

La Visión País

Gonzalo Galdos Jiménez

Peruano

Doctorando en Administración y Dirección de Negocios

Universidad Politécnica de Catalunya

ggaldos@upc.edu.pe

Resumen

Utilizando conceptos y experiencias del ámbito de la Dirección de Empresas, el presente artículo plantea ideas y estrategias que sirvan para generar una visión compartida de país. Esta visión, se argumenta, es necesaria para la formación de capital social, el incremento de la competitividad y un proceso de desarrollo sostenible en el Perú. La forma de alcanzarla, sin embargo, plantea grandes desafíos para un país tan diverso como el nuestro.

Abstract

Using concepts and experiences related to the world of Enterprise management, this article presents ideas and strategies for a shared vision of the country. This vision, sustained, is necessary to built social capital, increase competitiveness and sustainable development in Peru. The way to achieve it, is full of challenges specially in a country full of diversity like ours.

Palabras claves

Visión, liderazgo integrador, largo plazo, globalización, competitividad, sociedad, desarrollo sostenible, gestión, capital social, Perú, sociedad.

“Una Visión compartida no es una idea. ... Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una Visión compartida.”

Peter M. Senge

A. INTRODUCCIÓN

1. El poder de una Visión

La Visión es, sin duda, una de las herramientas de gestión moderna más eficaces, por su poder de motivar la consecución de metas superiores a las previsibles. Esto es posible porque la diferencia entre lo que somos y lo que queremos ser genera una tensión creativa¹ que induce a la realización de esfuerzos extraordinarios.

Diversos estudios demuestran su importancia tanto para las diversas sociedades y civilizaciones surgidas a través de la historia, como para las organizaciones y personas, sea en situaciones normales como en experiencias límite.

Además, refuerza la cohesión nacional brindando certidumbre sobre un destino común deseable y viable, complementario a la identidad histórica y cultural, lo cual ayuda a obtener el sentido de pertenencia, elemento fundamental de una Nación.

En la era de la globalización, una Visión compartida es aún más necesaria, pues permite conciliar esfuerzos de empresas, sociedad y gobierno. En un contexto donde las decisiones se toman con tal rapidez, resulta imposible que la direccionalidad de las mismas sea orientada y menos condicionada desde un centro único (sea el Estado u otro agente).

Aclarando el propósito a largo plazo, la Visión facilita las decisiones, pues reduce y atenúa los conflictos de intereses que siempre se sitúan dentro de una perspectiva de corto plazo, homogeneizando criterios y permitiendo que se conviertan en acuerdos políticos, normas y procedimientos. Facilita también que las decisiones sean más eficaces en función de la viabilidad y reales necesidades del país.

Aporta significativamente en la generación de “capital social”² permitiendo un encadenamiento positivo de intereses, voluntades, decisiones y acciones, cuyo resultado es la coordinación de esfuerzos que se complementan. De esta forma, los aportes individuales generan un valor social que es elemental en la construcción de competitividad interna que haga sostenible el desarrollo.

Como la integración al mundo implica competencia y segmentación, la Visión-País es clave para orientar al país hacia una especialización ventajosa, resultado de la conjunción de aspiraciones y realidad, plasmada mediante un proceso de planeamiento, flexible pero exigente.

La Visión-País es, por tanto, un instrumento de gestión necesario para lograr un desarrollo sostenible, cuyo poder hace posible la realización de esfuerzos extraordinarios, el fortalecimiento del sentido de pertenencia nacional y la clarificación del propósito. Todo ello brinda una direccionalidad a estos esfuerzos y decisiones, permite una mayor eficacia de los mismos y posibilita la generación de capital social.

2. Las condiciones de una Visión

Inicialmente la Visión es fundamentalmente una utopía que requiere de liderazgo. No puede surgir solamente por generación espontánea, de arriba hacia abajo o viceversa, por más fructífero e integrador que sea el proceso de una sociedad. Sin embargo, sólo subsiste si es coherente y viable.

Su contraste con la realidad permite demostrar que es factible y también ganar credibilidad en los diversos grupos sociales. Este proceso, tan valioso como la propia Visión, posibilita que se vaya ajustando hasta convertirse en el común denominador de las principales aspiraciones sociales viables. Luego la adscripción masiva hace que sea compartida.

Las personas se concentran en el corto plazo por necesidad y en el largo plazo por voluntad propia. Por lo tanto, una Visión no es compartida a menos que conecte con sus visiones personales. El proceso visionario es un tipo especial de indagación. Es una indagación acerca del futuro que deseamos crear. Si se transforma en solamente persuasión, el resultado es a lo sumo acatamiento, pero nunca compromiso.

Este proceso sólo llega a buen término si el liderazgo que sustenta la Visión, además de efectivo, es integrador. Por esta razón, un gobierno, aún con amplio respaldo, no puede ser líder ni único sustento de una Visión, pues representa a un sector de la sociedad en un momento determinado y su credibilidad se apoya en resultados de una gestión de corto plazo. Se requiere siempre del sustento de instancias plurales y permanentes en el tiempo.

Pero además la Visión por sí misma debe ser integradora. En sociedades de gran diversidad como el Perú, en las que el comportamiento de sectores sociales, grupos y/o etnias es alentada por diversas utopías—algunas hasta con sentido opuesto--, la Visión debe tener un efecto centrípeto inicial respecto de las mismas. Ayuda así a canalizar el valor de la diversidad y a movilizarse en una misma dirección, permitiendo a la sociedad acercarse a una base común.

