori de Habich, Gladys Echaíz, Susana Eléspuru, Gonzalo Galdós, Julián Herman, Felipe James, Patricia Juárez, María Isabel León, Norman Loayza, Francisco Longo, Karina Málaga, Andrés Malamud, Carlos Meléndez, Carlos Paredes, Álvaro Uribe, David Tuesta, Ana Rosa Valdivieso, Luis Villanueva, Alejandro Weber, Jorge Zapata y la Comunidad de Jóvenes Líderes de IPAE Acción Empresarial.

Asimismo, para la elaboración de este documento se han mantenido reuniones y/o se han revisados estudios realizados por las siguientes organizaciones: Acuerdo Nacional, CONFIEP, CCL, CEPLAN, SNI, ADEX, COMEX, Cámara de Comercio, Industria, Servicios, Turismo y de la Producción del Cusco, Cámara de Comercio y Producción de Piura, Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Loreto y Cámara de Comercio Huancayo.

Este documento ha sido impulsado por el **Comité Organizador CADE Ejecutivos 2024**, conformado por:

Fernando Barrios, Presidente de CADE Ejecutivos 2024

Juan Fernando Correa, Presidente de CADE Ejecutivos 2023

Jaime de Althaus, Presidente de Lampadia

Tomás Delgado, Gerente General de TGP

Susana Eléspuru, Past Presidente de IPAE Acción Empresarial

Gonzalo Galdos, Presidente de IPAE Acción Empresarial

Sebastian Hasenauer, Gerente General de la Región Andina de CIAL Dun & Bradstreet

Karina Malaga, Gerente General Gestor Inmobiliario Inventa SAC

Carlos Paredes, Socio Fundador Intelfin Estudios y Consultoría SAC

Gabriel Ramos, Director Ejecutivo de IPAE Acción Empresarial

Rafael Vega, Director General cbc Perú

INDICE

1. Nuestra situación actual.....	3
2. ¿De dónde vinimos? La visión en 1996	7
3. Entendiendo el proceso de desarrollo	10
4. Construyendo la visión del futuro	14
i. Contexto global y megatendencias.....	18
ii. Nuestras potencialidades.....	20
iii. Nuestros valores	23
5. Las claves para la prosperidad	25
i. Reforma política.....	25
ii. Sistema de justicia.....	25
iii. Servicio civil	26
iv. Eficiencia	26
v. Infraestructura	27
vi. Mejora del capital humano	28
vii. Formalidad.....	29
viii. Seguridad	29
ix. Integración al Mundo.....	29
6. Las metas.....	30

1. Nuestra situación actual

Entre los años 2021-2023 han salido 1.4 millones de jóvenes del país. En ese mismo periodo de tiempo, la salida bruta de capitales de corto plazo (incluyendo errores y omisiones) ascendió a 36.5 mil millones de dólares. Es más, solamente en el 2021, salieron del país 22.7 mil millones de dólares, una cifra superior a los últimos 30 años.

Esto claramente significa que los peruanos hemos dejado de confiar en nuestro país, incluido los jóvenes. En una encuesta¹ 6 de cada 10 jóvenes manifestaba su deseo de salir del país. Otra variable que refleja esta desconfianza es la perspectiva empresarial a 3 meses que se recoge en la encuesta del BCRP. En los 36 meses que cubre el periodo 2021-2023, solamente un mes (marzo 2021) se tuvo una expectativa ligeramente optimista, todos los otros 35 meses las perspectivas eran pesimistas.

Estas perspectivas pesimistas se retroalimentan con el pobre desempeño económico que ha tenido el Perú. De hecho, si comparamos las tasas de crecimiento real del Perú con el promedio latinoamericano en los últimos años siempre estuvimos por delante salvo en el 2023, cuando la economía peruana se contrajo -0.6% y el promedio de América Latina creció en 2.2%.

El desarrollo económico ha sido elusivo para la economía peruana. Luego de 200 años de vida republicana no hemos logrados forjar una visión de país que nos permitiese enrumbarnos al desarrollo, cosa que otras sociedades sin han logrado. Esa falta de visión compartida nos ha impedido lograr y sostener instituciones inclusivas que generen las condiciones para crear riqueza y permitir igualdad de oportunidades para las grandes mayorías. Hemos tenido periodos de fuerte crecimiento, pero en esos momentos históricos no fuimos capaces como sociedad en fijar una ruta al desarrollo.

Los primeros 50 años de la república fueron caóticos, dominado por gobiernos militares y plagados por golpes de estado. Recién en 1872, José Pardo y Lavalle del partido civil es elegido presidente. El crecimiento se apuntaló algunos años, gracias a los recursos del guano, pero no logramos construir instituciones sólidas. Luego vino la guerra del pacífico (1879-1883) con un fuerte impacto en crecimiento, y recién un cuarto de siglo después logramos recuperar los niveles de producción real de 1878, año previo a la guerra.

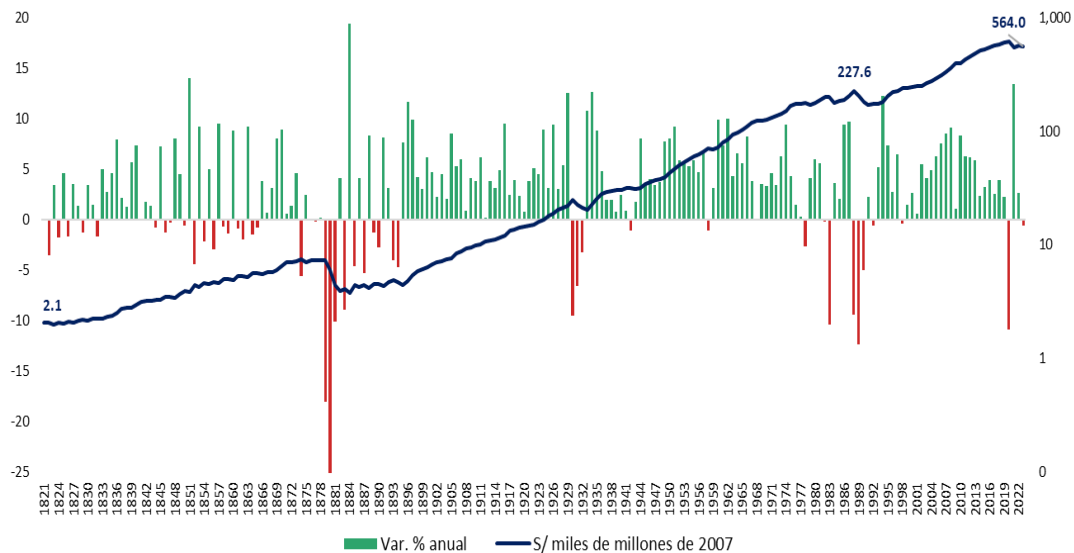
Durante la segunda mitad del s. XIX, el país desaprovechó el fuerte impulso de la segunda revolución industrial, cosa que otros países de la región como Argentina y México si aprovecharon. Durante el periodo 1895-1929, se produce un proceso de crecimiento más estable de la mano de factores externos y de un proceso de reformas y construcción de infraestructura. Otro episodio de crecimiento importante viene después de la segunda guerra mundial, con políticas de apertura y promoción de exportaciones. Posteriormente, entra el gobierno revolucionario de las Fuerzas Armadas

¹ Encuesta realizada por IEP en agosto de 2023.

(1968-1980) con un modelo de capitalismo de estado, promoviendo sustitución de importaciones, afectando la inversión privada y la apertura, además de un fuerte endeudamiento que promovía la inversión pública. Estas políticas mantuvieron el crecimiento de la economía hasta 1975, pero a costa de desequilibrios macroeconómicos que nos pasaron la factura en la siguiente década. En la década de los 80s, los gobiernos democráticos no lograron hacer las reformas necesarias y por el contrario, se mantuvieron los desequilibrios macroeconómicos que llevaron a una severa recesión e hiperinflación a finales de los 80s. En los 90s se corrigen los desequilibrios macroeconómicos y, a partir de la Constitución de 1993 se institucionaliza la disciplina macroeconómica, la defensa de la propiedad privada, respeto a los contratos y se ponen límites a la intervención del estado en la economía. Esto permitió reestablecer el crecimiento económico y logramos en 2005 alcanzar el nivel de producto real por habitante que teníamos en 1975. Durante la década del 2000-2010 se logró liderar el crecimiento en América Latina, pero nuevamente en la década pasada, la falta de una visión consensuada de país nos lleva a conflictividad social y crisis políticas, todo lo cual se tradujo en retrocesos en las reformas, debilitamiento del estado de derecho y deterioro de la eficiencia de las instituciones públicas, por lo que el crecimiento anual promedio de los últimos 10 años llegó a un mediocre 2.3%.

FIGURA 1. Perú: Evolución del PBI, 1821-2023

(Descripción)



Fuente: Seminario B. (2016), BCRP. Elaboración Propia.

Un buen diagnóstico de este deterioro en la eficiencia de las instituciones públicas que terminan afectando el crecimiento de largo plazo se puede encontrar en el reporte del Banco Mundial, “Business Ready”, que reemplaza al anterior reporte de “Facilidad para hacer Negocios” publicado hasta 2020. En este reporte se establecen indicadores para 10 tópicos para un total de 50 países. Los tópicos son: entrada de la empresa, ubicación de la empresa, servicios públicos, mercado de trabajo, servicios financieros, comercio

internacional, tributación, resolución de disputas, competencia de mercado e insolvencia empresarial. A su vez, para cada tópico se consideran tres pilares: marco regulatorio, servicios públicos y eficiencia operativa.

En la Tabla 1 podemos ver para cada tópico que país lidera, que país es último, el país líder en Latinoamérica y el puesto y puntaje que tiene el Perú. Resalta claramente que, dentro de los países latinoamericanos, no lideramos ningún tópico. Estamos relativamente bien en servicios financieros (puesto 5) y competencia de mercado (puesto 7) y estamos relativamente mal en comercio internacional (puesto 41), tributación (puesto 34), entrada de empresas (33) y resolución de disputas (puesto 31).

TABLA 1: Rendimiento por tópico
(Descripción)

Tópico	Primer país	Último país	Primer país de América Latina	Perú (Puntaje, ranking)	
Entrada de la empresa	Grecia	Ghana	Colombia	63.2	33
Ubicación de la empresa	Georgia	Gambia	Costa Rica	64.9	22
Servicios públicos	República Eslovaca	Madagascar	México	65.3	26
Trabajo	Georgia	Gambia	Paraguay	64.6	27
Servicios financieros	Camboya	Timor-Leste	México	78.4	5
Comercio internacional	Hong Kong	República Centroafricana	Costa Rica	49.8	41
Tributación	Nueva Zelanda	República Centroafricana	México	50.0	34
Resolución de disputas	Ruanda	Timor-Leste	Colombia	56.6	31
Competencia de mercado	Costa Rica	Timor-Leste	Costa Rica	63.8	7
Insolvencia empresarial	Singapur	Timor-Leste	Colombia	61.7	13

Fuente: Business Ready (Banco Mundial)

De otro lado, en la Tabla 2 podemos observar como está nuestro país en cada uno de los pilares por cada tópico. Resaltado en términos negativos la eficiencia operativa de entrada de empresas, ubicación de empresas, servicios públicos, comercio internacional, tributación y resolución de disputas donde estamos en el último quintil del ranking.

