



Los invitamos a leer nuestro volumen digital:

Especial  
**Expectativas y  
esperanzas para  
un Perú rumbo  
al desarrollo**



# Índice

<b>Tema</b>	<i>Pag</i>
<b>Gestión pública</b> Elsa Galarza, Directora de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico	1.
<b>Reforma política</b> Cesar Guadalupe, investigador CIUP	2.
<b>Equidad en el sector público</b> Claudia Salaverry, Profesora de la Escuela de Gestión Pública y Directora General de la Oficina General de Administración del Ministerio de la Producción	3.
<b>Crecimiento sostenible y competitivo del sector minero</b> Gonzalo Delgado, Director del Centro de Estudios sobre Minería y Sostenibilidad de la Universidad del Pacífico.	4.
<b>Inversión Pública</b> Karla Gaviño, Profesora de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico	5.
<b>Finanzas ambientales</b> José Luis Ruiz, Director de Maestrías y Programas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico	6.
<b>Competitividad y productividad</b> Mercedes Araoz, Profesora Principal Facultad de Economía y Finanzas, y de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.	7.
<b>Género</b> Natalia Manso, Profesora de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico	8.
<b>Educación</b> Cesar Guadalupe, investigador CIUP	9.



Por Elsa Galarza

Directora de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico

Gestión pública

## ¿Qué acciones debemos de considerar para la mejora de la *gestión pública en el Perú?*

Considerando la actual conyuntura que atraviesa el país, existen **tres elementos claves para lograr una gestión pública que permita regresar a la senda de crecimiento y bienestar de nuestra economía.** El primero es la lucha contra la corrupción, que implica que todas las acciones del Estado sean lo más transparentes posibles para que se pueda hacer control público, y así poder recuperar la confianza en nuestras autoridades e instituciones. En particular, se debe promover la integridad en los procesos de contratación pública que fueron una fuente de corrupción reciente.

El segundo elemento para una gestión pública competente es contar con personal altamente capacitado. Hemos visto también los efectos negativos que puede ocasionar no tener el personal idóneo en los cargos públicos. La mejor

inversión que se puede hacer en el Estado es crear un personal con sólida formación académica y que tenga capacidad innovadora. Existe mucha gente talentosa con capacidad de servicio que puede hacer carrera en el Estado, si existe competencia, meritocracia, equidad y oportunidades para todos. La profesionalización de la gestión pública es crucial para promover el desarrollo del país.

El tercer elemento tiene que ver con la capacidad que debe tener el Estado para adaptarse a situaciones cambiantes. En ese sentido hay que trabajar sobre las reglas que se impone el propio Estado y que lo hace, algunas veces, excesivamente burocrático e incapaz de hacer frente a situaciones que requieren de rapidez de acción. Una mejor gestión pública será aquella que desarrolla la capacidad de reaccionar y responder con flexibilidad y anticipación a los nuevos desafíos económicos y sociales.



Por César Guadalupe

Investigador CIUP



Reforma política

## Reforma política: *¿hay opciones?*

Las últimas semanas están mostrando con dolor y dramatismo las profundas fracturas y problemas de la sociedad peruana. La crisis del sistema político es un elemento del problema que necesita urgente solución.

Lo primero es entender que no es una crisis solamente política o explicable por eventos de los últimos meses. **Lo que hagamos para superarla sólo funcionará si también avanzamos en la construcción de un sentido de comunidad y superar la segregación y la discriminación vigentes.**

El sistema de representación mediado por partidos políticos es inoperante (lo que no es un problema sólo en el Perú) ya que los partidos no canalizan visiones acerca de problemas públicos que son objeto de deliberación, sino son mecanismos de expresión de intereses particulares (grandes y pequeños, legales e ilegales) lo cual

destruye la propia idea de res pública. ¿Es posible reformar el sistema de partidos o existe otra forma de asegurar la representación ciudadana?

Muchas repúblicas previas al siglo XVIII no reposaban en la elección de autoridades sino en el sorteo para conjurar los problemas que hoy vemos. Esa esa opción que podríamos considerar seriamente, pero sería insuficiente. El mandato congresal debería ser breve para no sobrecargar a los ciudadanos y limitar la infiltración del interés particular. Y, más importante que ello, se necesita un Servicio Civil profesionalizado de modo que las autoridades no puedan llenar las oficinas públicas con sus *mitimaes*.

Dejar de lado el sistema electoral, además, acortaría los plazos necesarios para tener un nuevo gobierno lo que es particularmente importante en el momento actual.



Por Claudia Salaverry H.

Profesora de la Escuela de Gestión Pública y  
Directora General de la Oficina General de  
Administración del Ministerio de la Producción

 Equidad en el sector público

# *Las expectativas y esperanzas para el Perú al 2023*

**E**ste año que termina ha sido muy complicado para los funcionarios públicos de carrera. Hemos visto como se destruía la administración pública, se dejaba de lado la meritocracia, la equidad de género, se designaba personal cuestionado, se utilizaban recursos públicos para pagar favores políticos y beneficios personales. Es lamentable todo lo sucedido.