Para que tenga credibilidad, requiere dar respuesta a preguntas tales como ¿qué queremos ser?, ¿por qué y para qué lo deseamos?, ¿cómo lo vamos a lograr?, ¿en qué período de tiempo aspiramos a conseguirlo? Por tanto, su formulación debe ser lo suficientemente amplia y detallada. Pero es ante todo una definición de calidad de vida, una propuesta cualitativa que nos permite aspirar a algo mejor; y se diferencia de indicadores cuantitativos en la medida en que estos son herramientas para una posterior medición de avance y resultados.

Siendo realistas, debe ser también lo suficientemente motivadora como para que los sectores convocados y los actores implicados sientan justificado el esfuerzo extraordinario que requiere para ser cumplida. Esta característica de poner en acción nuestros sueños es quizás la principal diferencia entre la Visión y una propuesta de objetivos.

Característica	Descripción	Resultado
Liderazgo	Propuesta por un grupo de líderes	Es convocante
Integradora	Recoge las principales aspiraciones sociales viables	Es deseable
Compartida	Es asumida y apoyada por la comunidad	Orienta decisiones
Amplia y detallada	No bastan generalidades ni indicadores cuantitativos	Responde al qué, cómo, cuándo y por qué
Positiva y alentadora	Justifica el esfuerzo extraordinario	Motiva voluntades

Elaboración: Organizational Learning Center, S.A.C.

Fuente: Barker Joel, El Poder de una Visión.

3. Importancia de la Visión para la promoción del Perú

Los resultados principales que, a nuestro criterio, persigue la promoción de un país son:

- a. Credibilidad: de la comunidad internacional para invertir en el país, asociarse con sus empresas o instituciones, financiar a su gobierno e instituciones, transferir tecnología, comerciar, consumir sus productos y visitarlo.
- b. Certidumbre de sus ventajas competitivas que, partiendo del presente, se proyectan hacia el futuro.

Vender convincentemente una imagen sólo es posible si corresponde a una realidad, pues “vivimos en un espacio único, hiperconectado en tiempo real ... La distancia entre realidad e imagen se ha disuelto. Ya no se puede alejar la imagen de la realidad, no se pueden imposter las cosas ... La labor de imagen no sólo es crear mensajes publicitarios sino identificar productos que los sustenten ... Una imagen acorde con su realidad posiciona credibilidad”³.

Asimismo, se requiere que el mensaje sea común, pues “la credibilidad en la venta no está en que lo diga sólo una parte—el Estado o la sociedad, la población o el gobierno, o sólo los artistas—sino que lo hagamos todos y que lo hagamos juntos”⁴

La Visión-País no resuelve todos los problemas de credibilidad, imagen y comunicación, pero ciertamente es una plataforma muy atractiva y directa que afirma el lugar que pretendemos ocupar en el mundo y cómo esperamos hacerlo. Además, esclarece los resultados concretos que esperamos de la promoción del Perú y lo que más nos interesa promocionar; y brinda un mensaje breve y positivo, que al ser compartido, hace creíble la autenticidad del propósito en ella expresado.

Las ventajas competitivas del Perú no son numerosas y su credibilidad internacional mellada por los acontecimientos de las décadas anteriores atraviesa por un momento auspicioso. Mayor razón para proyectarse hacia el futuro, de manera que la Visión no sólo se haga importante sino indispensable.

4. El contexto para el desarrollo de una Visión-País

En el plano internacional, encontramos como condiciones favorables las mencionadas exigencias del contexto de globalización: interactividad de decisiones relevantes, competitividad y diferenciación. El hecho de que Perú sea hoy un país cada vez más conocido, cuya importancia económica y política es creciente⁵, hace más deseable una Visión positiva de nuestra integración al mundo, constituyendo un reto de creatividad y planeamiento, aunque ciertamente exige una valoración objetiva de nuestras posibilidades.

Son los factores internos los más relevantes. Encontramos en primer lugar, que siguen vigentes las tres condiciones necesarias para plantearse una Visión-País, señaladas hace diez años en la Conferencia Anual de Ejecutivos, CADE'96⁶: (1) Ser un país viable a corto plazo; (2) que el esfuerzo tenga razonables posibilidades de ser útil, productivo y creativo; (3) que exista la posibilidad de ponerse de acuerdo sobre los objetivos a alcanzar y el rumbo a seguir.

En efecto, a pesar de las dificultades políticas de las últimas elecciones y del incremento de la polarización política, la viabilidad del país no está más en discusión y existe un amplio reconocimiento de oportunidades y capacidades no aprovechadas, cuya capitalización requiere no sólo de significativas mejoras en la gestión, sino de gran esfuerzo y compromiso.

Respecto a la posibilidad de ponerse de acuerdo, existen algunas opiniones minoritarias y/o a título individual que consideran que no es conveniente para el país contar con una sola Visión⁷. Afirman que somos una sociedad desintegrada, donde existe varias sociedades civiles que coexisten con escasa comunicación entre sí y, por tanto, con diferentes Visiones. Proponen que un país tan diverso no debe tener “una” Visión y que hay que desatar las fuerzas para que las diferentes visiones compitan, generen desarrollo institucional y luego nacional, requiriéndose algunos elementos básicos comunes que deben estar presentes (por ejemplo, crecimiento económico) en todas las visiones.