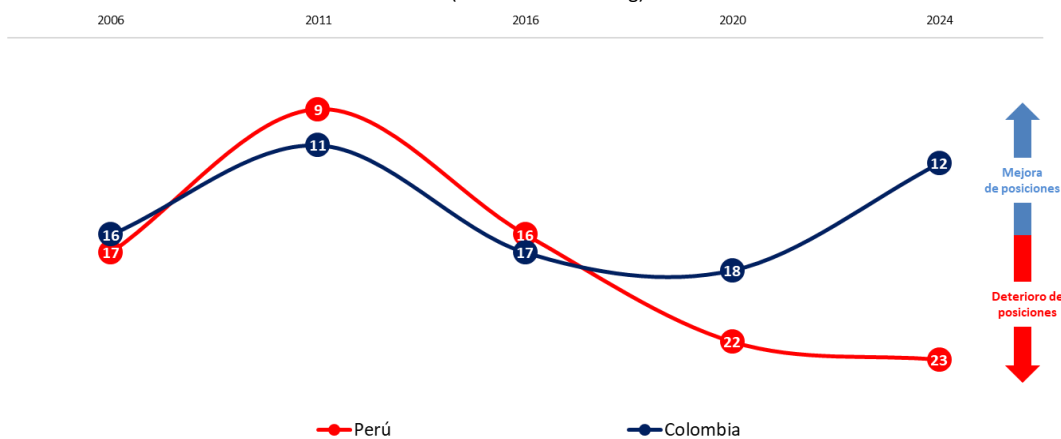
TABLA 2: Desempeño del Perú
(Ubicación en ranking)

Tópico	Pilar I: Marco regulatorio	Pilar II: Servicios públicos	Pilar III: Eficiencia operativa	Total
Entrada de la empresa	40	16	45	33
Ubicación de la empresa	14	14	43	22
Servicios públicos	17	14	43	26
Trabajo	40	21	33	27
Servicios financieros	6	7	11	5
Comercio internacional	15	39	45	41
Tributación	21	11	48	34
Resolución de disputas	29	14	47	31
Competencia de mercado	11	15	4	7
Insolvencia empresarial	29	17	11	13

Fuente: Business Ready (Banco Mundial)

Para tener una idea del deterioro en el tiempo, tomemos a Colombia un país andino que también se incluye en el estudio. Para tener una mejor perspectiva, sacamos un promedio de los puestos de cada pilar y eso nos da un puesto global para este nuevo ranking. Luego presentamos el indicador anterior del banco mundial, en los años de cambio de gobierno 2006, 2011, 2016 y 2020 (último año de publicación) y añadimos este nuevo ranking para 2024. Eso lo hacemos para las 50 economías seleccionadas por el Banco Mundial para este nuevo ranking. En la Figura 2 podemos ver la evolución de Colombia y Perú. En el 2011 estamos en el quintil superior (puesto 9), superando por dos puestos a Colombia, pero a partir de ese momento solo hay un deterioro constante. Colombia se recupera en este último ranking frente al 2020, llegando al puesto 12 de las 50 economías, mientras que el Perú cae al puesto 23, prácticamente a media tabla. De las 6 economías latinoamericanas consideradas en el ranking, ocupamos el puesto 4.

FIGURA 2. Entorno de Negocios del Banco Mundial, Colombia versus Perú
(Ubicación en ranking)



Fuente: Doing Business, Business Ready (Banco Mundial)

2. ¿De dónde vinimos? La visión en 1996

A inicios de los 90s, las políticas de estabilización macroeconómica y las reformas estructurales estaban dando sus frutos y la economía empezaba a retomar el crecimiento. Para 1996, el producto por habitante había crecido en 18.4% frente al nivel que tenía en 1990, pero recién estábamos alcanzando el nivel que tuvimos en 1965. En ese contexto, en la Conferencia Anual de Ejecutivos de 1996 se planteó una visión de país de largo plazo que buscaba consolidar el crecimiento de la economía y llevarnos al desarrollo².

Los dos grandes objetivos eran:

- El Perú será el país latinoamericano más integrado al mundo, en el comercio, la inversión y la tecnología.
- El Perú será una democracia avanzada, socialmente integrada y plural, con educación y empleo de calidad, que habrá eliminado la extrema pobreza.

Para alcanzar estos dos grandes objetivos se plantearon los siguientes objetivos intermedios:

- Ser el primer país agroindustrial exportador de la región.
- Ser la primera potencia pesquera del mundo.
- Ser un destino privilegiado del turismo mundial.
- Ser un líder en la producción minero-metalúrgica
- Ser un importante centro financiero internacional.
- Ser el centro de las comunicaciones terrestres, marítimas, fluviales y aéreas del Pacífico Sur.
- Ser líder mundial en investigación de su biodiversidad, la biotecnología y en tecnología forestal reproductiva.
- Ser celoso conservador del ambiente y especialmente de los bosques tropicales.
- Ser un país orgulloso de su cultura y abierto a la cultura global.
- Ser una nación en paz con sus vecinos y con armonía entre sus ciudadanos.

El momento histórico donde se presenta esta visión era un contexto de fuerte crecimiento económico producto de las reformas estructurales y de la convergencia a la estabilidad macroeconómica; aunque manteníamos bajos niveles de reservas internacionales, seguíamos fuertemente dolarizados y la inflación todavía no llegaba a un dígito, pero ya teníamos flujos internacionales y estamos en proceso de resolver deudas impagas con los mercados de capitales internacionales. A nivel político, se había reestablecido la democracia con las elecciones de 1995, donde el Ejecutivo había sido reelegido con una amplia mayoría y estrenábamos un congreso unicameral basado en la Constitución de 1993. Asimismo, a nivel social también había mejoras sustanciales traducidas en un mayor optimismo de la población, el aumento en la percepción de

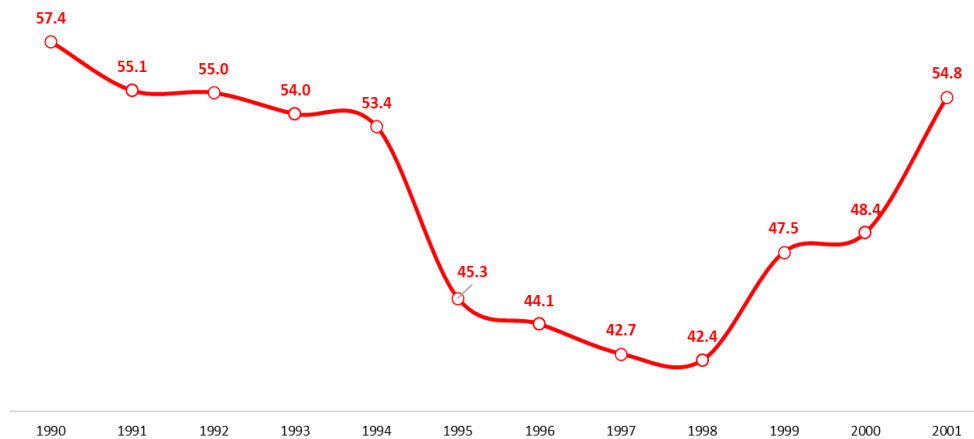
² Ver "Visión del Perú" CADE 1996, IPAE

seguridad y la fuerte reducción de pobreza producto del fuerte crecimiento, llegando a una pobreza de 44.1% en 1996 frente al 57.4% que teníamos en 1990.

Nada hacia presagiar el deterioro económico producto de la sucesión de eventos negativos: la crisis asiática (1997), el fenómeno del niño (verano de 1998), la crisis rusa (setiembre de 1998) y la crisis brasilera (enero 1999), que tuvieron un fuerte impacto en la caída de la demanda interna y que llevó a la pobreza a 54.8% en 2001 (ver Figura 3).

FIGURA 3. Perú: Pobreza 1990-2001

(Porcentaje de la población)



Fuente: INEI

Asimismo, tampoco se presagiaba la crisis política que surgía después de la elección del 2000. Sin embargo, la sociedad peruana respondió con una actitud madura y logramos resolver la crisis con una nueva elección de 2001. La crisis económica tomó más tiempo resolverla y el nivel de empleo formal que teníamos en 1997 recién se recuperó en 2004 y el nivel de pobreza de 1996 recién se alcanzó en 2007.

Respecto a las metas propuestas, los resultados al 2024 no son alentadores. Si hemos tenido logros importantes. Nos consolidamos como la economía más abierta de América Latina por reducción de aranceles, nos logramos posicionar como una potencia en agroexportación en una variedad de productos, hemos destacado elementos de orgullo nacional (como la gastronomía y el pisco), resolvimos los problemas limítrofes con Chile. Pero de otro lado, no pudimos desarrollar todo nuestro potencial minero, pesquero y turístico, aunque se han dado avances. Donde sí estamos estancados o incluso retrocedimos ha sido en lo referente a constituirnos en centro financiero regional, en los temas forestales y biodiversidad, en la calidad de la educación y el empleo y de convertirnos en una sociedad integrada.

Respecto a temas que no estuvieron considerados en las metas propuestas en la visión de 1996, podemos resaltar la gran fortaleza macroeconómica y la mejora en la competencia de la economía peruana. Respecto al primer punto, el Perú tiene las mayores reservas internacionales respecto al PBI de la región, hemos liderado la reducción de la inflación a nivel de la región luego de los efectos globales de aumento

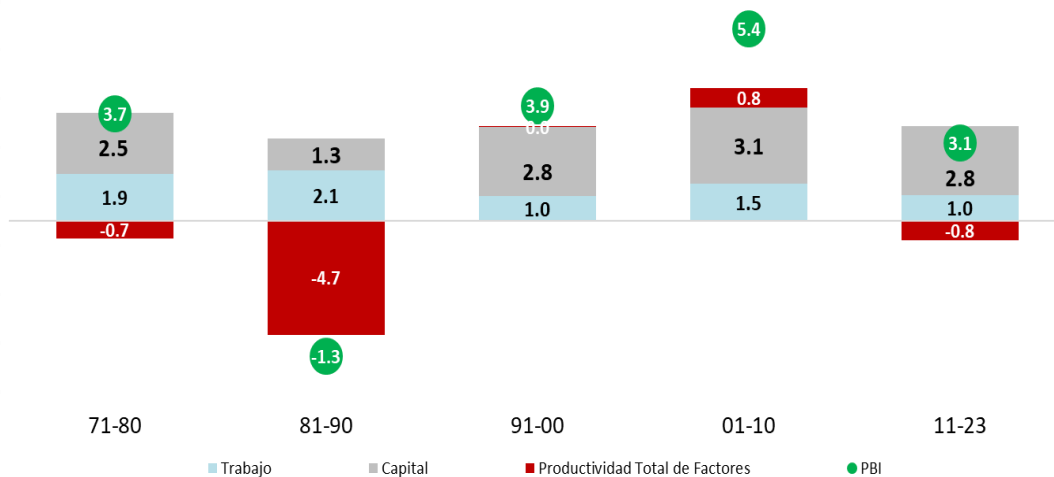
de precios por energía y temas de oferta. Asimismo, el nivel de deuda respecto a producto es uno de los más bajos de la región y no hemos perdido el grado de inversión cosa que si ha ocurrido con varios países, como Colombia, Costa Rica, Brasil, entre otros.

De otro lado, en varios temas no considerados en la visión de 1996 hemos tenido estancamiento o grandes retrocesos. Así, por ejemplo, luego de impulsos iniciales en mejorar la infraestructura, la calidad de la salud y la educación y en reducir pobreza, se observa estancamiento en niveles muy bajos. De otro lado, hemos visto grandes retrocesos en la calidad de las eficiencias de las instituciones del Estado, aumento en la inseguridad jurídica para proteger las inversiones, la menor cohesión social y el fuerte aumento de la inseguridad ciudadana.

La visión de 1996 se consolidó en políticas públicas y en una actuación entre el sector público y el sector privado que trajo mejoras sustanciales en el crecimiento económico y reducción de la pobreza. El ejemplo más claro es el fuerte liderazgo del Perú en la agroexportación, donde observamos todas las cosas positivas que deben de tener las sociedades: iniciativa empresarial, coordinación público-privada, aumento del empleo, mejora en las condiciones laborales. Pero, lamentablemente, ni siquiera en este sector tan exitoso hemos sido capaces de mantener las políticas que permitieron su despegue.