Con los últimos acontecimientos se presenta un futuro esperanzador para levantar el nivel de la gestión pública en nuestro país, a través de una verdadera meritocracia. Un factor determinante para el crecimiento sostenible del país en un contexto de inclusión social es

contar con funcionarios que tengan formación académica, experiencia comprobada, competencias, cultura ética y vocación de servicio. Y en este proceso es importante la participación de la mujer en el servicio civil, con el propósito de alcanzar la igualdad de oportunidades.

Como país hemos dado un paso hacia atrás, **pero dependerá de nosotros que sea solo para tomar un buen impulso e ir con fuerza hacia adelante, demostrando nuestro profesionalismo en cada reto que se nos presente.**

Somos funcionarios públicos al servicio de los ciudadanos.

**Feliz Año 2023**



Por Gonzalo Delgado

Director del Centro de Estudios sobre Minería y Sostenibilidad de la Universidad del Pacífico.



Minería sostenible

## ¿Qué acciones debemos de considerar para movernos hacia un crecimiento sostenible y competitivo para *el sector minero en el Perú?*

Demás está decir que, en este momento, lo más importante es solucionar la crisis que enfrentamos y permitir que se reanuden la circulación y actividad económica. Hacia adelante, más que acciones concretas, planteo aquí líneas de acción necesarias para movernos hacia esa meta. **A corto plazo, necesitamos acciones que restablezcan un ambiente propicio para que la producción se desarrolle normalmente.** Un primer ejemplo de esto sería adelantar el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado en las mesas de diálogo o de desarrollo. En segundo lugar, asegurar una mayor estabilidad en los funcionarios en el sector público. El gobierno debe atraer y retener autoridades, funcionarios y profesionales experimentados, competentes. La inestabilidad que

se ha dado en los últimos doce meses no puede continuar.

A mediano plazo y largo plazo, se deben considerar las prioridades de la economía global la transición energética. La misma que demandará mayores volúmenes de minerales como cobre y zinc. Por otro lado, hoy en día factores de gobernanza ambiental y social (ESG) tienen un rol determinante en la toma de decisiones de los inversionistas. En este marco, el Estado peruano debe complementar las políticas de atracción de inversiones con políticas orientadas al desarrollo territorial, la generación de conocimiento, diversificación productiva y una estrategia clara y sostenible de gestión de conflictos sociales. Por último, es importante también promover e incentivar una mayor y más ágil exploración.



Por José Luis Ruiz

Director de Maestrías y Programas de la Escuela  
de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico



**Finanzas ambientales**

## ¿Qué políticas públicas pueden contribuir a movilizar recursos financieros para *mejorar el desempeño ambiental del Perú?*

Puede pensarse en cuatro grupos de políticas. En primer lugar, revisar los instrumentos de política fiscal, alineando impuestos y subsidios con los compromisos ambientales del Perú para dar una señal clara a los inversionistas. Progresivamente reducir los subsidios a actividades incompatibles con una economía descarbonizada, aumentar los impuestos a fuentes de emisiones y planear qué ingresos tributarios reemplazarán a los impuestos actuales a bienes y servicios intensivos en carbono.

También se requiere transversalizar los criterios ambientales en las políticas sectoriales, partiendo por la adquisición de bienes y servicios en materia de gasto e inversión pública. Los estándares regulatorios que se

fijen son claves para la movilización de la inversión hacia prácticas más sostenibles.

Una tercera área de trabajo para el Estado es la provisión de datos climáticos y ambientales que permitan reducir la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones de los agentes económicos. Se requiere ofrecer información a nivel micro que se alinee con las unidades de decisión de las empresas y los gobiernos locales para el manejo del territorio.

Finalmente, son fundamentales las políticas de fomento de la innovación.

**Se requiere incidir en la provisión de recursos para innovación, articulación de iniciativas con participación Estado-Empresa-Academia y proteger efectivamente la propiedad intelectual.**



Por Karla Gaviño

Profesora de la Escuela de Gestión Pública  
de la Universidad del Pacífico

Inversión Pública

## ¿Qué acciones debemos de considerar para *incentivar la inversión pública en el Perú?*

**P**odemos partir por el fortalecimiento de sinergias entre las entidades públicas, el sector privado y la academia.

Así, recomendamos **implementar un plan de acción de fortalecimiento y acompañamiento constante,** con monitoreo y asistencia técnica, en los tres niveles de gobierno. Esto implica el acercamiento con las nuevas autoridades y sus equipos técnicos, para priorizar la identificación y continuidad de buenas inversiones públicas, así como de nuevas iniciativas que se puedan incluir en la programación multianual de las inversiones y del presupuesto, sin afectar a las primeras.

El fomento de las Asociaciones Público Privadas cofinanciadas para proyectos de gran envergadura, así

como de las Obras por Impuestos, requiere tender puentes de confianza, procurar mejorar la estabilidad política y jurídica, así como la transparencia, para permitir un mayor acercamiento del sector privado a la inversión pública.