Sin embargo, es mayoritaria la opinión por la conveniencia y necesidad de una Visión-País. Esta considera que facilita la concertación de acciones de corto plazo que se encaminen a un objetivo común y que la multiplicidad de visiones constituye mas bien una rica materia prima por articular.

Además, la coyuntura política se muestra favorable, pues el debate sobre el modelo económico aparece como un elemento definitorio en la próxima campaña electoral, en la cual —a diferencia de décadas anteriores— se evaluará fundamentalmente la eficacia social de las propuestas de gestión económica y no su orientación ideológica. Es indispensable la conveniencia de contar con consensos básicos que se constituyan en el marco de referencia de las propuestas de planes de gobierno y permitan consolidar los avances realizados y corregir los errores.

Los factores adversos en el ámbito interno se relacionan con tendencias histórico-sociales persistentes y modelos mentales profundamente arraigados, que felizmente son cuestionados por los cambios mundiales y la experiencia reciente.

Nuestra nación es resultado de un mestizaje iniciado con la conquista y que aún continúa; inclusive la(s) cultura(s) andina(s) de los siglos XIX y XX es o son producto de ese mestizaje y no de una continuidad precolombina. En la época colonial se gesta una cultura de exclusión. Su lenta remoción durante la República es una de las causas de recurrente precariedad.

La excesiva atención—casi excluyente—en el corto plazo, la prosaica división entre “mis amigos (para ellos todo)” y “mis enemigos (para ellos la ley)”, la incapacidad para armonizar la diversidad de intereses y formas de actuar⁸, la percepción de la institucionalidad casi como una coartada (“hecha la ley, hecha la trampa”), son expresiones de esa cultura de exclusión y recurrente inestabilidad.

Por consiguiente, la generación de capital social y la agenda pendiente de corto plazo constituyen dos temas fundamentales para evaluar el desarrollo de una Visión-País.

5. Desarrollo sostenible y Capital social

Según el índice de desarrollo humano de Naciones Unidas, a pesar de que hemos mejorado dos posiciones, sólo superamos a los países más rezagados de Latinoamérica y el Caribe; además, la diferencia de ingresos es de 10.5 veces entre el 20% de la población con mayores ingresos y el 20% de menores ingresos⁹. La estabilidad de una sociedad sólo es posible a partir de la mejora del ingreso de los segmentos de la población más deprimidos, tarea gigantesca en un mundo donde las tres personas más ricas tienen activos superiores al PBI combinado de los 48 países más pobres.

Por eso nos preguntamos, ¿cuáles son los factores que definen el bienestar de una nación? Philip Kotler, en su libro pionero *Marketing of Nations*, definió cuatro tipos de capital que generan bienestar: el natural, el físico tecnológico, el humano y el social. Asimismo, Francis Fukuyama, decía que el capital social, a pesar de que no tiene una manifestación material, es la medida en que los miembros de una sociedad cooperan entre sí en grupos u organizaciones sobre la base de normas y valores compartidos.

Para entender a plenitud este concepto, debemos aceptar dolorosamente que, por naturaleza, las personas colaboran entre sí no porque tengan los mismos valores, sino porque necesitan un entendimiento formal o contractual que regule la satisfacción de sus propios intereses. Estos individuos egoístas se agrupan en familias, vecindarios, instituciones y, finalmente, forman naciones. Sin embargo, llevan consigo valores arraigados que afectan sucesivamente todas las estructuras, definiendo sistemas que pueden ser diametralmente opuestos.

En Latinoamérica en general, la cultura de la confianza se basa en la célula familiar, lo que ha creado un sistema de doble estándar, donde la corrupción y el enfrentamiento con el vecino, empresa, gobierno, es común porque —con una lógica equivocada o no— lo que se hace en aras de la familia es “legítimo”.

Todo indica que el Perú está descapitalizado socialmente; que los costos de transacción son muy altos para corregir ese déficit de confianza y que la familia —por nuestra formación— está antes que la sociedad y el país; que nuestros líderes encaramados en esa cultura han convertido las instituciones en gerontocracias obsoletas y feudales; y que los peruanos en general nos falta una actitud más positiva ante la vida y el mundo, expresada en complejos y mediocridad. La situación actual de Latinoamérica, por primera vez en nuestro tiempo, está atenuando nuestro complejo de inferioridad y nos sentimos orgullosos de lo logrado en esta coyuntura económica y política mundial en comparación con la mayoría de nuestros vecinos.

Incrementar el capital social para que la confianza se base en la honestidad, la competencia y la capacidad para proveer bienes y prestar los servicios a los que se han comprometido las partes es difícil pero factible.

Para ello, dos actores principales son sugeridos por Fukuyama. Por un lado, el Estado, que no puede crear confianza social entre los individuos, pero sí hacia sí mismo y hacia sus instituciones, protegiendo un conjunto de derechos básicos y asegurándose que prevalezca el imperio de la ley. Por otro lado, el sector privado a través de su liderazgo en el desarrollo de una Visión-País, donde haya mayor delegación de funciones dentro de las instituciones y empresas, y las organizaciones sean menos burocráticas, más horizontales y se fomente reciprocidad económica y moral con sus servidores en vez de un tráfico de servicios y prestaciones.