La pérdida en productividad de la economía peruana, debido a los retrocesos de los últimos años se ve claramente reflejado en la Figura 4, donde descomponemos la contribución al PBI de los factores de producción, capital y trabajo, y la productividad total de factores. En los años 70 tuvimos una ligera caída en productividad, en los años 80 la fuerte caída en productividad, llevó a un crecimiento anual promedio negativo. Luego en la década de los 90 gracias a las reformas y estabilización se logró revertir la caída en productividad que finalmente crece fuerte en la década del 2000, por primera vez luego de 30 años. Desgraciadamente perdimos el norte como país y la década siguiente volvimos a perder en productividad.

FIGURA 4. Factores del Crecimiento del PBI: 1970-2019
(Puntos porcentuales)



Fuente: Conference Board

Para entender por qué a lo largo de nuestra historia no hemos podido mantener un proceso de desarrollo, mientras que otros países sí lo han logrado, hay que entender bien las dinámicas que nos llevan a la prosperidad.

3. Entendiendo el proceso de desarrollo³

Los países se clasifican en desarrollados, emergentes y pobres en función de su ingreso o producto por habitante. Si bien es cierto que esta es una simplificación a factores económicos y no aborda las esferas de desarrollo de las instituciones políticas ni las condiciones de vida y los indicadores sociales; también es cierto que existe una fuerte correlación entre el desarrollo económico, por un lado, y las condiciones de vida y las instituciones políticas y/o calidad del gobierno, por otro lado.

Esta fuerte correlación no implica necesariamente una causalidad directa de una variable hacia la otra, pero es evidente que no tenemos países pobres que tengan buenas instituciones políticas ni países ricos que tengan malas condiciones de vida para la población. Lo cual nos lleva a pensar que existen condiciones básicas que deben ocurrir en la parte económica, social y política que generan dinámicas que permiten que una sociedad transite hacia la prosperidad. Cuando estas condiciones básicas no se alcanzan, los procesos de crecimiento económico se frustran y las sociedades se mantienen en el atraso y el estancamiento.

Para entender mejor cómo funcionan estas interrelaciones entre la parte económica, la social y la política tenemos que descomponer la estructura de la sociedad analizando a los elementos básicos que la componen.

a. Los elementos básicos.

- i. El individuo. Las sociedades están compuestas por individuos. Estos responden a incentivos que están determinados por las reglas de juego existentes en las sociedades (instituciones). Esta es la base del utilitarismo clásico de Jeremy Bentham y John Stuart Mill que se refleja, por ejemplo, en los experimentos de neuroeconomía que muestran que las activaciones de zonas de placer en el cerebro son predictoras del comportamiento humano. Sin embargo, los individuos no solo reaccionan ante incentivos. Su comportamiento también está influenciado por el sentido de justicia que se perciba de la estructura de retribuciones y compensaciones, tal como lo muestran los experimentos realizados en sociedades concretas sobre el juego del ultimátum, donde se obtiene una solución distinta a la solución racional que prevé la teoría

³ Esta sección se basa en Carranza, L. (2020) "América Latina: Las claves del desarrollo", Capítulo 1 en *El Desafío del Desarrollo en América Latina*, CAF.

económica⁴. Asimismo, los experimentos realizados en el marco de la economía del comportamiento muestran a individuos muy alejados del paradigma racional del *homo economicus* que solo responde a incentivos (ver Kahneman, 2011)⁵.

- ii. La colectividad de hombres. El hombre vive en sociedad y de la interrelación con otros individuos surgen oportunidades de cooperación y de competencia que si se resuelven de manera óptima permiten a las sociedades prosperar; pero si surgen fallas de coordinación y los individuos son incapaces de cooperar para resolver problemas de acción colectiva las sociedades tienden a estancarse. Esto se ve reflejado en el problema de la “caza del ciervo” que presenta Rousseau y que refleja claramente una situación que en la literatura se conoce como dilema de prisionero. Para una interacción fluida y con bajos costos de transacción entre individuos es fundamental que exista consistencia entre las instituciones (esto es, las reglas de juego que determina el comportamiento de los individuos y que son creadas por la propia colectividad), y la cultura (entendida como el conjunto de preferencias, valores y creencias de la sociedad). Si por el contrario existen discrepancias y las instituciones no son legitimadas por la cultura de una sociedad tendremos un equilibrio inestable y los costos de transacción serán altos⁶. Por otro lado, la existencia de buenas instituciones puede ayudar a resolver los dilemas de prisioneros que surgen en la interacción entre los individuos y que al final termina por diluir la confianza, tendiendo a un equilibrio sub óptimo para la sociedad.
- iii. El Estado. En las sociedades los estados surgen por necesidad de imponer instituciones que permitan su funcionamiento óptimo y subsistencia. Existen tres tipos de instituciones que caracterizan a un Estado: (i) las instituciones que regulan la provisión de bienes y servicios públicos necesarios, (ii) las instituciones que regulan el cumplimiento del imperio de la ley y (iii) las instituciones que garantizan los principios básicos de los ciudadanos y limitan el poder del Estado a través de mecanismos de control, de transparencia, y de desconcentración del poder. Fukuyama (2012)⁷ presenta una discusión de la interacción de cada una de estas instituciones y la evolución de a lo largo de la historia de la humanidad.

Los tipos de Estados se van configurando en función de que peso relativo le damos a cada uno de estos elementos básicos. Si nos concentramos en el individuo y solamente consideramos que responde a los incentivos, derivamos estructuras políticas que defienden las libertades y los derechos de propiedad

⁴ Ver por ejemplo Camerer, C. F. (2003) *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interactions*, Princeton University Press.

⁵ Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux.

⁶ Una discusión profunda sobre esto se da en Bowles S., (2004) *Microeconomics. Behavior, Institutions and Evolution*. Princeton University Press.

⁷ Fukuyama F., (2012) *The Origins of Political Order*, Farrar, Straus and Giroux.

fundamental, resultando en Estados minimalistas como los propuestos por Hobbes, Locke y más recientemente por Nozick. La labor fundamental de este Estado es ser guardián y, según esta doctrina liberal, esto garantiza la ruta a la prosperidad de las sociedades.

Por el contrario, si nos concentramos en el Estado por encima de los individuos terminando en regímenes totalitarios; mientras que si le damos más peso a los aspectos de justicia redistributiva y solución de los problemas de acción colectiva terminamos con Estados más grandes y con mayores intervenciones en las distintas esferas de la sociedad.

Lo importante es entender cómo se da esa interacción entre los individuos y entre los individuos y el Estado para entender cómo se genera los procesos de desarrollo sostenidos.

b. Los sistemas

Los individuos interactúan entre sí según marco que les imponen las instituciones y la cultura existentes. Estas interacciones pueden ser de carácter económico (qué bienes y servicios se consumen y cómo se producen y se intercambian), pueden ser de carácter político (cómo se decide al gobernante, como se resuelven los conflictos entre los individuos) y pueden ser de carácter social (relaciones de reciprocidad dentro de la familia, cual son los valores y creencias en la sociedad). Si bien es cierto que el crecimiento económico sostenido lo medimos como el aumento de la producción de bienes y servicios en una economía y, básicamente estamos midiendo el resultado de las interacciones en el sistema económico, también es cierto que las interacciones entre este sistema económico y los sistemas social y político terminarían afectando la posibilidad de producción e intercambio en una sociedad.

Así, cambios en la tecnología, que afectan originalmente la esfera económica, producen cambios profundos en las relaciones sociales y en las estructuras políticas. La revolución industrial en el s. XVIII en Occidente generó profundos cambios sociales que potenciaron la producción en masa, pero que crearon nuevos desafíos sociales (proceso de urbanización acelerado, aparición de familia nuclear, surgimiento de clase obrera y clases medias, etc.) que implicaron profundos cambios culturales e institucionales, acelerando la transformación de los viejos reinos e imperios agrarios en Estados weberianos y mutando de colección de etnias a naciones que florecieron en sociedades industriales. En la medida en que las instituciones políticas tienden a ser muy inerciales estos procesos de transformación fueron traumáticos en la Europa del s. XIX.

En la misma línea, las crisis de producción agrícola por cuestiones climatológica generaron alta conflictividad social que, dependiendo de cómo se manejaron en

cada caso particular, llevo al colapso de las instituciones políticas (Rusia) o a nuevos equilibrios políticos dentro de las mismas instituciones (Suecia).

Existentes distintas visiones de cuáles son las causas fundamentales que impulsan un proceso de crecimiento sostenido. Desde una perspectiva economicista, se pone énfasis en el sistema económico, teniendo como instrumento de análisis a la función agregada de producción, pero dejando de lado los otros dos sistemas. En este enfoque la clave son las instituciones económicas (mercados) que deben de funcionar sin interferencia para que los individuos reciban las señales correctas y tomen decisiones óptimas de inversión y trabajo según sus estructuras de preferencias y la tecnología disponible. En un primer momento el foco se pone en la eficiencia en los factores de producción para incrementar los rendimientos de los mismos (la teoría del capital humano, por ejemplo); en un segundo momento el foco se pone en las decisiones de inversión en procesos de innovación y creación de nuevos productos o procesos productivos (ver Helpman, 2010)⁸.

Sin embargo, ¿qué determina que existan tales instituciones económicas? Desde la visión más institucionalista se pone el foco en el sistema político y como las instituciones políticas afectan a las instituciones económicas. Así la aparición de instituciones que protegen los derechos de propiedad y garantizan la libertad de comercio están asociadas al desarrollo de instituciones políticas que limitan la discrecionalidad de los gobernantes y protegen a los individuos. Esta interacción dinámica entre ambos sistemas determina los patrones de crecimiento futuro de las sociedades (ver por ejemplo Acemoglu y Robinson, 2012)⁹.

Pero existe también la visión cultural que pone el énfasis en el sistema social, destacando que las sociedades con culturas que premian e incentivan el espíritu emprendedor de los individuos son sociedades que progresan más rápido (visión schumpeteriana) o, desde una perspectiva más histórica, la existencia de valores culturales que promueven la explicación científica de los fenómenos naturales y el uso de la ciencia con fines prácticos son las razones fundamentales para entender porque la revolución industrial ocurrió en Occidente y no en otra parte del mundo (ver Mokyr, 2017)¹⁰.

⁸ Helpman, E. (2010) *The Mystery of Economic Growth*, The Belknap Press.

⁹ Acemoglu, D. y J. Robinson (2012) *Why Nations Fail*, Crown Business.

¹⁰ Mokyr, J. (2017) *A Culture of Growth. The Origins of the Modern Economy*, Princeton University Press.

c. Proceso de Desarrollo

Más allá de entrar en el debate de cuál de estas distintas visiones es la correcta, lo cierto es que para tener un proceso de crecimiento sostenido estos tres sistemas tienen que evolucionar y desarrollar sus instituciones. Es evidente que no necesariamente evolucionaran a la misma velocidad, lo cual llevarán a fricciones y tensiones. Así, un crecimiento económico que no genere mejoras en el sistema social (por ejemplo, se genera fuerte aumento de la desigualdad) tendrá impacto en movimientos sociales y protestas que afectaran las decisiones políticas y en casos extremos las propias instituciones, con consecuencias muy negativas para el crecimiento.

De otro lado, crecimiento económico con impacto positivo sobre el sistema social (por ejemplo, fuerte aumento de las clases medias) generará una retroalimentación positiva con el sistema económico a través de dos canales uno directo y otro indirecto. Por un lado, el aumento de clases medias aumenta el tamaño del mercado (mayor escala de producción) y el capital humano (aumenta la eficiencia del factor de producción). Por otro lado, el aumento de las clases medias presiona por una mejores en las instituciones políticas (más eficiencia en la provisión de bienes y servicios públicos y más transparencia) aumentando el potencial de crecimiento de la sociedad. En este aspecto, tenemos los ejemplos de los EE.UU. en el s. XIX y de Corea del Sur en el s. XX.