Dado que el incremento del presupuesto para la inversión pública, no implica por sí mismo la mejora en la calidad y en la gestión de las inversiones, será importante profundizar el avance de nuevas estrategias de gestión para grandes proyectos o carteras de proyectos como los Project Management Office, la metodología Building Information Modeling, así como el desarrollo de contratos colaborativos tomando la experiencia en los proyectos desarrollados mediante contratos Gobierno a Gobierno.





Por Mercedes Araoz

Profesora Principal Facultad de Economía  
y Finanzas, y de la Escuela de Gestión  
Pública de la Universidad del Pacífico.



**Competitividad y productividad**

## ¿Qué acciones debemos de considerar para lograr los objetivos **necesarios en competitividad y productividad en el país?**

### *¿Cómo salir de la crisis que vivimos como país?*

**E**n el año 2023 podrían sentarse las bases para mejorar las condiciones económicas de la población con una mirada de largo plazo. **Para ello debemos establecer los lineamientos que podrían mejorar la productividad total y así como las competitividades de todos los territorios.**

Primero están las personas y sus capacidades para obtener oportunidades a lo largo de su vida. Empecemos por la formalización laboral, para otorgar a nuestros trabajadores salarios y beneficios adecuados. Debemos mejorar la productividad laboral procurando una formación de capacidades permanente, a través de una educación más inclusiva y meritocrática, de mayor calidad, que

nos permita adecuarnos a los rápidos cambios tecnológicos. De la misma manera, debemos ofrecer un sistema de seguridad social integral, donde los sistemas de pensiones y de salud se transformen para respuesta a las necesidades de la población, con mayor alcance y mejor servicio. La inversión en infraestructura (agua, saneamiento, conectividad multimodal, etc.) debe ser una prioridad, sobre todo en regiones, reduciendo los cuellos de botella para su desarrollo. Se debe fortalecer las capacidades de los tejidos empresariales en cada región para llegar a los mercados, nacional y extranjeros, de manera más competitiva y sostenible. Para ello se requiere un Estado moderno y profesional que acompañe este desarrollo.



Por Natalia Manso

Profesora de la Escuela de  
Postgrado de la Universidad  
del Pacífico



**Equidad de género**

## ¿Qué acciones debemos de considerar para lograr la equidad *de género en el país?*

Las economías de América Latina llevan décadas arrastrando problemas estructurales, los cuales aún continúan en esta crisis post pandemia que no parece terminar. Alcanzar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5)- que consiste en

*“Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas”*

- era ya una contienda difícil antes de la pandemia, y ella nos alejó un poco más de ese objetivo tras la destrucción de empleo, la mayor informalidad y la pérdida de poder adquisitivo que se produjeron en mayor proporción entre las mujeres entre 2020 y 2022.

Sin embargo, estamos pasando por una fase de reflexión en la que la sociedad toma mayor consideración y respeto por el valor de los cuidados y la carga asimétrica que recae sobre las mujeres en el hogar, lo que ha conllevado a cierta innovación empresarial en aspectos clave como nuevas formas de trabajo que permiten conciliar la vida laboral y familiar, reconociendo la eficiencia y el trabajo por objetivos por encima del presentismo laboral.

Finalmente, y en honor a las más **10,000 niñas y mujeres desaparecidas en 2022**, no podemos desfallecer en la persecución del sueño de proporcionar a nuestras mujeres una vida libre violencia en todas sus formas, donde se desarrollen relaciones interpersonales sanas, respetuosas y de crecimiento para todos y todas.



Por César Guadalupe

Investigador CIUP

Educación

## Educación y crisis: cuatro puntos para una *agenda urgente*

Solemos coincidir en valorar la educación y en afirmar que necesitamos políticas sostenidas en el tiempo en un país de alta volatilidad política. En ese marco, **una gestión necesariamente breve tiene que elegir bien las batallas que debe dar.** Aquí, algunas sugerencias:

Primero, higiene. Es necesario desmontar el aparato de infiltración del interés particular que se ha montado sobre el Ministerio (visto como botín) en los últimos 16 meses.

Segundo, evitar daños mayores y de largo plazo. El concurso de nombramiento docente hoy en curso es una potencial amenaza a la educación peruana que nos puede afectar por décadas. Sería ideal suspenderlo, pero si esto no fuese posible, es imperativo asegurar condiciones que minimicen los riesgos y no renunciar a la posibilidad de cancelar el proceso antes que sea

demasiado tarde (seguramente es posible encontrar vicios en el proceso que lo invalidan).

Tercero, apostar por el fortalecimiento de las instituciones educativas de un modo que nadie habría de resistir: re-enrumbar la idea de crear instituciones educativas integradas de EBR que está a la base de la existencia del Registro de Instituciones Educativas que no se logra implementar. Instituciones fortalecidas con equipos docentes suficientes son el primer paso para tener instituciones autónomas que respondan mejor a las necesidades de las personas.

Cuarto, abordar, por fin, el problema de la formación inicial docente. Podemos recuperar la idea de identificar un número limitado de institutos con mejores condiciones y hacer que estos conformen una única institución o red nacional que se pueda mejorar de modo sustantivo.