Se plantea por tanto un cambio en la actitud de nuestros líderes empresariales, políticos, institucionales e intelectuales, a través de un compromiso para crear mecanismos de diálogo, de concertación, de colaboración y de integración.

6. La agenda pendiente en el corto plazo

El desarrollo de la Visión-País requiere condiciones favorables a través de una agenda común; punto de inicio para que tanto sociedad civil como sector privado y público establezcan líneas comunes de trabajo en el corto plazo y complementen sus responsabilidades coyunturales, porque van dirigidas a blindar nuestro país en el mediano y largo plazo.

Pese a la receptividad política que tuvo el lanzamiento de propuestas de la Visión¹⁰, los esfuerzos conjuntos para hacerla operativa han sido casi inexistentes. Y es que pensar en el largo plazo y convertir las ideas en una agenda operativa no es tan simple. Desde 1993 ya se planteaban las prioridades en el largo recorrido hacia el desarrollo sostenible dentro de un modelo de círculos concéntricos¹¹ que va desde lo coyuntural o urgente en la superficie hasta lo estructural en el núcleo.

El primer círculo ha sido razonablemente superado. Como urgente se identificó la recuperación del control interno por parte del Estado, así como la recuperación del control de la economía, las reformas estructurales y la gobernabilidad¹². El segundo círculo sigue pendiente enfatizando la lucha contra la pobreza, la salud, nutrición, educación y la infraestructura (vial principalmente). En un tercer círculo, los sectores eran apoyados al límite de su potencial. Como consecuencia de todo ello se daría la generación masiva de empleo y el desarrollo sostenible.

Como es natural, los legítimos intereses asociados a cada círculo se hicieron explícitos e interactuaron en la mayoría de los casos con una distinta percepción de urgencia y de prioridad. Desde nuestra modesta perspectiva, este modelo emerge como el más aparente para iniciar la construcción de la agenda pendiente de corto plazo y cada círculo introduce un nivel de prioridad.

Como la globalización es la administración de la diversidad, el Perú enfrenta su propio reto de globalización interna, de administración de diversidad. Como nuestra cultura base tiene un claro predominio mestizo, es indispensable la incorporación de elementos de esas culturas de base en nuestros sistemas de gestión del país. Tema sensitivo para nuestra sociedad, pues nos recuerda nuestra falta de identidad, carencias, complejos, temores; pero sobre todo, nuestra incapacidad para aceptar que tenemos que llegar al Primer Mundo un país con base heterogénea.

B. ANTECEDENTES

1. La historia y la Visión-País

Es difícil encontrar el momento en el que la utopía, como expresión de un futuro deseado, se constituye en elemento de motivación que anima el actuar de los pueblos. Sería aventurado ligarlo mecánicamente a la formación de sociedades que requerían un Estado que ayudara a organizar la acumulación de excedentes económicos, momento que se confunde con el inicio de lo que durante mucho tiempo se llamó civilización; a pesar de que parecería ser parte de ese proceso.

Seguramente, una de las primeras versiones de Visión-País conocidas es el relato bíblico de la aspiración del pueblo israelita y sus esfuerzos por instalarse en la “Tierra Prometida”¹³. Aspiración explicable en un pueblo de pastores seminómada, que logra un desarrollo institucional más avanzado que la mayoría de pueblos de su entorno y aspira a convertirse en civilización. Aspiración que trasciende a la utopía, para convertirse en una propuesta (ubicación geográfica), que es contrastada con la realidad, logrando que sea compartida e integradora en forma tal que ayudó a cohesionar a una nación, que tuvo que enfrentar traslados (algunos forzados como el de Babilonia), conquistas y hasta una diáspora de casi mil novecientos años. Se trata, pues, indiscutiblemente de una Visión-País, que inclusive tiene otra característica de toda Visión: perder su fuerza motivadora a medida que se logra, exigiendo su renovación¹⁴.

A lo largo de la historia, la Visión-País, tras ser formulada por elites, se asocia --o matiza, según el caso— a la Visión de un líder notable y/o a motivaciones religiosas. Generalmente se han sustentado en aspiraciones de grandeza y trascendencia. Las campañas supranacionales (por ejemplo, las Cruzadas) debieron recurrir con mayor razón a una Visión que se articulara con las visiones personales de quienes se comprometían en ellas.

Contemporáneamente, numerosas experiencias de Visión-País estuvieron marcadas por la aspiración de constituirse o consolidarse como Estado – Nación, sea por la integración de la diversidad (por ejemplo, Estados Unidos), la integración nacional (Italia, Alemania), la independencia nacional (las antiguas colonias en América, Asia), etcétera. Sin embargo, en las visiones nacionales estuvieron también muy presentes la aspiración de trascendencia mundial (Inglaterra y Francia, Estados Unidos, Rusia y Japón) y la inspiración de corrientes ideológicas relacionadas a la afirmación de la justicia, la libertad y el progreso de los pueblos.