Lo que si resulta claro después de analizar los países que lograron llegar a la prosperidad es que la construcción de una visión de su sociedad les permitió mejorar sus instituciones políticas, potenciar su crecimiento y fortalecer su cohesión social, en medio de mejoras de las condiciones de vida de la población. El reto que tenemos como sociedad es reconstruir nuestra visión de país, que esta visión sea compartida por la inmensa mayoría de la población, lo que permitirá darle continuidad en el tiempo.

4. Construyendo la visión del futuro

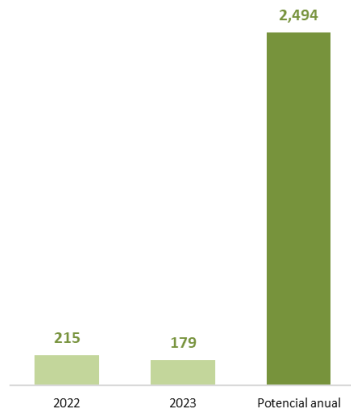
Construir una visión del futuro para el Perú implica entender que cosas nos diferencian, cuales son los atributos del Perú y de los peruanos dado el contexto global. Para construir esa visión se ha realizado un profundo análisis histórico y estadístico, así como una revisión de documentos elaborados por instituciones públicas y centros de pensamiento. Asimismo, se ha mantenido reuniones con líderes de opinión, con líderes gremiales, con jóvenes universitarios de CAENE, con jóvenes líderes de CADE, con la sociedad civil de varias regiones (bajo la convocatoria de las Cámaras de Comercio) y con emprendedores. A continuación, un breve resumen de los temas más saltantes de las conversaciones.

En los últimos meses visitamos cuatro regiones, Cusco, Junín, Loreto y Piura, manteniendo reuniones con la sociedad civil, las representaciones empresariales, las universidades públicas y representantes de los gobiernos regionales. Los temas abordados en cada región fueron los siguientes: potencialidades basadas en recursos naturales, emprendimientos, estabilidad jurídica, infraestructura y eficiencia del estado.

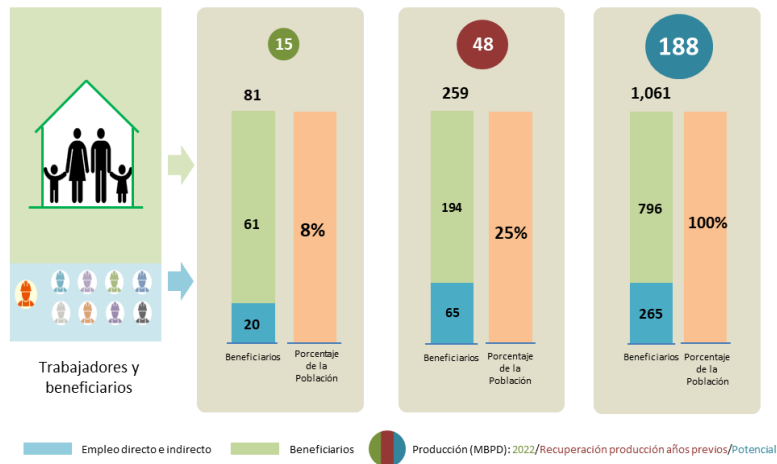
Un ejemplo interesante es Loreto que es la región que menos ha crecido en el Perú desde 1995 hasta 2023, a pesar de todo el potencial en hidrocarburos, turismo y forestal que tienen. Las reservas probadas nos dan una capacidad de producción de 188 mil barriles por día en promedio, sin embargo, estamos al 10% de producción por una serie de problemas irresolutos con las comunidades, la falta de infraestructura y una legislación que ahuyenta la inversión privada. Lo que más les preocupaba a los asistentes al evento es que por el cambio en la matriz energética a nivel global existe incertidumbre hasta cuando será rentable realizar la explotación de petróleo porque la caída en la demanda haría que el precio descienda significativamente. Si llegáramos al potencial de producción la región podría generar 265 mil puestos de trabajos (directos e indirectos) y recibiría cerca de 2,500 millones de soles de canon al año (ver Figura 5)

FIGURA 5. Empleo y canon para Loreto con potencial de producción
(Descripción)

Canon y Sobrecanon Petrolero
– **Región Loreto**
(S/ millones)



Contribución en el empleo y beneficiarios^{1/}
(Miles de personas, porcentaje de la población)

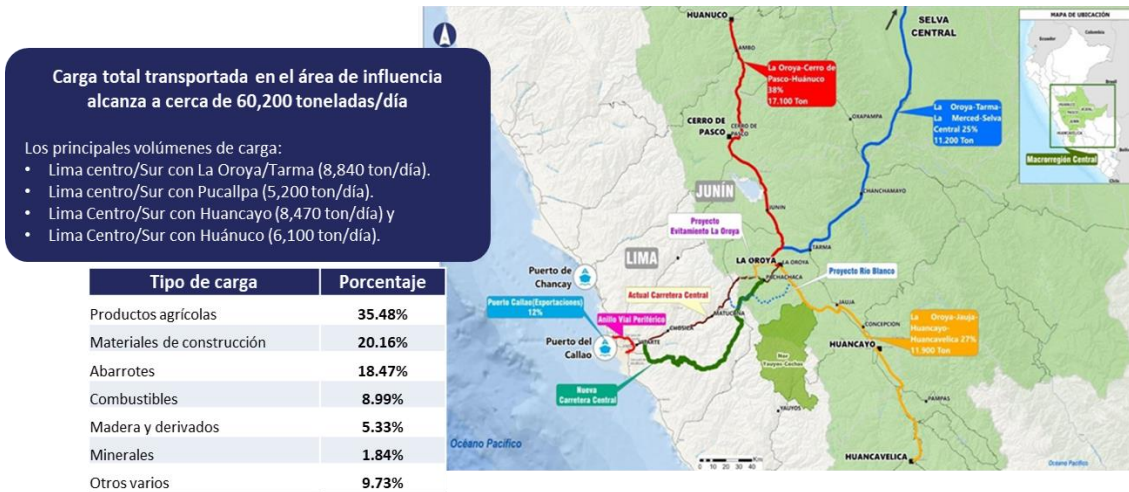


Fuente: MINEM, INEI

^{1/} Beneficiarios incluye trabajadores directos e indirectos, así como cónyuges e hijos

En el caso de Junín la gran preocupación pasaba por el tema de conectividad e infraestructura, tomando en cuenta su posición estratégica frente al comercio con China y las posibilidades que se abren el puerto de Chancay, presentando propuestas concretas de integración con los principales centros de producción y de consumo (ver Figura 6).

FIGURA 6. Infraestructura en Región Junín
(Descripción)

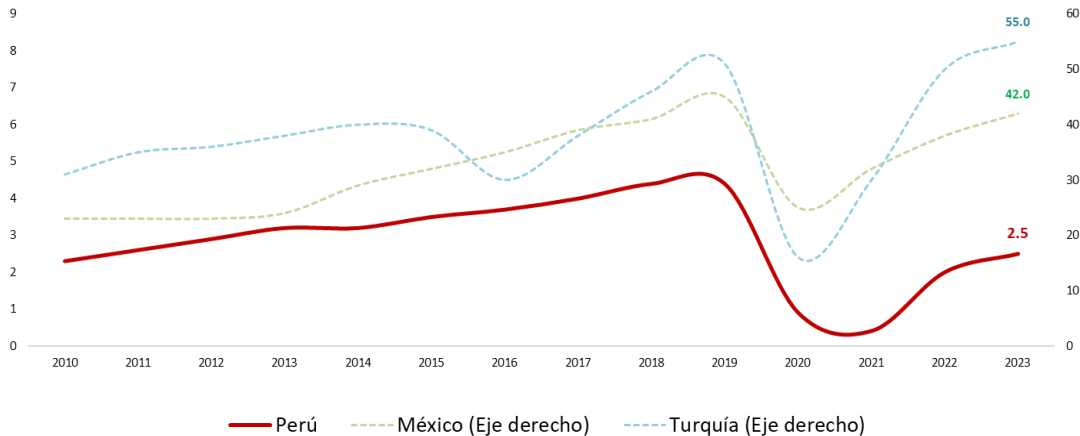


Fuente: Proviás

Otro tema interesante planteado fue el desarrollo del clúster minero dado la importancia de la actividad minera en la zona central del país, generando una cadena de valor que potencia el crecimiento de empleo para la pequeña y mediana empresa.

En Piura y Cusco los temas de preocupación se relacionaban igualmente con los potenciales de estas regiones (recursos naturales en Piura y Turismo en Cusco). En ambos casos se hizo hincapié en la mala administración pública y en la necesidad de infraestructura. En el caso de Piura muy preocupados por la sequía y los recortes de agua y en Cusco por la situación del Turismo, que todavía no recupera los niveles prepandemia y que, a diferencia de otros países que, si lograron restablecer sus niveles de Turismo como México y Turquía, se demoró mucho en implementarse protocolos para volver atraer a los turistas (ver Figura 7).

FIGURA 7. Turismo en México, Perú y Turquía
(Millones de personas)



Fuente: OMT

En todas las regiones se tomó en serio la necesidad de movilización social para activamente proponer soluciones al gobierno y monitorear el desempeño de las autoridades locales, regionales y centrales de cara a los objetivos concretos de desarrollo regional.

En las reuniones con los jóvenes, se notaba claramente un fuerte liderazgo comprometido con el desarrollo del país, poniendo énfasis en los valores de trabajo y esfuerzo, las oportunidades, la cohesión social, la innovación, la eficiencia del estado y la promoción de la inversión privada. Desde su visión, la construcción de una visión debe estar basada en el dialogo para arribar a consensos que nos permitan lograr un crecimiento inclusivo. Manifestaron su preocupación por la debilidad de las instituciones públicas, la falta de meritocracia y de procesos eficientes para proveer los bienes y servicios públicos en la calidad y cantidad que necesitamos (con especial énfasis en salud y educación, especialmente para la niñez). Finalmente, conscientes de la revolución digital, mostraron su preocupación por el nivel de capital humano y la necesidad de adaptarnos a los cambios en las competencias que necesitamos ante los nuevos desafíos.

Desde los emprendedores y la clase empresarial resalta claramente su tenacidad, su capacidad de adaptación a cambios y situaciones muy difíciles y las ganas de esforzarse y trabajar. Desde el terrorismo hasta las crisis económicas, han forjado un espíritu de acero para hacer frente a todo tipo de riesgos, mostrando una gran confianza en el Perú. "Aquí me quedo para seguir bregando, aquí me quedo para seguir emprendiendo" es el mantra que transmite la energía emprendedora.

El Perú es visto como un "paraíso de oportunidades" por dueños de empresa, especialmente los nacidos en provincias. Algunas frases claves en los diálogos con estos empresarios nos llenan de optimismo: "el Perú es un país espectacular para los negocios debido a la disposición de la gente para trabajar", "tierra bendita", "tengo una fe tremenda en el Perú", "tenemos que creer en el Perú". Los sectores donde ven oportunidades van desde la agricultura hasta la minería, pasando por servicios logísticos, turismo y la gran apuesta en biotecnología. Pero todos muestran una gran preocupación por la ineficiencia del Estado, por la falta de infraestructura, la corrupción y, para los emprendedores, el acceso a financiamiento.

Este trabajo de recopilación nos ha llevado pensar una visión del Perú identificando tres pilares fundamentales: (i) la dinámica global, identificar hacia donde va el mundo y cuales son los cambios fundamentales que están ocurriendo y condicionarán el crecimiento del Perú, (ii) las potencialidades que tenemos como país, dada nuestra ubicación geográfica y nuestras riquezas naturales tenemos ciertas condiciones iniciales para empezar el despegue del crecimiento económico, y (iii) los valores culturales de nuestra sociedad, entender nuestras preferencias, nuestras creencias y nuestro nivel de cohesión social.

Del análisis y de los diálogos salieron una serie de problemas y limitaciones que tenemos que resolver para cristalizar las oportunidades que tenemos como país, pero eso lo presentamos más adelante, a continuación, analizaremos los tres pilares que ayudarán a construir nuestra visión de país.

i. Contexto global y megatendencias.

Existen tres grandes tendencias globales que queremos destacar que nos afectan directamente como país: los nuevos sectores críticos o nuevas arenas del crecimiento en el mundo, la revolución digital y el cambio en los polos de crecimiento en el mundo.

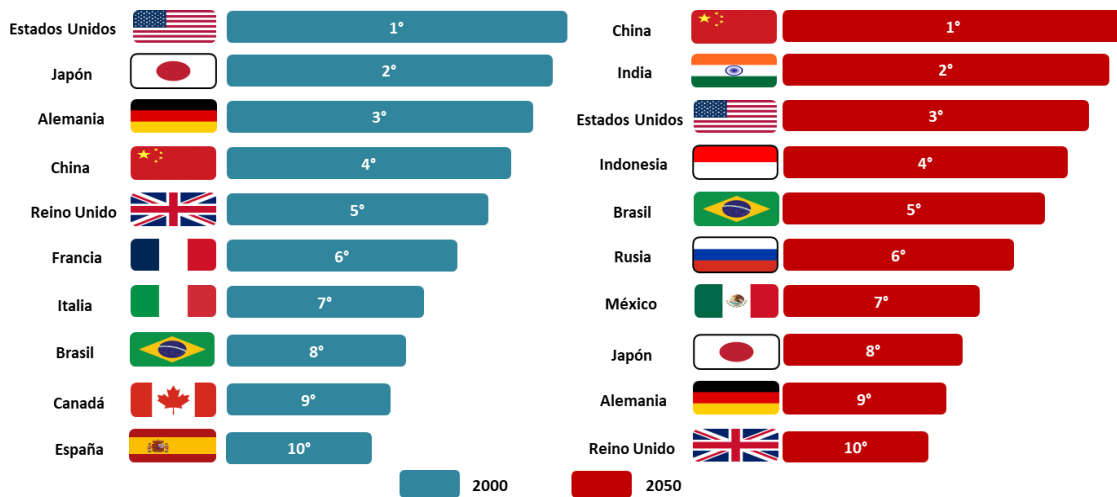
- Las nuevas arenas de competencia global. Las arenas de competencia global representan las industrias de alto crecimiento y dinamismo que tienen un impacto significativo en el crecimiento económico. Dieciocho posibles arenas futuras, como la inteligencia artificial, los semiconductores, el espacio y la biotecnología, podrían generar entre 29 y 48 trillones de dólares en ingresos para 2040, contribuyendo el 10-16% del PBI global. Las arenas ofrecen mayores retornos económicos, generan jugadores globales y brindan oportunidades para negocios emergentes y creación de empleo. Países ricos en depósitos minerales, como Perú, pueden jugar un rol fundamental en la cadena de valor de algunas de estas arenas futuras: vehículos eléctricos, chips de inteligencia artificial, semiconductores y baterías de almacenamiento energético. Otra arena global en que el Perú podrían desempeñar un papel importante es el comercio electrónico. La población se ha digitalizado rápidamente y cada vez más compradores recurren a internet para sus compras. El auge del comercio electrónico apenas está comenzando. ¿Estamos preparados para este juego de competencia global? ¿Qué oportunidades específicas existen en estas futuras arenas? ¿Cómo puede el Perú aprovechar sus fortalezas para competir en estos sectores de alto crecimiento?
- La revolución digital de la Inteligencia Artificial. La inteligencia artificial (IA) tiene el poder de ser el gran catalizador que el Perú necesita para dar un salto hacia el desarrollo, impulsando un futuro lleno de oportunidades. En un país con un gran potencial minero, la IA puede revolucionar el sector, optimizando la extracción de recursos de manera más eficiente y sostenible, lo que no solo aumentará la productividad, sino que también reducirá el impacto ambiental y mejorará la seguridad de los trabajadores. En el sector de salud, la IA puede extender la atención médica de calidad a cada rincón del país, garantizando que incluso las comunidades más remotas reciban diagnósticos rápidos y precisos, transformando vidas. En el ámbito de la educación, la IA tiene el potencial de ser un puente hacia la equidad, permitiendo que cada estudiante acceda a una enseñanza personalizada, rompiendo barreras y abriendo nuevas oportunidades para todos. Como toda tecnología emergente, la IA conlleva riesgos, pero

gestionada de manera estratégica y responsable, puede ser la llave hacia un Perú más inclusivo, próspero y preparado para el futuro.

- Nuevos polos de crecimiento en el mundo. En las últimas décadas el centro de poder económico en el mundo viene cambiando drásticamente. En el año 2000, de las 10 economías más grandes del mundo solo dos no pertenecían a la OCDE, China (puesto 4) y Brasil (puesto 8). Para el 2050, según estimaciones del Banco Mundial, de las 10 economías más grandes del mundo solo quedarían 4 de la OCDE, EE.UU. (puesto 3), Japón (puesto 8), Alemania (puesto 9) y Reino Unido (puesto 10). Ver Figura 8.

FIGURA 8. Las 10 primeras economías del mundo, 2000 y 2050

(Descripción)



Fuente: Banco Mundial

Esto claramente significa que los patrones de comercio se verán fuertemente alterados por los cambios en los centros de producción globales. De hecho, China ya se ha convertido en el primer socio comercial del Perú. En el 2001 exportábamos 6% a China, siendo EE.UU. nuestro primer socio comercial con 24.8% de nuestras exportaciones y 23.1% de nuestras importaciones. Para 2023, la situación se ha revertido totalmente. En la actualidad, China es el primer socio comercial del Perú, concentrando 36.0% de nuestras exportaciones y 25.8% de nuestras importaciones. Lo mismo ocurre para Sudamérica, donde China se ha consolidado como el primer socio comercial, recibiendo 23.6% de las exportaciones y vendiendo 21.4% de las importaciones de Sudamérica.

ii. Nuestras potencialidades.

Las potencialidades del país vienen de las condiciones particulares que nos hacen competitivos frente al resto del mundo. Estas condiciones pueden ser naturales (posición geográfica, clima, minería, etc.) o pueden ser construidas en el tiempo (bienes y servicios diferenciados por calidad y/o precio). Estas condiciones particulares son necesarias, pero no suficientes, pues se requieren de una serie de políticas, infraestructuras, capital humano y proveedores estratégicos que generan las ventajas competitivas producto de las economías externas.¹¹

Aquí nos vamos a concentrar en las potencialidades naturales que tenemos y que nos brindan una empujo inicial de crecimiento, que serviría para ir generando más potencialidades.

- Minería. Nuestro país tiene una tradición milenaria en minería. En la tabla 3 observamos el puesto que tenemos como productor mundial de los principales metales, destacando Cobre, Oro, Plata y Zinc entre otros. De otro lado, en la Figura 9 vemos los proyectos mineros que tenemos para desarrollar en el país en los próximos 15 años, por valor superiores a los 54 mil millones de dólares, que permitirían en términos de cobre, por ejemplo, convertirnos en el primer productor de cobre del mundo.

TABLA 3. Ranking mundial de producción de metales 2023

(Descripción)

Metales	Ranking
Cobre	2
Oro	11
Zinc	2
Plata	3
Plomo	3

Fuente: MINEM

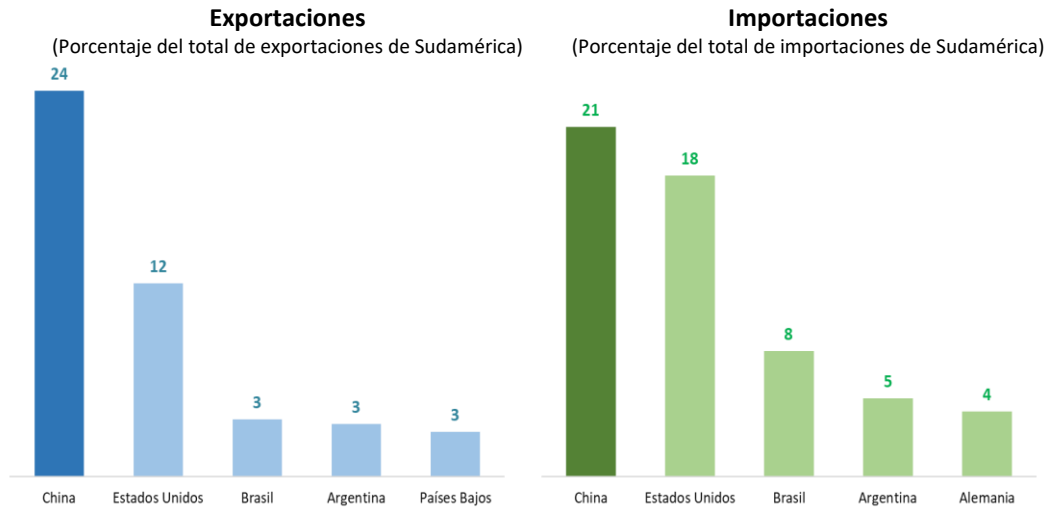
¹¹ Porter, M. (1998) "On Competition" Harvard Business School Publishing.

FIGURA 9. Proyectos Mineros
(Descripción)

Fuente: MINEM

- **Posición Geográfica.** El Perú se encuentra en el pacifico sur. Su posición geográfica no había sido relevante porque el comercio mundial, basado en los patrones de consumo y de producción que se tenían en la parte norte-occidental del mundo nos dejaba fuera de los circuitos logísticos. A diferencia de Panamá que, desde la colonia y más aún desde la construcción del canal, ha sido un lugar estratégico, Perú no había tenido esa posibilidad. Pero esa situación ha cambiado y seguirá profundizándose. Tal como revisamos en la parte del contexto global, los centros de poder económico están cambiando de Occidente a Asia y Perú puede convertirse en el hub logístico de la nueva relación comercial de Sudamérica con Asia y con China en particular (ver Figura 10).

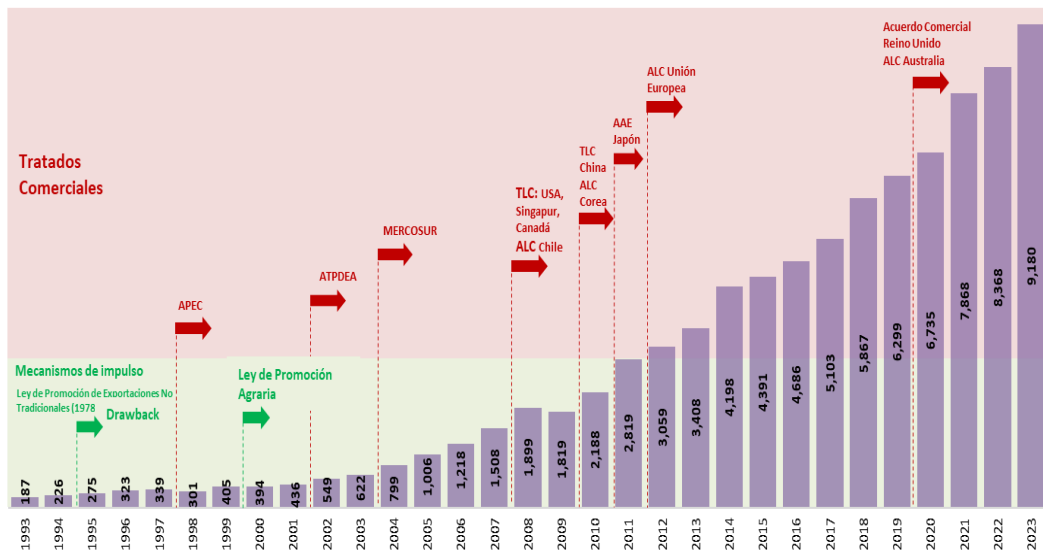
FIGURA 10. Principales socios comerciales de Sudamérica: 2023
(Descripción)



Fuente: Trademap

- Clima.** El clima de la costa peruana nos convierte en un invernadero natural que nos permite ser muy competitivos en determinados productos de frutas y hortalizas dadas las condiciones para su producción. El Perú logró un rápido crecimiento de las exportaciones de estos productos, con aproximadamente 250,000 has. Así en pocos años hemos llegado de 187 millones de dólares de exportaciones agrícolas no tradicionales en 1993 a 9,180 millones de dólares en 2023, multiplicando casi 50 veces las exportaciones, lo que implica una tasa de crecimiento anual promedio de 14.3% en estos últimos 30 años (ver Figura 11).