Un estudio bastante completo del impacto de la Visión-País en el desarrollo de las naciones fue realizado por el historiador holandés Fred Pollack, constatando que una profunda Visión de futuro es la fuerza que impulsa al éxito. Estudiando muchas civilizaciones, encontró que, en muchos casos, las civilizaciones exitosas tenían activos escasos que jamás podrían explicar los resultados logrados y que fueron las naciones visionarias las que en muchos casos vencieron a naciones que tuvieron mejores recursos.

2. La Visión-País en la era de la globalización

En la era de la globalización, la Visión-País se transforma en un instrumento de gestión y su aplicación se asocia a la coordinación de acciones y decisiones entre diversos grupos de la sociedad, pues se ha hecho evidente la ineficacia del planeamiento centralizado en el Estado y desestimado el consiguiente direccionismo.

La Visión-País es parte de la propuesta de las naciones exitosas en el último medio siglo: en Estados Unidos, la integración de libertad, diversidad y prosperidad denominada “el desafío americano”; el Mercado Común y la Unión Monetaria en Europa; la reconstrucción y su forja como nación pacífica en Japón.

Obviamente, la sola Visión no es garantía de éxito. Tenemos el ejemplo de Estados que han colapsado a pesar de contar con una Visión-País clara, aunque escasamente compartida como la antigua Unión Soviética, o de países que han debido reformularla drásticamente (China) para continuar progresando. Son los países del sudeste Asiático y Oceanía los que han utilizado la Visión-País en forma más rigurosa como un instrumento de gestión (Singapur, Malasia y Nueva Zelanda).

En América Latina, en décadas anteriores, el reformismo y desarrollismo (apoyados en interpretaciones socioeconómicas y/o ideológico-políticas), inspiraron diversas propuestas de Visión-País. La mayoría terminó en frustración --demostrando lo erróneo de su contraste con la realidad— en algunos casos por haber sido impuestas verticalmente o en otros por ser polarizantes y no integradoras, al formularse como expresión de un solo un sector político. La Alianza para el Progreso, el Pacto Andino y la propuesta de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) fueron propuestas supranacionales no realizadas por diversas razones.

Está en curso la reformulación de la Visión-País en Latinoamérica, siendo el caso del Perú uno de los más complejos y retadores. Como factores comunes encontramos la

adecuación a la globalización, las aspiraciones de desarrollo y democracia ya presentes en las décadas anteriores, complementadas con aspiraciones de integración y respeto de la diversidad (cultural y étnica), descentralización, cuidado del ambiente y equidad de género. Están presentes también propuestas de Visión supranacionales como el Mercosur y el mercado común¹⁵.

3. La Visión en el Perú: “País de desconcertadas gentes.”¹⁶

El pensamiento andino es considerado como mítico y con una concepción circular del tiempo (los *pachacuti*)¹⁷. El surgimiento del horizonte utópico se ubicaría en el período posterior a la conquista hispana¹⁸, asociado a la aspiración de un renacer de la civilización andina –según unos— o a un pasado mejor –según otros.

La evidencia histórica mostraría que hasta antes de la guerra con los Chancas, cultura prehispánica del sur del Perú, el curacazgo inca en el Cusco no era ni más extenso ni más poderoso que las diversas etnias vecinas. La consiguiente victoria marca el punto de partida para la formación del Tahuantinsuyo y su transformación en un imperio, obligando inclusive a “modernizar” la tradicional práctica de reciprocidad a fin de adaptarla a la nueva expansión territorial¹⁹.

Cabe preguntarse, entonces, ¿en qué momento el soberano inca se transforma en “Hijo del Sol”? ¿Es o no la invocación de ese linaje parte de una Visión-País que alentó el Tahuantinsuyo? Dejamos la respuesta a los historiadores, quienes son más especializados y están mejor documentados, pero resulta difícil pensar que una expansión tan rápida, incluyente y conquistadora, no haya tenido una Visión-País de futuro, tal vez insuficientemente estudiada o profundamente elitizada.

Un estudio de Agenda Perú²⁰ aborda en uno de sus capítulos la exposición secuencial de los futuros deseados en el país a partir del período virreinal. En particular para los siglos XIX y XX, considera que “las visiones de futuro han tenido limitaciones metodológicas. En general, las observaciones realizadas son las siguientes: 1) [...] Muchas veces se han trazado nobles metas pero sin saber como llegar a ellas. 2) [...] análisis muy localista. No consideraban al Perú inmerso en el mundo. 3) La mayoría de propuestas no consideraban la multiplicidad cultural del país. 4) La Visión incrementalista del cambio anuló, muchas veces, la voluntad de transformación.”

En la presente década, superada la crisis²¹ y con ineludible ajuste de expectativas y modelos mentales, el futuro deseado está en proceso de redefinición. La principal preocupación de la gente se relaciona hoy con problemas presentes pero estrechamente conectados con el futuro individual, como son el empleo, la pobreza, la educación y la corrupción. A diferencia de 1990, en que lo eran el terrorismo y la inflación.

En 1988, un informe elaborado por el Grupo de Análisis para el Desarrollo GRADE²² identificaba tres opciones para imaginar un país mejor: un Perú moderno, un estado federal y un modelo comunitario; la primera y la tercera enfrentadas entre sí y la segunda como una tercera opción intermedia. Por el contrario, el referido estudio de Agenda Perú constata que en el Perú soñado de 1998 “no se presentan las grandes diferencias²³ de hace diez años, aunque obviamente hay diferentes perspectivas de esta Visión de futuro” y “la opción es un país democrático con una sociedad participativa, un Estado y una economía eficiente e insertado de manera positiva en el resto del mundo”,

que “incluye una severa crítica a los futuros imaginados en los años 80 ..., (y) se reconoce un país abierto a las diferencias”.