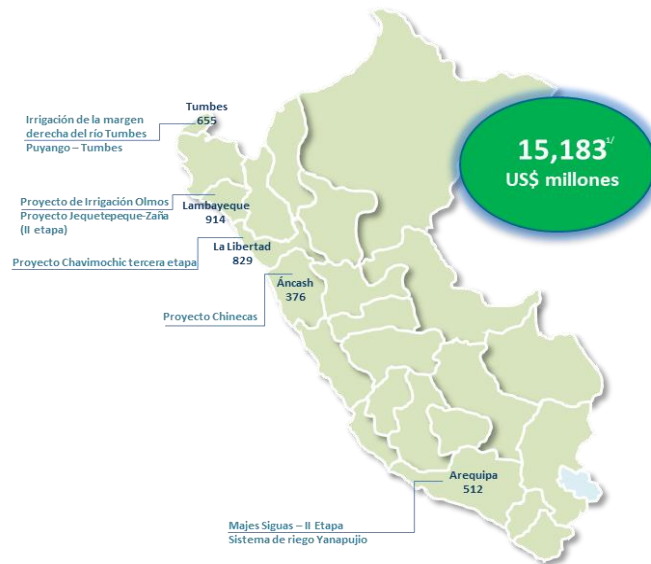
FIGURA 11. Exportaciones agrícolas no tradicionales: 1993-2023
(US\$ millones)



Fuente: BCRP

Sin embargo, existen proyectos de irrigación que podrían llevarnos a casi 750,000 has., multiplicando por tres los empleos directos e indirectos generados por esta actividad (ver Figura 12).

FIGURA 12. Proyectos de Irrigación
(Descripción)



^{1/} Otros proyectos agrarios suman US\$ 11,897 millones
Fuente: AGAP

iii. Nuestros valores

Claramente destaca como un gran valor de los peruanos nuestro espíritu emprendedor, esa capacidad de tomar riesgos y adaptarnos a las circunstancias y esforzarnos para salir adelante es algo intrínseco al espíritu del peruano. Es también destacable el orgullo de pertenencia a nuestro país y a nuestros terruños. También destaca ese espíritu por aprender, por educarnos, por capacitarnos. Las cifras son contundentes: 1 de cada 4 niños van a escuelas privadas, eso es 25% de la población escolar lo que implica que gente de muy bajos ingresos se esfuerzan para que sus hijos tengan una mejor educación, dada la pésima calidad de la educación pública. Esos son los principales valores que tenemos; sin embargo, tenemos serios problemas de cohesión social y confianza entre nosotros que nos ponen trabas al crecimiento.

Desde el sector privado podemos construir confianza y cohesión social. Ambas variables forman la base de una sociedad estable y próspera. Sin confianza no hay institucionalidad ni cumplimiento de la ley. La cohesión social fomenta el sentido de pertenencia y paz al reducir tensiones y conflictos. Ahora que necesitamos crear mejores condiciones para nuestro futuro, ¿no deberíamos enfocarnos en reconstruir juntos nuestra relación con el Perú y la relación entre nosotros, los

peruanos? No podemos controlar lo que hacen nuestras autoridades, pero podemos en nuestro día a día reconocer la dignidad y el valor de cada persona, especialmente del diferente a nosotros, acercándonos a nuestra cadena de suministro, buscando así sembrar un sentido de posibilidad y optimismo que cimiente el camino hacia un mañana más promisorio para todos.

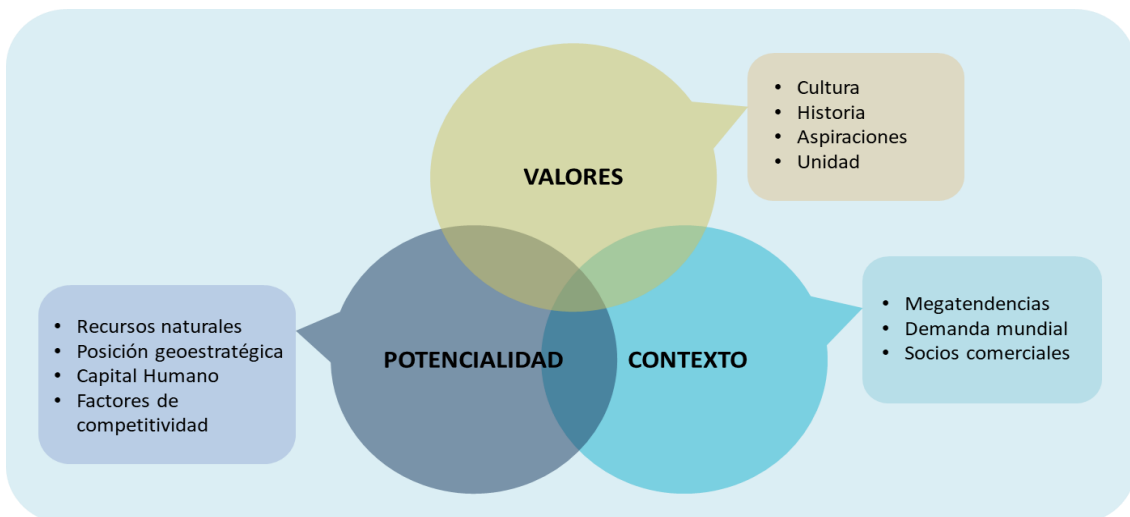
Además, la falta de cohesión social está afectado por la mala gestión pública y el alto nivel de corrupción. Es urgente implementar reformas que mejoren las instituciones públicas y que mitiguen los casos de corrupción. Para ello la sociedad debe movilizarse construyendo una cultura de intolerancia a la corrupción.

La cohesión social además requiere trabajar en forjar esta visión de Perú como un país próspero e inclusivo, donde se reduzca la desigualdad y se potencie las oportunidades de hacer inversión para todos los peruanos.

La intersección de estos tres pilares nos brindará las oportunidades de crecimiento que tenemos y nos permitirá identificar qué cosa debemos mantener y que cosa debemos mejorar para lograr la gran meta de convertirnos en un país próspero (ver Figura 13).

FIGURA 13. Construyendo una visión: La intersección de los tres pilares

(Descripción)



Fuente: Elaboración propia

¿Qué necesitamos para cristalizar esa visión y Perú se convierta en una sociedad próspera e inclusiva?

5. Las claves para la prosperidad

Dadas nuestras potencialidades, nuestros valores y nuestro contexto global tenemos grandes posibilidades de enrumbar a la prosperidad, pero tenemos que trabajar en una serie de elementos claves para consolidar esa visión en una realidad. En particular, nos enfocaremos en: (i) reforma política, (ii) seguridad jurídica, (iii) servicio civil, (iv) eficiencia, (v) infraestructura, (vi) mejora del capital humano, (vii) formalidad, (viii) seguridad pública, (ix) integración al mundo.

i. Reforma política.

Las instituciones políticas son claves para el crecimiento económico y el desarrollo del país. Sobre esta premisa, planteamos reformas políticas (centradas en el financiamiento de los partidos) que permitan a los actores formales de la economía recuperar los vínculos políticos con la representación nacional, ante el avasallamiento de la ilegalidad en el dominio público. La propuesta consiste en restablecer la posibilidad de que personas jurídicas puedan contribuir económicamente al fortalecimiento de partidos políticos, a través de sistemas transparentes y bajo la premisa de una rendición de cuentas programática. De la misma manera es fundamental que existan mecanismos para la promoción de centros de pensamiento (vía el financiamiento público partidario) ligados a plataformas programáticas y a la generación de marcos de políticas públicas que nutran las iniciativas legislativas partidarias. Se trata de reformas políticas diseñadas para evitar que la informalidad de los sectores económicos termine tomando el control del sistema político.

ii. Sistema de justicia.

El Sistema Judicial del Perú atraviesa por una crisis institucional que incide gravemente en la seguridad social y seguridad jurídica de las inversiones, base y sustento del desarrollo económico y la gobernabilidad del país. El problema principal del sistema de justicia en el Perú no es normativo; es decir, no se trata de modificar artículos o códigos; el principal problema es el elemento humano. Sin lugar a dudas, los mejores alumnos que egresan de las facultades de Derecho no aspiran a la judicatura. En ese sentido, el cambio -que definitivamente es de largo aliento- se debe centrar en generar programas atractivos para revertir ello. Esto es fundamental porque la independencia, eficiencia y probidad de los magistrados es el permanente tema en cuestión. Revertir esta situación demanda de una adecuada formación que no proporciona el actual sistema de selección, capacitación y nombramiento implementado desde 1971. Un primer paso para revertir esta situación es la creación de una Escuela especializada de alto nivel para jueces y fiscales, que capacite y prepare adecuadamente el capital humano del sistema de

justicia del país. También revisar el proceso de ratificación de los jueces y buscar mecanismos de control usando inteligencia artificial.

iii. Servicio civil

Necesitamos un Estado al servicio de la ciudadanía. La calidad del Estado es fundamental para impulsar un desarrollo sostenible y el bienestar de la población, con instituciones sólidas y confiables que permitan agilizar la inversión privada, crear más y mejores empleos, entregar servicios públicos de calidad, construir más confianza, cohesión y legitimidad social, y cumplir con eficacia el rol redistributivo del Estado con políticas públicas efectivas y focalizadas.

Para alcanzar estos objetivos, la reforma del Estado más importante es la profesionalización del sector público. Para consolidar un Estado más moderno y al servicio de las personas es fundamental: 1) consolidar un modelo de empleo público basado en mérito y adaptado a las nuevas demandas de un mercado laboral digital, cuyos principios de desarrollo se sustenten en las capacidades y resultados, y no en la antigüedad o los derechos adquiridos; 2) fortalecer la transparencia, probidad y rendición de cuentas de la función pública, con miras a un uso responsable y rigurosos de los recursos de los contribuyentes; 3) crear reglas institucionales simples y conocidas por todos, que permitan a cualquier persona natural o jurídica conocer sus derechos y responsabilidades en su relación con el Estado; 4) separar en forma nítida y transparente los cargos de confianza política de aquellos de gerencia pública o carrera profesional, con el fin de limitar los espacios de discrecionalidad y avanzar en una carrera funcionaria con reales oportunidades de desarrollo; 5) evaluar el desempeño de las personas y las instituciones en relación a su capacidad para entregar bienes y servicios de calidad a la ciudadanía; y 6) fortalecer la innovación y la agenda de transformación digital, de procesos, capacidades, estructura y cultura en las entidades públicas.

iv. Eficiencia

Para alterar la actual tasa de crecimiento tendencial se necesita actuar simultáneamente en tres frentes: la inversión privada y pública, el capital humano y la productividad total de factores. Esta última viene siendo negativa en los últimos años y el capital humano viene aportando marginalmente al PBI potencial. Es decir, la inversión privada sola no será suficiente. Incrementar la productividad tiene elementos de desarrollo del sector privado, pero requiere de una profunda reforma de los servicios públicos, como seguridad ciudadana, educación, salud e infraestructura, tal como dispone la Constitución.

En esa línea debemos trabajar en dos frentes. Primero, es fundamental mejorar el clima de negocios (o entorno empresarial) para fomentar la innovación, inversión y productividad del sector privado, ya que esto es un requisito indispensable para el

crecimiento y la generación de empleo de calidad. Además, debe fomentarse la inversión privada reduciendo las trabas burocráticas que demoran y encarecen la inversión, sin que estas generen beneficios para la población. Segundo, resulta indispensable fomentar aumentos en la productividad. Para esto, no solo es necesario invertir en capital humano (salud, educación y capacitación en el trabajo), sino también priorizar la inversión pública que complemente el esfuerzo privado (por ejemplo, en infraestructura vial, portuaria y de irrigación).

v. Infraestructura

La geografía peruana es desafiante. Tenemos enormes riquezas naturales y una gran biodiversidad, pero estamos desconectados por lo difícil de nuestra geografía. La estrecha franja de la costa, árida, pero con un clima extraordinario que la convierte en un invernadero natural, requiere que traigamos agua de la sierra para desarrollar la agricultura de exportación. Es fácil conectarnos porque es plana, pero requiere ingentes recursos de inversión para hacerla productiva. Sin embargo, la costa solo representa el 10.7% de nuestro territorio. Los desafíos de conexión están en la sierra, donde la cadena andina tiene tesoros minerales, pero donde transportarse es muy difícil y requerimos importantes inversiones para conectarnos. Pero si pensamos que tener conectividad en la sierra es complicado, en la selva ya se vuelve una tarea hercúlea. El 50% de nuestro territorio tiene serios problemas con la construcción de carreteras por el tipo de suelo, lo cual destruye la competitividad de las actividades económicas en nuestra selva.

Si queremos sacar adelante a nuestro país, tenemos que unirnos, literalmente. Tenemos que estar conectados físicamente. En un estudio de Richard Webb¹² se analizó a 176 distritos y 5 provincias en las zonas rurales del país, encontrando cambios profundos en los ingresos y la riqueza de las personas gracias a las fuertes inversiones en infraestructura que se hicieron. Así, en el periodo 2001-2006 los ingresos se incrementaron 19% en términos reales, mientras que los precios de los terrenos crecieron en 22%, esto gracias a que el tiempo de conexión de los pobladores con sus mercados más cercanos bajó de 8.8 horas a 7.1 horas, una reducción de casi 20% en el tiempo de conexión. Pero lo más importante vino en el periodo 2006-2011, cuando el tiempo de conexión se redujo desde 7.1 horas a 4.4 horas, lo que equivale a una reducción del 40% en el tiempo del transporte. Esto produjo que los ingresos subieran en 44% y el precio de los terrenos en 63%. Esta mejora sustancial es explicada por el fuerte aumento de la inversión en mejorar las vías de comunicación pasando de 1,561 millones en 2001 a 9,087 millones en 2011, un aumento de casi 6 veces y donde la mitad de esa inversión se realizó en la sierra.

En todas las regiones donde estuvimos el tema de infraestructura terminan siendo central para su desarrollo. Más allá de la priorización de las obras se requiere

¹² Webb, R. (2013) "Conexión y Despegue Rural", Instituto del Perú, USMP.

mecanismos eficientes y garantizar la capacidad presupuestaria para emprender el cierre de brechas¹³.

vi. Mejora del capital humano

Es fundamental la apuesta por mejorar el capital humano de nuestro país. Esto requiere intervenciones a nivel de la salud y la educación principalmente. Respecto a la reforma del sector salud, debe orientarse a fortalecer el primer nivel de atención, mejorando su sinergia con la salud comunitaria y las iniciativas de salud pública. Debe enfocarse en mejorar la accesibilidad, resolutivez, calidad y eficiencia de los servicios de atención primaria. En el corto plazo, es necesario abordar con urgencia el problema de abastecimiento de medicamentos esenciales, garantizando su disponibilidad y una distribución eficiente. Asimismo, fortalecer el primer nivel de atención implica capacitar a los profesionales de la salud, mejorar los establecimientos y fomentar la participación comunitaria, construyendo una base resiliente para mejoras a largo plazo en la salud. Esto solo será posible estableciendo un ambiente colaborativo entre el gobierno, la academia, la empresa y la sociedad civil para fomentar soluciones creativas y sostenibles ante los problemas de salud cada vez más complejos que enfrenta el sistema de salud.

Respecto a la educación, se proponen 5 medidas urgentes. Primero, revisar la curricular de la educación básica regular capacitando a los jóvenes en las competencias que se tendrán en el mercado laboral peruano dadas las tendencias de la digitalización y las condiciones de la actividad productiva del país en general y de cada región en particular. Segundo, utilizar el instrumento de las Asociaciones Público-Privadas (APP) para la construcción, equipamiento, mantenimiento y gestión de servicios educativos públicos (educación básica, tecnológica y técnico productivo) a través de organizaciones privadas, garantizando así un servicio educativo de calidad para todos. Tercero, revisar las condiciones básicas de calidad (CBC) y las exigencias impuestas a instituciones educativas privadas (24% de la matrícula total nacional), asegurando que éstas sean razonables y equitativas (aplicables a instituciones públicas y privadas por igual). Asimismo, promover la sostenibilidad y supervivencia de las instituciones educativas privadas eliminando la burocracia excesiva y los trámites innecesarios. Cuarto, revalorizar la Educación Secundaria Técnica y la Educación Superior Técnica y Tecnológica, implementando la secundaria técnica en colegios públicos; Licenciamiento único con acreditación de calidad; re enfoque de becas públicas a favor de la educación técnica. Finalmente, asegurar una educación universitaria de calidad mediante un enfoque de mejora continua, con estándares flexibles que se adapten a las demandas del mercado laboral (permitir que estudiantes puedan culminar sus carreras antes de

¹³ Propuestas detalladas para el tema de infraestructura se encuentran en el libro de Calderón, L. et. al. (2023) "Infraestructura para el desarrollo regional. Enfoque de cierre de brechas y corredores económicos territoriales", Instituto de Gobierno y gestión Pública, USMP.

los 5 años y permitir la docencia en aquellos profesionales que obtuvieron su grado en modalidad a distancia)

vii. Formalidad.

La informalidad continúa afectando a más del 70% de los trabajadores. Para avanzar en la transición hacia la formalidad necesitamos contar con un clima de negocios que facilite la inversión privada en todos los sectores y en todas las regiones, lo cual creará puestos de trabajo formales. De otro lado, para atender la compleja interacción en el mercado laboral se requiere la acción conjunta entre trabajadores, empresarios, y el Estado, logrando un balance entre los beneficios y los derechos de los trabajadores, los correctos incentivos para trabajar y la racionalidad de la fiscalización laboral. Hay que entender que lo único que incrementa el salario real de los trabajadores en una sociedad es el aumento de la productividad laboral. Regulación muy restrictiva solo beneficia temporalmente a un grupo, pero castiga a los desempleados, que terminaran en el sector informal sin ningún beneficio. Eso nos debería llevar a revisar la carga regulatoria laboral, alinear oferta y demanda de empleo, incluyendo en la formación académica competencias y calificaciones demandadas por sector productivo, facilitar la creación de empresas en línea, ventanilla única descentralizada para formalizar empresas, entre otras medidas.

viii. Seguridad

La inseguridad viene creciendo de manera alarmante en el país, siendo el principal problema para la población peruana según encuesta de opinión. Así que se requiere de voluntad política para implementar un plan integral de lucha por la seguridad en el país, acompañado del adecuado equipo de trabajo, vigorizando la inteligencia policial, y los suficientes recursos que se destinarán de la forma más rápida y eficiente, bajo un esquema de colaboración pública -privada. Algunas propuestas serían: unificar y potenciar unidades de inteligencia del Estado a fin de concentrar su acción conjunta en la identificación de amenazas a la seguridad nacional tales como extorsión, secuestro, sicariato, entre otros, la modernización de la Policía Nacional del Perú con tecnología de vigilancia, así como el incremento de presupuesto para aumento de efectivos policiales, adquisición de vehículos y equipos, reestructuración del INPE y mejorar el control en los Centros Penitenciarios, entre otras medidas.

ix. Integración al Mundo

El Perú tomó la acertada decisión de insertarse a la globalización a partir de una apertura unilateral, que redujo distorsiones en el mercado y abarató costos de producción y, una apertura negociada, para alcanzar una mayor diversificación productiva y de mercados. También se facilitó y promovió la inversión extranjera directa e indirecta. Hoy, en un entorno global diferente, debemos continuar y

fructificar estratégicamente lo que nos ofrecen los 22 tratados que tenemos y nuestra neutral política exterior. Debemos aprovechar las preferencias de nuestros tratados y las oportunidades para integrarnos a las cadenas de valor regionales para convertirnos en el Hub logístico de Sudamérica. Atrayendo inversiones descentralizadas en infraestructura, capital humano, industrias y servicios innovadores; ampliando y profundizando nuestra red de socios comerciales; y reduciendo barreras burocráticas, para multiplicar los efectos del crecimiento del comercio de los últimos 20 años.

Hay que resaltar que la apertura al comercio internacional y las inversiones ha sido uno de los motores en las épocas de fuerte crecimiento de nuestro país. Sin embargo, en el ranking Business Ready del Banco Mundial en el tópico de comercio internacional estamos en el puesto 41 de 50 economías, siendo el pilar de eficiencia operativa donde peor quedamos, saliendo en el puesto 45. Eso nos da una agenda de trabajo para no retroceder en la integración del Perú al mundo.

De otro lado, el proceso de adhesión del Perú a la OCDE es una manera de profundizar la integración al mundo. La OCDE nos ofrece una plataforma de relacionamiento que promueve altos estándares para un mercado abierto, transparente e íntegro; fomenta una transición verde racional y establece guías para la elaboración de políticas innovadoras y digitales. Los 38 países de la OCDE apuestan por el crecimiento económico inclusivo y el fomento de la confianza en el mercado. En esa apuesta, se necesita un rol claro de empresarios y entidades privadas que sostengan firmemente al Perú.

6. Las metas

Una característica fundamental de las sociedades que prosperan es el nivel de confianza entre los miembros de esa sociedad, que les permite un alto grado de cooperación. Esto se logra forjando una identidad propia y una visión de largo plazo compartida por la sociedad. En un reciente estudio¹⁴ se comparan los niveles de confianza interpersonal existente entre Barcelona y Madrid, encontrando que estas diferencias explican la distinta dinámica económica que se ha generado entre ambas ciudades. Hace casi cinco décadas atrás, cuando España regresa a la democracia Barcelona estaba mejor posicionada para convertirse en el polo de crecimiento económico de España. Sin embargo, este estudio encuentra que Barcelona tienen una trayectoria decreciente y pierde relevancia frente a Madrid no por razones económicas (infraestructura, economías de aglomeración, etc.) si no porque existe una gran fractura en la sociedad catalana que ha llevado a la conformación de grandes grupos con poca capacidad de cooperación entre ellos, polarizando a la sociedad en su conjunto. La captura de rentas y altos costos de transacción frenan el desarrollo de políticas que apunten a la prosperidad colectiva. De otro lado, en Madrid un modelo más abierto y pluralista han

¹⁴ Rodríguez-Pose, A. y D. Hardy (2021) "Reversal of economic fortunes: Institutions and the changing ascendancy of Barcelona and Madrid as economic hubs" *Growth and Change*, vol 52 p. 48-70, marzo.

convertido a Madrid en una ciudad global e integrada al mundo. En Madrid existe una multitud de grupos económicos, sociales y culturales pequeños que interactúan en un ecosistema abierto e inclusivo que promueva las ideas y las inversiones. Interesante notar que la confianza en un extranjero es 4 veces más alta en Madrid que en Barcelona.