Es en ese escenario propicio que se plantea diversas propuestas de Visión-País desde la sociedad civil. La CADE de IPAE, en su edición de 1996, Cade’96, formuló una propuesta de “Visión del Perú al año 2020”, que considera dos objetivos estratégicos y diez metas sectoriales

En el mismo año, Perú 2021 propuso una Visión al año 2021 en cuanto a liderazgo, educación, economía, medio ambiente, gobierno, negocios, tecnología y sociedad.

PromPerú, como parte de su labor de promoción del país, formula también una propuesta de Visión que consideran una herramienta de trabajo.

Recientemente, tanto representantes del gobierno como otros líderes políticos y de opinión se han referido a la importancia de la Visión-País para el desarrollo y estabilidad del país o han manifestado su conformidad con el contenido de alguna de las propuestas formuladas. Se muestra así un creciente consenso por la necesidad de una Visión-País compartida y única que integre elementos comunes y procesos de adscripción en marcha.

4. La experiencia de la propuesta de Visión-País de CADE’96

Su formulación se inicia con documentos preparatorios elaborados por más de 40 investigadores y un informe especializado, “Bases para una Visión”, elaborado por Macroconsult y Apoyo. Cade’96 contó con la participación de expertos internacionales como Joel Barker, Francis Fukuyama, Robert Z. Lawrence, Luis Maira y Francisco Martín López-Quezada y fue la culminación de una sistemática reflexión sobre las nuevas condiciones y perspectivas del país, iniciada en ediciones de años anteriores.

Posteriormente, la reflexión en CADE ’97 y ’98, estuvo orientada a evaluar las condiciones de viabilidad de los objetivos estratégicos y metas planteadas. En 1998, IPAE forma el Centro de Estudios Estratégicos (CEE), cuya misión es ser un facilitador de procesos, políticas y propuestas de consenso para lograr los objetivos de la Visión compartida del país; utilizando instrumentos de prospección, análisis y decisión.

A pesar que en años anteriores, la difusión y labor de adscripción han sido relativamente limitadas, diversos sectores han ido asumiendo la propuesta de Visión-País²⁴. Este es un reconocimiento de que, aunque el origen de la Visión fue empresarial, esta tiene un carácter abierto, plural y público, y de que la calidad de la propuesta está en contraste riguroso con la realidad. Propone objetivos que pueden no ser consensuales, pero son viables, y metas sectoriales asociadas a aquellos campos en los cuales el Perú tiene ventajas comparativas que pueden ser fuente de competitividad y liderazgo internacional.

Como se señaló, existe consenso respecto de la necesidad de contar con una Visión-País y definir consensos básicos que orienten el esfuerzo de las fuerzas políticas mediante la secuencia Visión-País—objetivos estratégicos—políticas de estado (favoreciendo se plasmen planes de gobierno realistas y exitosos). Además, el cambio de milenio crea

disposición para un impulso especial y el horizonte cronológico planteado, En el año 2020 es favorable, porque coincide con el bicentenario de nuestra Independencia²⁵ y encaja en los próximos cuatro períodos de gobierno, marcando hitos definidos para combinar mediano y largo plazo.

C. LA VISION-PAÍS Y LA PROMOCION DEL PERÚ

La Imagen-País

La competencia de imágenes de diversos países, a nivel internacional y por inversiones, socios comerciales y turistas, es muy intensa. Un gran número de países realiza también una promoción muy profesional y elaborada; muchos de ellos con la ventaja de tener mejor posicionamiento que el Perú. Este escenario, ha motivado una progresiva pero consistente necesidad de refinamiento de la imagen que transmitimos:

- a. De un mensaje apoyado en el pasado hacia una imagen de futuro:

Inicialmente para promover la imagen del país se utilizaba fundamentalmente nuestro legado cultural, monumental y artístico, así como nuestra belleza natural y otros recursos del mismo tipo (capital natural). Se sustentaba, pues, en la expresión más estética y atractiva de lo que fuimos y que, por inferencia, fue mejor. Progresivamente, a partir de los cambios de esta década, la imagen encuentra sustento en el presente y las perspectivas futuras de país. En esta línea, la Visión-País se convierte en indispensable para la imagen del Perú y su promoción.

- b. De mostrar nuestro abolengo a mostrar nuestras competencias (capital humano):

Nuestro paisaje (capital natural) y legado cultural son equivalentes a los recuerdos y joyas de la familia, pero no constituyen una ventaja en un mundo competitivo y globalizado, donde además muchos otros países tienen también acervo y atracciones similares y en muchos casos mejores. Consciente de que la promoción de nuestro capital natural y/o físico no es fuente de ventajas fundamentales para el país, se ha redefinido la estructura del mensaje en función de la economía de mercado como condición de operación, la diversidad del país como riqueza y su gente como ventaja competitiva.