Este es un elemento central para nosotros en Perú. La polarización se ha agudizado en los últimos años y no se ha hecho nada para construir confianza. Es más, se ha hecho política buscando polarizar y enfrentarnos. En vez de buscar consensos hemos dinamitados los pocos puentes que teníamos entre nosotros.

Una ruta interesante que podemos explorar es el ejemplo de Arequipa. En la ciudad de Arequipa, se ha gestado un notable caso de colaboración público-privada que busca ser un piloto para revitalizar el emblemático centro histórico de la ciudad. Este proyecto surge como respuesta a la necesidad de recuperar la confianza entre diversas instituciones locales, que durante años han operado de manera aislada. La iniciativa se centra en desarrollar respuestas ágiles a problemas que afectan a la ciudadanía, abordando en este caso, la mejora de espacios públicos, el incremento de la seguridad y la promoción de prácticas sostenibles, todo ello con el objetivo de preservar el patrimonio cultural y posicionar a la ciudad como un destino imprescindible para el turismo.

El proceso comenzó con la creación de un comité interinstitucional que incluyó representantes del gobierno local, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y líderes comunitarios. Este comité fue clave para establecer un diálogo abierto y transparente, donde cada parte interesada pudo expresar sus preocupaciones y expectativas. La confianza se fue reconstruyendo a través de reuniones periódicas y la implementación de mecanismos de rendición de cuentas, lo que garantizó que todas las acciones fueran monitoreadas y evaluadas de manera conjunta.

Uno de los aspectos más destacados del proyecto fue la participación ciudadana. Se llevaron a cabo talleres y foros comunitarios para involucrar a los residentes locales en el proceso de toma de decisiones. Esto no solo fomentó un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, sino que también permitió que las soluciones propuestas reflejaran verdaderamente las necesidades y deseos de la comunidad. Además, se implementaron campañas de sensibilización para educar a la población sobre la importancia de conservar el patrimonio cultural y los beneficios económicos que el proyecto traería a largo plazo.

Este esfuerzo de colaboración público-privada en Arequipa no solo busca revitalizar el centro histórico, sino también ser un piloto para fortalecer el tejido social y económico de la ciudad, demostrando que la confianza y la participación ciudadana son pilares fundamentales para el desarrollo sostenible.

A nivel del país hemos tenido una experiencia extraordinaria con el desarrollo de las agroexportaciones que desde 1993 hasta 2023 han crecido 50 veces, como hemos

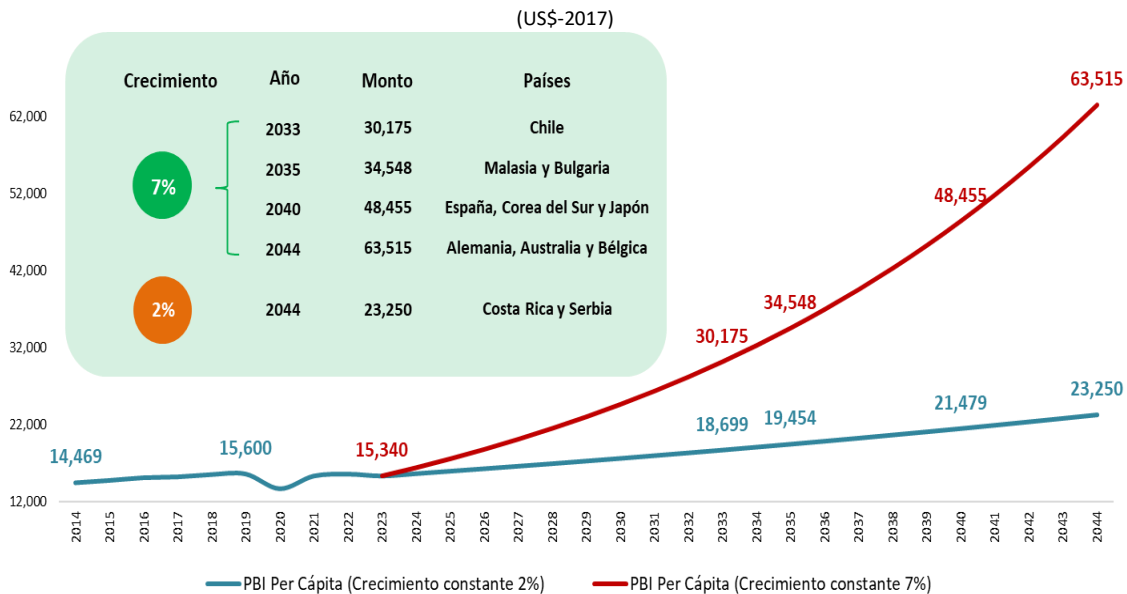
comentado anteriormente. Todo esto gracias a una perfecta complementariedad entre el sector público y el sector privado. Por un lado, el sector público construye las infraestructuras, abrió los mercados externados a los productos peruanos, mejoró los temas regulatorios y promovió la inversión en este sector con leyes y estímulos a las exportaciones no tradicionales. Por el lado del sector privado, resolvieron los problemas básicos de infraestructura (cadena de frío, irrigación de los campos), identificaron mercados, invirtieron e innovaron en la adaptación de cultivos, importaron capital humano y prácticas empresariales de otros países, que ahora largamente hemos superado.

Nuestro país puede crecer a tasas cercanas al 7%. Lo hemos hecho en el pasado. Si hubiésemos mantenido el crecimiento del 7% desde el 2011, en 2024 terminaríamos con un PBI per cápita similar al de Chile, lo cual implicaría un nivel de pobreza del 5%. Sacando adelante el programa de reformas y cristalizando los proyectos de inversión que tenemos en cartera podríamos crecer al 7% por los próximos 20 años.

Al 2033 lograríamos alcanzar el nivel de PBI per cápita que tiene Chile hoy en día, para el 2035 tendríamos el nivel de PBI per cápita cercano al que tienen Malasia o Bulgaria. De otro lado, para 2040 estaríamos al nivel que tiene España o Japón en la actualidad, mientras que para el 2044, en 20 años, tendríamos el nivel que tienen Alemania o Australia.

Si no logramos sacar adelante los proyectos el crecimiento estaría en torno al 2%, muy similar al promedio de los últimos 10 años (2.3%). Bajo ese crecimiento, al 2044 solo llegaríamos el nivel de ingresos que tiene Costa Rica en la actualidad. No tendríamos una mejora sustancial en nuestros niveles de ingresos por habitante (ver Figura 14).

FIGURA 14. PBI per cápita PPP, 2014-2044 (con tasas de 2% y 7% a partir de 2024)

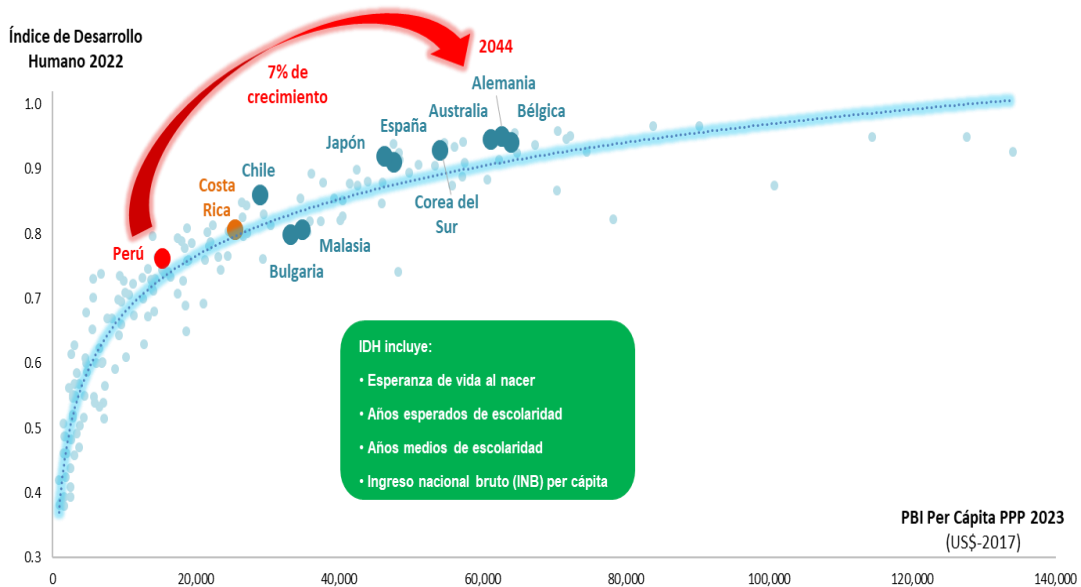


Fuente: FMI, Elaboración propia

Este fuerte crecimiento nos permitiría mejorar sustancialmente la calidad de vida de todos los ciudadanos. Los niveles de IDH se incrementarían sustancialmente llegando al 2044 al nivel de calidad de vida que tiene Alemania en la actualidad (ver Figura 15).

FIGURA 15. PBI per cápita e IDH

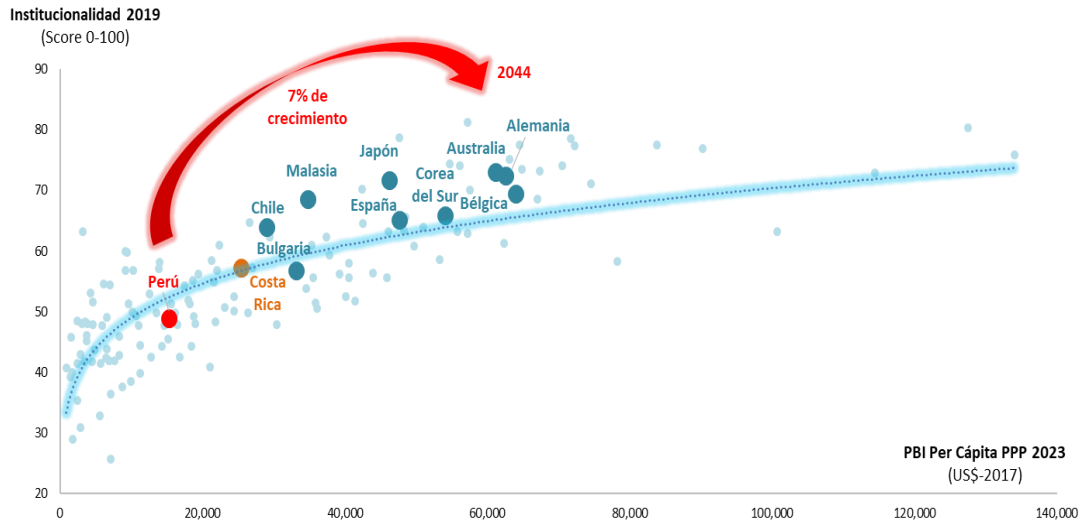
(Descripción)



Fuente: FMI, Naciones Unidas

Pero para sacar adelante esos proyectos, requerimos una serie de mejoras institucionales y reformas en línea con los puntos abordados en este documento. Por análisis de correlación, para el 2035, 2040 y 2044 deberíamos tener mejoras en la calidad institucional similares a lo que observamos ahora en Malasia, España y Alemania, respectivamente (ver Figura 16).

Figura 16. PBI per cápita e Índice de Institucionalidad
(Descripción)



Fuente: FMI, WEF

Pero para poder concretar todas estas reformas, la sociedad tiene que movilizarse. Todos debemos involucrarnos en forjar esta visión de futuro de nuestro país, que sirva de columna vertebral para lograr la cohesión social necesaria para sacar adelante los proyectos de inversión, las reformas estructurales y las mejoras institucionales que necesitamos. Los ejemplos de Arequipa a nivel regional y el ejemplo de la agroexportación son la ruta a seguir. La ruta de la colaboración entre el sector público y el sector privado que nos llevarán a la prosperidad.