Así, por ejemplo, el mensaje para promover inversiones no se sustenta ya en logros pasados (haber superado la hiperinflación y el terrorismo), sino en la estabilidad del modelo de política económica en comparación con países vecinos y las ventajas explícitas del país, articulado dentro de una Visión-País de futuro a fin de contrarrestar los efectos que pudiera tener la coyuntura internacional.

D. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La asociación entre economía de mercado y estado de derecho, es el marco institucional predominante hoy a escala mundial, por haberse mostrado como el más eficiente para generar ventajas competitivas. Un “modelo” económico y político, aún en el caso de que su implantación haya sido culminada exitosamente, no es en sí mismo suficiente. La verdadera ventaja competitiva radica en el *capital social* que garantiza el adecuado funcionamiento y la estabilidad del modelo asumido.

Por otro lado, *la diversidad* es ante todo una constatación de la realidad²⁶, constituyendo una fuente potencial de competitividad pero puede ser también una debilidad, pues requiere de integración, coordinación y complementación, para hacer de su riqueza una realidad. Al enfatizar la identidad de los peruanos con su país, como elemento fundamental no sólo de una Visión común, sino de promoción interna²⁷ para fortalecer una identidad de país que no es precisamente un atributo de los peruanos.

Como esta identidad de país no puede apoyarse solamente en el pasado y el presente no motiva precisamente una alta identificación, la Visión-País nuevamente emerge como elemento esencial para alentar la identificación e integrar la diversidad.

En la aldea global, la ventaja competitiva fundamental radica en las personas y en sus competencias. Se destaca la tolerancia, la apertura, la flexibilidad y la creatividad como atributos principales de los peruanos, tal vez motivados –y hasta quizás obligados responsablemente— por el reto de integrar la diversidad. Sin embargo, estos atributos pueden ser positivos o negativos, según las causas a las que se adscriban. Pueden ser funcionalmente positivos en la productividad, innovación y aprendizaje (verdaderas ventajas competitivas); como pueden ser –y lamentablemente son— funcionalmente negativos generando ambivalencia, sincretismo y modelos mentales caducos.

E. RECOMENDACIONES

La adscripción—a pesar de ser fundamental—es, sin embargo, sólo un hito en el camino, no la meta final. A pesar de sus méritos intrínsecos, muchas visiones mueren prematuramente, pues la brecha entre la Visión y la realidad se hace tan grande que ninguna energía desplegada en modificar la realidad o refinar la Visión puede resolverla.

Es el manejo de la tensión creativa lo que permite sostener la Visión. Para empezar, superando la presión a la que será objeto para hacerla más fácil, pues una Visión ambiciosa y retadora puede demorar en ser cumplida, generando así un estado de ansiedad. Y en segundo lugar, resolviendo el conflicto estructural planteado por la arraigada sensación de impotencia o incapacidad para lograrla.

Además, existen otros factores limitativos cuya mala administración impide sostener el “proceso visionario”, tales como la diversidad de perspectivas, balance entre corto y largo plazo, las conexiones interactivas.

Es en relación a la administración de estos cuatro factores limitantes o inhibidores que consideramos conveniente algunas recomendaciones finales.

1. Para corresponder a la diversidad de perspectivas y su armonización:

- Apoyar el fortalecimiento institucional y la ampliación de aquellos ámbitos en los que se estén desarrollando visiones, sean regionales o de sectores sociales, “tercerizando” el proceso a un socio institucional competente.
- Poner en marcha un programa participativo de generación de identidad a partir del principio “armonía en la diversidad, eso es la peruanidad”. Con el apoyo de un grupo de instituciones y especialistas sociales, ello deberá aportar a la recuperación de la autoestima y orgullo.

- Identificar rigurosamente los modelos mentales más difundidos que no aceptan la diversidad, incrementan la polaridad y dificultan el desarrollo de la confianza y los compromisos desde perspectivas diferentes. Al igual que en un holograma, donde las partes son pequeñas versiones del todo, los enérgicos defensores de una única Visión deben indagar en visiones ajenas, permitiendo que su propia Visión evolucione y se amplíe.

2. Para sostener la tensión creativa:

- Participar de un ejercicio anual de revisión precisa y penetrante de nuestra realidad actual, para identificar nuestras restricciones y conflictos estructurales. Sin ella, no hay proceso creativo ni compromiso con la verdad.
- Definir y establecer socios estratégicos para el manejo de la Visión-País en la labor promocional. Debe comprender los siguientes campos: académico, empresarial, institucional, medios de comunicación, sector público, organizaciones populares, organizaciones indígenas.
- Plantear y lograr la aprobación de un consenso a nivel de gobierno central e instituciones públicas, en relación con la imagen objetivo del país y su adscripción a la Visión-País.
- Desarrollar y proponer una iconografía de la Visión-País.
- Encargar a sus áreas estratégicas la identificación de productos y realidades que sustenten testimonialmente la Visión.
- Definir la intensidad y profundidad de la acción de la Visión en el desarrollo de capital humano y social. Asociarse a líderes en este campo y direccionar los ámbitos de intervención de acuerdo a los objetivos de la Visión.
- Promover el Consejo Nacional de la Visión-País y la definición de las metas intermedias e indicadores, que permitan medir el avance en el logro de la Visión.
- Recoger sistemáticamente la percepción de la imagen de nuestro país en el exterior y hacerla conocer a las instituciones y opinión pública peruana, ayudando a contrastar nuestra percepción sobre los avances en el cumplimiento de la Visión.

3. Para mantener el balance entre el corto y el largo plazo:

- Apoyar la definición concertada de una agenda-país de corto plazo, para atender mancomunadamente las necesidades urgentes y evitar la erosión de los objetivos de largo plazo por pugnas y conflictos de interés.
- Analizar la conveniencia de realizar una(s) muestra(s) en forma dinámica, itinerante y auspiciada, llamada “El Perú del Mañana”, con los megaproyectos significativos ya aprobados, tanto públicos como privados. Su objetivo sería transmitir que la Visión es factible y que por lo tanto, avanzamos -a diferencia de anteriores visiones-, que no se enfoca al pasado ni al presente, ni transmite aspiraciones idílicas, sino que proyecta realidades inmediatas.
- Propiciar programas de becarios y auditorías anuales, sobre la Visión-País y sus avances, a fin de enriquecer y refinar el trabajo a través de una óptica exógena, objetiva e imparcial.
- Utilizar intensivamente el pensamiento sistémico²⁸ y el proceso de prospección o sensibilidad de escenarios futuros como herramientas de trabajo cotidianas en todo el trabajo institucional relacionado a la Visión-País.
- Identificación de modelos mentales que representen la diversidad de estrategias personales-grupales, para enfrentar el corto y largo plazo.

4. Para mantener las conexiones interactivas:

- Establecer un diálogo nacional sistemático, sobre los atributos de nuestra imagen y la Visión-País, en alianza estratégica con medios de comunicación.
- Propiciar una instancia de complementación a nivel de instituciones públicas, para informar y coordinar las implicancias de su trabajo respecto de la imagen del país y la Visión.
- Promover y difundir un calendario único y participativo de eventos y actividades anuales de la Visión.
- Propiciar la autoregulación de las instituciones, a fin de evitar el proselitismo político en torno a la Visión.
- Apoyar un foro para discutir programáticamente la Visión y la agenda de corto plazo.
- Crear un premio nacional a la promoción de la Visión-País (difusión, aportes, etc.), tanto en el ámbito de organizaciones de base como de ciudadanos.

Notas:

-
- 1 Es la fuente de energía creativa generada por la brecha entre la Visión y la realidad.
- 2 Fukuyama, Francis, “La cultura de la confianza”, en CADE’96. Perú Siglo 21. Propuestas para una Visión Compartida, Tomo IV, Lima: IPAE, 1996.
- 3 Boza Beatriz, “La labor de promoción de Imagen-País en el umbral del milenio”, discurso, Lima, 27.04.98.
Boza Beatriz, presentación de revista “Perú - El Dorado # 7”, Mirador del Cerro San Cristóbal, Lima, 28.05.97.
- 5 Hasta inicios del siglo XVIII su importancia fue de primer orden en el continente americano.
- 6 Drago Kisi en su presentación del Cade’96, “Propuestas para una Visión Compartida”.
- 7 Estudio de opinión sobre la Visión realizado por el Grupo Apoyo por encargo de PromPerú.
- 8 No solamente entre grupos sociales diferentes, sino al interior de ellos mismos, entre individuos.
- 9 El hecho que en Brasil sea 26 veces no es un consuelo.
- 10 El Presidente A. Fujimori hizo suya la Visión en su discurso de clausura del Cade’96.
- 11 Kisi, Drago, discurso en Cade’94.
- 12 Esta última hubiera contribuido frente a los problemas mencionados de capital social y crisis institucional.
- 13 Visión-País repetida en los esfuerzos que culminaron en la creación de Israel en 1948.
- 14 Son muy interesantes las afirmaciones del filósofo español Fernando Savater respecto al hecho de que la Tierra Prometida deja de serlo cuando se llega a ella.
- 15 Una vieja aspiración de integración hemisférica cobra vigencia a raíz del Nafta y la Iniciativa de las Américas. Se refuerza con la dolarización de las economías latinoamericanas y la discusión en algunos países sobre la conveniencia del dólar como moneda común.
- 16 Frase atribuida a Robert Proctor, viajero europeo que visitó nuestro país en los inicios de su vida republicana.
- 17 Término manejado –entre otros-- por María Rostworowski, Franklin Pease y Alberto Flores Galindo.
- 18 Flores Galindo, (1986).
- 19 Rostworowski, (1988).
- 20 Aljovín de Losada, Cristóbal, Visión del Perú: historia y perspectivas, en imprenta
- 21 Algunos analistas la consideran como la más grave de nuestra vida republicana: hiperinflación con recesión, desgobierno y escalada terrorista. Destacada a fines de los años ochenta como corolario de más de una década de crisis no resuelta, tuvo efectos tanto o más devastadores sobre el país que la derrota en la Guerra del Pacífico.

-
- ²² McLauchlan Patricia y Laura Acosta (1988).
²³ Agenda Perú, Op. Cit.
²⁴ Fue utilizada para la presentación económica en el *Roadshow* “Perú País en Marcha 1999”.
²⁵ Perú 2021 también plantea el mismo horizonte.
²⁶ Por eso algunos consideran fuera de lugar incorporarla en una Visión de futuro.
²⁷ No sólo el mensaje que se transmite hacia adentro, sino el programa con profesores de historia es una muestra de esa labor.
²⁸ La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio.