

POLÍTICA INTERNACIONAL



REVISTA DE LA ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ

Foto de la portada:
Reception of the Ambassador in the Doge's Palace,
de Canaletto, 1730, Gallery of Art

**FONDO EDITORIAL
DE LA FUNDACIÓN
ACADEMIA
DIPLOMÁTICA DEL
PERÚ**

La Academia Diplomática del Perú es el centro de estudios superiores y de formación profesional del Ministerio de Relaciones Exteriores.

PLANTA ORGÁNICA

Director	Embajador José de la Puente Rabbil
Director Adjunto	Embajador Felipe Beraún Ugaz
Asesor Académico	Ph.D. Javier Alcalde Cardoza
Sub Director de Estudios	P.S. Marco A. Hinojosa Arenas
Sub Director de Planes y Programas	P.S. Julio Álvarez Sabogal

EDICIÓN

Editora	Patricia Wieland Conroy
Diagramadora	Elka Saldarriaga García
Depósito legal	Reg. 98-1545

Gerente Administrativo	Martín Pajares del Carpio
------------------------	---------------------------

Las opiniones vertidas en los artículos publicados en esta revista son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos siempre y cuando se haga referencia a la fuente.

Revista n° 79
Enero/marzo de 2005

Av. Faustino Sánchez Carrión 335, (ex Pershing) San Isidro
Telefaxes: (51-1) 4620601 - 4621050 - 4620530
E-mail: postmaster@adp.edu.pe

Contenido

artículos

Las guerras en las que todos perdieron y la reforma de la ONU Ernesto Pinto-Bazurco Rittler	11
El Protocolo de Kioto, la Unión Europea y el Japón: Implicancias y oportunidades para América Latina Miguel Palomino de la Gala	18
La doble nacionalidad, la obligación de votar en el extranjero y la transmisión de la nacionalidad de los hijos de peruanos nacidos en el extranjero Jorge Méndez	22
Planeamiento estratégico y la política exterior de Carlos García Bedoya Liliana De Olarte de Torres Muga	27
Visión histórica de las relaciones entre el Perú y Colombia Hugo Pereyra Plasencia	61
Luis Alfonso Vargas Echaíz: A dos años de su partida Hugo Contreras Morales	64
Key Components of a Successful Contemporary Strategy Agustín Francisco De Madalengoitia Gutiérrez	72
El impacto del comercio e inversión en la cultura Aníbal Sierralta Ríos	79
Antecedentes de la relación Argentina - Brasil y el Mercosur Juan José Plasencia Vásquez	110
Los colonizadores del futuro César Huamanchumo	118

actividades *institucionales*

Actividades institucionales en la Academia Diplomática del Perú **125**

Discurso del Embajador Oscar Maúrtua de Romaña sobre el
“Décimo Aniversario de la Plataforma de Acción de Beijing y 30°
Aniversario de la Agenda de la ONU a favor de las Mujeres” **127**

reseña *bibliográfica*

Making A Killing: The Business of War
de *International Consortium of Investigative Journalists*
Gabriela Palmero Pantoja **135**

artículos

Las guerras en las que todos **perdieron** y la reforma de la **ONU**

El **Protocolo** de **Kioto**, la **Unión Europea** y el **Japón**: Implicancias y oportunidades para **América Latina**

La doble nacionalidad, la obligación de votar en el extranjero y la transmisión de la nacionalidad de los **hijos** de **peruanos** nacidos en el **extranjero**

Planeamiento estratégico y la política exterior de **Carlos García Bedoya**

Visión histórica de las relaciones entre el **Perú** y **Colombia**

Luis Alfonso Vargas Echaíz: A dos años de su partida

Key Components of a Successful Contemporary Strategy

El **impacto** del **comercio** e **inversión** en
la **cultura**

Antecedentes de la relación **Argentina-
Brasil** y el **Mercosur**

Los **colonizadores** del **futuro**

Las guerras en las que todos perdieron y la reforma de la ONU

por Ernesto Pinto-Bazurco Rittler*

El terror de la guerra

Los primeros días de mayo se conmemoró el 60º Aniversario del término de la Segunda Guerra Mundial tomando como referencia la marcha de tropas comunistas sobre Berlín en 1945, aunque la guerra tuvo su fin recién en agosto con la rendición del Japón. No se puede celebrar victoria alguna porque lo que se ganó, con alto costo, fue sólo una paz precaria, y una injusta postergación a la lucha contra el hambre y la pobreza. El fin de la Segunda Guerra Mundial dio paso a la ocupación de diversos países y a la división del mundo en dos bloques y encendió un conflicto global que se denominó Guerra Fría.

Este fracaso es la razón por la que se ha tratado de mantener oculto que la Segunda Guerra Mundial costó la vida a cerca de 60 millones de personas de las más diversas nacionalidades. A las víctimas mortales se suman también cien millones de heridos y mutilados e incontables familias destruidas, y países divididos. Europa encabeza el número de víctimas. Polonia perdió cerca de la quinta parte de su población, Ucrania casi el 17%. En Alemania uno de cada diez

habitantes murieron. Se estima que de los Estados Unidos de América sólo el 0.2% fue víctima mortal de la guerra Mundial.

La tragedia impactó principalmente en la población civil. El 11 de setiembre de 1944 dejó más víctimas inocentes en el bombardeo a Darmstadt que el condenable atentado aéreo terrorista que se produjo el 2001 en Nueva York. Tan respetadas son las víctimas olvidadas de los japoneses en China, como las de las bombas atómicas americanas en Hirochima o Nagasaki, o las de las bombas V-2 alemanas en Londres.

A las guerras que sobrepasaron a la Segunda Guerra Mundial como la de Corea y Vietnam, las marcaron el signo trágico fratricida ya que éstos se desarrollaban en frentes que habían partido por intereses extraños, una misma nación, o sea a un conjunto de personas con un pasado histórico, una sociedad política en condiciones de poder actual con propia soberanía. Alemania, que también fue dividida por sus ocupantes, encontró la reunificación en forma pacífica.

Estos conflictos armados que deja-

ron un saldo adicional de más de tres millones de muertos se repitieron internamente en muchos países del mundo en feroces escaramuzas entre quienes se proclamaron defensores de una izquierda y de una derecha aprendida en algunos casos sólo en pasquines o textos traducidos de idiomas extranjeros. José Carlos Mariátegui con creación propia sobre la realidad peruana, sólo tuvo gravitación en otros pensadores e intelectuales en el Perú y Europa. En el Perú las víctimas de las contradicciones hegemónicas y conflictos internos fueron anónimas, sólo algunos recuerdan a De la Puente Uceda, o Javier Heraud y en el continente Latinoamericano dejaron venas abiertas. Tenían como trasfondo diferencias ideológicas que vienen desde Max Weber, Hegel o Marx, no concebidas para nuestra realidad por quienes tuvieron escasa aceptación en sus propios países, pero que generaron derramamiento de sangre en otros lejanos.

Con la caída del Muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989 se recobraron las bases para una reagrupación de nacionalidades en nuevos estados, y a una etapa de distensión en el Mundo, y se dejó atrás casi cincuenta años en que la historia se había detenido. Hoy los países de Europa del Este postulan a integrar –y algunos ya forman parte– la Unión Europea bajo principios fundamentales y valores comunes en el continente.

Una reflexión, desde las orillas de la neutralidad nos lleva indudablemente a afirmar que los perdedores de la Segunda Guerra Mundial han sido todos los involucrados; pero principalmente los más pobres, aquellos que fueron arrastrados innecesariamente por sus clases gobernantes costándoles la vida, sus familias o su patrimonio. Sólo desde estas perspec-

tivas se podrá advertir que cuando los gobernantes actúan a espaldas de sus naciones, entonces inevitablemente se generan conflictos.

Ratzinger, ayer soldado que trata de proteger su ciudad, Munich, de los bombardeos norteamericanos que buscaban terminar con la dictadura en Alemania, es hoy el Papa Benedicto XVI. Es seguro que lo acompañaban entonces a temprana edad y ahora las mismas convicciones de luchar por la paz y contra la injusticia que afecta a los desposeídos. El actual Papa es sucesor de Benedicto XV que afirmó, durante la Primera Guerra Mundial que la guerra es “una infamia horrible de la humanidad” y explica que las principales causas de la guerra eran cuatro: la falta de mutua comprensión entre los hombres, el menosprecio de la autoridad, las injustas luchas entre las clases y el exagerado apetito de las cosas perecederas.

En los años 1939-1945 los ejércitos de los países beligerantes movilizaron el doble de los militares que en los años 1914-1918. Para la Primera Guerra Mundial los EE.UU., Gran Bretaña, Francia, Italia, Alemania y Rusia juntos habían producido 190 mil aviones, 9,2 mil tanques, 140 mil cañones, 838 mil ametralladoras y 33,1 millones de fusiles. Mientras tanto en los años 1939-1945 sólo los EE.UU., Gran Bretaña, Alemania y la URSS produjeron 653 mil aviones, 287 mil tanques, más de un millón de cañones, más de 5 millones de ametralladoras, 53 millones de fusiles.

Estas dramáticas cifras y los intereses económicos que se esconden para tan voluminosos gastos, recuerdan que en definitiva los empujados a punta de bayonetas, decretos o propaganda a la

guerra fueron llevados al sacrificio de sus vidas por intereses de las clases gobernantes. Las estructuras en el poder ya habían fracasado pocos años antes, lo que generó la Primera Guerra Mundial. Esta lección, penoso recordarlo, no pudo evitar el segundo gran conflicto. Esto evidencia que el sistema mundial en su conjunto fue incapaz de evitarle, a sabiendas, la gran tragedia a sus pueblos. Comúnmente se responsabiliza a dirigentes políticos en la lógica de que quienes ganan las guerras son elogiados y los que pierden satanizados. Es interesante observar, sin embargo que fueron distintos los personajes que se involucraron en las dos guerras, lo que demuestra que más allá de las personas, fallaron los sistemas.

Al respecto, resulta interesante el dato de que sólo en Estados Unidos de América se han gastado en el período de un año trece mil millones de dólares en lobbys o sea en cabildos profesionales para influir en la decisión de los gobernantes. A ello hay que sumar cifras astronómicas que giran alrededor de la industria bélica y sus conexiones. En el Perú, se queda fresco el recuerdo del costo de recientes conflictos cuyo balance más visible fueron las cuentas en bancos suizos derivadas de comisiones por compra de armas.

El Perú, que ha tenido una política exterior no profesional hasta mediados del siglo pasado, evidencia frente a estos acontecimientos mundiales una suma de errores: no admitió a los perseguidos judíos (salvo iniciativas personales de algunos cónsules) tal como lo anotó el periodista Tanenberg, a diferencia de Chile o Cuba que abrieron sus puertas a perseguidos europeos sin distinción, fortaleciendo sus sociedades con emigrantes, y

la conciencia colectiva con actitudes positivas para los refugiados.

El gobierno de Prado además se apresuró a declarar la guerra a las Potencias del Eje. Mal para nuestros exportadores de materias primas que se cotizaban a altos precios por el conflicto y que entregamos a cambio de poco; y peor para los peruanos que residían en Alemania o Italia. La mayoría de peruanos, también en el Perú, quedaron más pobres en tanto que la familia Prado aumentó su fortuna. No sería la primera vez, según se dice, que los Prado se enriquecieron con una guerra.

Se estima que sólo la Segunda Guerra Mundial costó cuatro billones de dólares (cuatro millones de millones de dólares), y los valores de la destrucción en Europa llegaron a 260 mil millones de dólares, quedando además el botín de la reconstrucción en manos de diversos intereses.

Después de la II Guerra Mundial aparecieron teorías que pretendieron justificar el desastre político y humano con planteamientos de realismo práctico, como Morgenthau y otros que fueron rápidamente superados. Quedan más bien en vigencia antiguas ideas sobre la paz como la del filósofo Emanuel Kant, quien sin haber transpuesto las fronteras de su propia aldea alemana, en la que nació y vivió, escribió magistralmente sobre la complejidad de las relaciones humanas, lo que quedó plasmado en su obra *La Paz Perpetua*.

Los grandes cambios

Aún hoy se viven las secuelas del reparto elitista del mundo. La marcada bre-

cha dejada por la división entre el Este y el Oeste, que sobrevivió a la Segunda Guerra Mundial, ahondando aún con mayor profundidad las diferencias que se generaron en el mayor conflicto en que fue envuelta la humanidad, no permitieron abordar la verdadera lucha en contra de la pobreza. Algunos estados sólo sobrevivieron por la interesada ayuda que recibían de los antagonistas de la Guerra Fría. Autores destacados como Oswaldo de Rivero en *El mito del desarrollo* y Javier Alcalde en *los Estados Fallidos*, analizan, entre otras cosas, estas situaciones en la que la pobreza mundial, después del término de la Guerra Fría, dejó de ser una preocupación importante para la opinión pública de las naciones industrializadas y que la ayuda al desarrollo disminuyó marcadamente en la década del 90. Una nueva tendencia materialista entendida dentro de la globalización vino a llenar el vacío dejado por el mito del desarrollo. Habrá que evaluar dentro de unos años si la fe en la globalización se volverá en un elemento cohesivo entre los países del Norte y del Sur, o si los desarrollos económicos, sin el surgimiento de una ética global, no permitirán eliminar el abismo que separa a los países pobres y ricos.

Si algo positivo se puede extraer de esta trágica experiencia de la guerra y la postergación de la lucha por la justicia social, es la consolidación de la democracia en el mundo (mérito de los renombrados Churchill, Roosevelt, Truman y De Gaulle) y el rechazo a las dictaduras de cualquier disfraz o color político, así como el desmantelamiento del sistema colonial y el fortalecimiento de los organismos internacionales, especialmente las Naciones Unidas que reemplazó a la Liga de las Naciones y que se constituyó en el mayor sistema de segu-

ridad colectiva que el mundo ha conocido, a decir del internacionalista Alejandro Deustua. Resulta también de interés constatar que demócratas por excelencia han representado al Perú en los máximos cargos de la Organización Mundial de Post-Guerra. Así fue Presidente de la Asamblea General de la ONU, Víctor Andrés Belaúnde; Presidente de la Corte Internacional de Justicia, José Luis Bustamante; y, Secretario General de las Naciones Unidas, Javier Pérez de Cuéllar.

Pero lo más importante es que otros actores no estatales han cobrado importancia en el escenario internacional. Es fácil comprobar que en algunos países la presencia del Estado ha disminuido. Como ejemplo en el Perú, en la Amazonía se puede observar una mayor gravitación de empresas extranjeras. Asimismo, de organizaciones no gubernamentales también foráneas, que entre ellas llegan a arreglos y decisiones en la que en algunos casos no participa el gobierno central.

No es extraño entonces que se propugnen también movimientos migratorios cuando el Estado al cual pertenecen grupos marginales no pueden satisfacer las necesidades y las expectativas de una población que busca puestos de trabajo, seguridad jurídica y por qué no decirlo, un pasaporte que le permita viajar a otros países sin restricciones. Estos individuos buscan su futuro en otras naciones.

Sin embargo, la democracia debe ser cada vez más entendida como el fortalecimiento del poder en el pueblo y el afianzamiento de la autoridad en las instituciones. Y la institución representativa de las naciones en la comunidad internacional seguirá siendo el Estado.

Y dentro de este contexto es un logro también el apoyo que se da a la diplomacia multilateral así como al fomento de medidas de confianza que nos llevan cada vez más a determinar que los conflictos armados que se sucedieron bajo pretextos ideológicos, han tenido su desenlace por el quebrantamiento del orden ético que se han venido repitiendo constantemente en el desarrollo de la humanidad por cúpulas de poder que buscaban afianzar o ampliar sus esferas de influencia. A esto corresponde actuar en forma internacionalmente concertada.

Asimismo, alienta una perspectiva a futuro el reconocimiento a la persona como sujeto de derecho internacional y los esfuerzos por la defensa de los derechos humanos que convierten al Hombre –y ya no sólo a los gobiernos o a los estados que tenían este papel exclusivo desde la Paz de Westfalia– en actor y protagonista en las relaciones internacionales.

En nuestros días le cabe a la diplomacia un papel protagónico en la medida de que, con el conocimiento de los complejos verdaderos factores que origina los conflictos y sobre los que ya se ha escrito, desarrolle su ejercicio profesional teniendo en cuenta que, en cualquier circunstancia, el bien supremo a cautelar es la vida y la libertad, el Hombre y la Justicia Social, que son hoy valores universales.

Cabe resaltar el concepto integral de seguridad colectiva y la idea de que el desarrollo, la seguridad y los derechos humanos son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Las estrategias en materia de desarrollo, seguridad, derechos humanos, Estado de Derecho y de-

mocracia, deben ser coordinadas a nivel mundial.

La reforma de las Naciones Unidas

Cuando se crearon las Naciones Unidas tomaron parte solamente la cuarta parte de los estados que ahora la conforman. Pero no solamente cambió el mundo, sino que se realizaron importantes transformaciones dentro del concepto mismo del Estado-nación. Es así como fueron apareciendo nuevos estados que han emergido de la desaparición de las colonias, así como de la disolución o partición de otros.

Frente a estos cambios sustantivos, es indudable que el Estado tenga que buscar también el fortalecimiento de su actuación interrelacionándose más estrechamente con otros estados. En el fortalecimiento del multilateralismo los estados están apostando también por el futuro de su existencia y protagonismo como tales. Es indudable que en la reforma de las Naciones Unidas tienen que considerarse los nuevos retos y desafíos de la Comunidad Internacional. Y especialmente los derechos y las expectativas del Hombre como sujeto y objeto del quehacer tanto nacional como internacional.

Es fundamental llegar a un resultado equilibrado y ambicioso que permita reformar las Naciones Unidas para responder de manera más concreta y eficaz a las amenazas y desafíos multidimensionales.

Resulta impostergables la necesidad de reformar los órganos principales de las Naciones Unidas, entre ellos la Asamblea General, el Consejo Económico y

Social y el Consejo de seguridad, con el objetivo de fortalecer la representatividad, la transparencia y la eficacia del sistema. Asimismo es necesario ahondar los esfuerzos de reforma en materia presupuestaria y de gestión administrativa para permitir a las Naciones Unidas desempeñar mejor su mandato.

La cuestión de la representación equitativa en el Consejo de Seguridad y del aumento del número de sus miembros se inició en la década de los setenta en la que yo serví en la Representación Permanente del Perú ante la ONU, con el fortalecimiento del no alineamiento. En el 34 período de sesiones de la Asamblea General, celebrado en 1979, a solicitud de Argelia, Argentina, Bangladesh, Bhután, Guyana, India, Maldivas, Nepal, Nigeria y Sri Lanka. El tema fue aplazado en los períodos de sesiones de la Asamblea General 35 al 46, y en su período 47 (1992) la Asamblea General aprobó la resolución 47/62, y en cumplimiento a esta resolución, el Secretario General publicó un informe con las observaciones que habían formulado los estados miembros sobre una posible revisión de la Composición del Consejo de Seguridad.

Debido a los cambios en las relaciones internacionales y el considerable aumento de miembros de la Organización de las Naciones Unidas —especialmente países en desarrollo— los estados miembros han emitido diversas opiniones para aumentar la eficacia del Consejo de Seguridad, revisando la composición del Consejo de Seguridad y otras cuestiones conexas.

Las Naciones Unidas es un organismo jurídicamente imperfecto porque no todos los países tienen los mismos dere-

chos. Sólo cinco poseen el poder del veto en el Consejo de Seguridad, órgano al que se le han reservado las potestades más importantes. Desempeña, sin embargo, la ONU un indispensable papel en los asuntos internacionales como la organización internacional intergubernamental más universal, representativa y autoritativa. La ONU constituyó el mejor escenario para practicar el multilateralismo y una efectiva plataforma para las acciones colectivas destinadas a hacer frente a las diversas amenazas y desafíos.

El desarrollo es una aspiración común de los pueblos de todos los países y la base para el mecanismo de la seguridad colectiva y el progreso de la civilización humana. La pobreza, enfermedades y empeoramiento medioambiental son también serios desafíos para la comunidad internacional.

La legitimidad del Consejo de Seguridad depende de lo bien que represente a todas las naciones y todas las regiones. Es cierto que se debe reformar y ampliar el Consejo. Ante todo, debe incluir más representantes de los países en desarrollo.

Las reformas tienen que satisfacer al máximo las demandas e inquietudes de todos los miembros de las Naciones Unidas, especialmente de los países en desarrollo. Deben basarse por lo tanto en el espíritu democrático, consultas cabales y búsqueda del consenso lo más amplio posible.

Es aconsejable que se realicen gradualmente tratando desde los problemas más manejables a los difíciles y favoreciendo el mantenimiento y fortalecimiento de la solidaridad entre los estados miem-

bros. Para las proposiciones sobre las cuales se ha alcanzado el consenso, se puede tomar la decisión y poner en práctica cuanto antes. Para los asuntos importantes sobre los cuales aún existen divergencias, se debe tomar la actitud prudente, continuar realizando consultas y buscar un amplio consenso.

Una ampliación acrecentaría la motivación de los nuevos miembros del Consejo de Seguridad para actuar de forma más sostenible a favor de la consecución de los objetivos de la ONU. La ampliación debe reflejar de forma adecuada cambios antes descritos como la descolonización, el fin de la Guerra Fría y los efectos de la llamada globalización. En última instancia, la composición del Consejo debe responder a las realidades geopolíticas actuales. Para ello es necesario que todas las grandes regiones del Sur estén representadas en el Consejo de Seguridad con puestos permanentes. Principalmente, la organiza-

ción debe ser capaz de coordinar una lucha eficaz contra el terrorismo en cualquier parte del mundo. Al mismo tiempo, deberían tomarse en consideración aquellos miembros que desean y pueden coadyuvar de forma especialmente destacada y duradera al mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales.

Este año se cumplen sesenta años de existencia de la ONU. Y esta organización se concentra en un proceso de reforma sustantiva que debe ir más allá de darle una nueva forma al Consejo de Seguridad. Es la oportunidad –y el Perú no debe estar ajeno a ello– en que la comunidad internacional se organice nuevamente, no a la sombra de la guerra como sucedió con la creación de la Liga de las Naciones y la ONU, sino a la luz de la paz. Esta nos iluminará a todos los pobladores del mundo en la medida que comprendamos las consecuencias de la injusticia y de la violencia.



***Ernesto Pinto-Bazurco Rittler**

Embajador en el Servicio Diplomático de la República, Abogado. Tiene una Maestría de la Universidad Goethe de Frankfurt, Alemania y estudios de Doctorado en la Universidad de Friburgo, Suiza, sobre Derecho Internacional. Doctor Honoris Causa por la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Profesor de Derecho Internacional de la Universidad de Lima, autor del *Diccionario de Relaciones Internacionales y de Política Exterior, Derecho Internacional y Diplomacia*. Actualmente ejerce el cargo de Director General de Europa Comunitaria.

EL PROTOCOLO de KIOTO, la UNIÓN EUROPEA y el JAPÓN: Implicancias y oportunidades para América Latina

por Miguel Palomino de la Gala*

El Protocolo de Kioto marca el primer paso de un cambio radical en la conducta de la humanidad. La combustión, aquel proceso que según los griegos fue robado por Prometeo a los dioses en el Monte Olimpo, sin duda se ha convertido en los últimos doscientos años en la mayor fuerza del progreso, promocionando el desarrollo de la agricultura, industria y transporte, permitiéndonos llegar al espacio exterior, alimentar a las poblaciones y contar con una calidad de vida jamás soñada por nuestros antepasados. Sin embargo, la energetización de la sociedad humana, basada en el uso de los combustibles fósiles, se ha convertido hoy en día en el principal proceso de alteración de nuestra atmósfera. A él se suman otros, como la producción de cemento, la deforestación, la cría masiva de ganado rumiante, los tratamientos de residuos y los gases halogenados creados para resolver problemas agrícolas, domésticos e industriales.

Según un temprano artículo publicado en febrero del año pasado por el Embajador Oswaldo de Rivero, nuestro Repre-

sentante Permanente ante las Naciones Unidas, se advierte que *“el cambio climático actual puede, en los próximos 20 años, resultar en una catástrofe global que costará millones de vidas como consecuencia de desastres naturales y también como resultado de violencia civil y guerras por tres recursos vitales para la existencia: el agua, la energía y los alimentos. Los dos primeros se harán escasos y muy caros debido a cambios climáticos”*.

Se prevé, según dicho artículo, que para *“el 2007 habrán violentas tormentas que afectarán sobre todo a los estados costeros. Entre el año 2010 y 2020, Europa y Estados Unidos serán afectados con la caída anormal y permanente de temperatura de invierno a 20 grados bajo cero, el clima tendrá rasgos siberianos, pero también los veranos serán mucho más fuertes con temperaturas que pueden mantenerse entre 38 y 40 grados sobre cero. La falta de agua afectará la producción de alimentos y el uso de las aguas de los ríos internacionales como el Danubio, Tigris, Eufrates, Jordán, Nilo y otros originará continuos conflictos armados y luchas civiles”*.

Este diagnóstico nos hace ver que “el desafío global mas tremendo de la humanidad es ecológico... en el sentido que la gran lucha para la mayoría de la humanidad, es decir, para los 6 mil millones de pobladores de los países subdesarrollados, en el año 2020 será la lucha por la Supervivencia debido al Desequilibrio Físico-Social entre los tres factores determinantes de la vida en este planeta, agua, alimentos y energía y el crecimiento explosivo de una población urbana pobre”.

Por ello es que hoy se postula que la civilización del futuro deberá ser la civilización de la energía del sol, del agua, del viento y la biomasa, y por ende de la reforestación, la agricultura sustentable y el reciclado. El Protocolo de Kioto es el primer paso hacia ese futuro. Un primer paso, calificado por muchos de tímido y por algunos de audaz, pero un primer paso, al fin y al cabo.

El camino hasta Kioto ha sido largo, pero en primer lugar debemos recordar la brillante hipótesis del gran químico sueco Arrhenius que, entre sus múltiples e invaluable contribuciones a la humanidad, anunció con preclara visión que la quema de combustibles fósiles terminaría por alterar la atmósfera terrestre. ¿Cómo no recordar, la incansable y justificada terquedad del Profesor Bert Bolin, quien durante décadas, cual Juan Bautista predicando en el desierto, argumentó con cada vez más contundentes evidencias, que el cambio climático ya se estaba produciendo?. Sus esfuerzos, aún escasamente compensados, serán recordados con agradecimiento por las futuras generaciones.

Es necesario señalar que fueron las Naciones Unidas, en los años 80, durante la gestión como Secretario General del embajador Javier Pérez de Cuéllar, las que

tomaron la bandera que nos llevaría hasta Kioto. Primero, con la creación hace 18 años del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático y, luego, con el Comité Intergubernamental que conduciría a la preparación de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Esta Convención, mostró desde sus inicios, la gran preocupación que tiene la región latinoamericana por los problemas ambientales. Nuestra región, desde un inicio, ha aportado cuotas de esfuerzo que largamente sobrepasan su responsabilidad en este problema y que representan un significativo sacrificio sobre sus agobiadas economías.

La Convención fue un gran avance, pero al hacerse su primera evaluación, se encontró que era insuficiente. Ante la magnitud de la tarea, el gobierno japonés tuvo la visión y el coraje de ofrecer a Kioto como sede de las difíciles negociaciones. ¡Qué mejor lugar que Kioto para estas negociaciones!. En efecto, se debe recordar que desde finales del siglo XVII, los shogunes demostraron una gran preocupación por la reforestación, representada en el sorprendente tratado de gestión forestal y agrícola Nogyo Zensho del año 1697 escrito por Miyazaki Antei. Ya, a inicios del siglo XIX, la deforestación había sido totalmente revertida en Japón.

El camino desde Kioto no ha sido sencillo, ha necesitado la visión y esfuerzos de muchos gobiernos, demostrado en las arduas negociaciones desarrolladas en varios años. El Protocolo firmado en 1997, finalmente entró en vigor el 16 de febrero de 2005, luego de siete años que parecieron eternos y que gracias a la adhesión por parte de la Federación de Rusia depositada el 22

de octubre de 2004, llegaron a su fin. Sólo nos queda esperar que, pronto, todos los miembros de la comunidad internacional se adhieran a este vital instrumento y que, así, no se cumpla lo que escribió Gabriel García Márquez en el sentido que *“las estirpes condenadas a cien años de soledad no tienen una segunda oportunidad sobre la tierra”*.

El Protocolo de Kioto entró en vigor sin la adhesión de los Estados Unidos de América, principal fuente de los gases de efecto invernadero, responsable del 25% de las emisiones de CO₂ generadas entre 1950 y 1990, y del 36% de las emisiones globales de todos esos gases sujetos al Protocolo de Kioto. Es necesario tener presente que se estima que el 75% de las emisiones de gases de efecto invernadero que se han acumulado en la atmósfera en los últimos 50 años se han generado en países industrializados, donde se encuentra el 20% de la población mundial. En tanto que el 25% restante de las emisiones se ha producido en países en desarrollo, que albergan el 80% restante de la población mundial.

Al 16 de febrero de 2005, fecha de entrada en vigor del Protocolo de Kioto, de los 180 países miembros de la Convención Marco, 141 ratificaron el Protocolo de Kioto. La Comunidad Europea y sus 25 países co-firmantes, los 28 países Latinoamericanos y el Japón, ese día representaron a más de 1/3 de todos los países ratificantes del Protocolo, lo que aún nos hace ver la fortaleza de negociar unidos.

En el Perú, el camino hacia la ratificación y el cumplimiento del Protocolo ha sido facilitado por el generoso apoyo de países e instituciones internacionales. Entre otras se debe mencionar las con-

tribuciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial y del Gobierno de Dinamarca, a través de su agencia de cooperación DANIDA y, en tiempos más recientes, el aporte del Gobierno de los Países Bajos mediante el proyecto PROCLIM. Esto, aunado a los esfuerzos provenientes de otras convenciones, como es el apoyo de la GTZ a la lucha contra la desertificación, vienen ayudando tanto a la mejor comprensión como a la mitigación de nuestro poco significativo aporte al problema y a reducir los impactos a los que nuestro país resulta tan vulnerable. Debe aquí también mencionarse el sostenido aporte al PRONAMACHCS de parte del Banco del Japón para la Cooperación Internacional (JBIC) para revertir la deforestación de nuestras montañas andinas.

Con la entrada en vigor del Protocolo de Kioto se abre una nueva etapa llena de esperanzas pero también de retos, pues la Odisea aún no ha concluido. Esta sólo concluye, como cita Buda, cuando *“el pueblo está feliz y satisfecho, las diferencias de clase desaparecen, las buenas obras se promueven, las virtudes se incrementan y las gentes se respetan. Entonces todos prosperan; el clima y la temperatura se normalizan; el sol, la luna y las estrellas brillan naturalmente; las lluvias y los vientos llegan adecuadamente y todas las calamidades naturales desaparecen”*. Esta milenaria sabiduría, muestra de manera excepcional el camino hacia un desarrollo sostenible.

Perú, al ratificar el Protocolo de Kioto, el 5 de Setiembre del 2002, dio un paso importantísimo dentro de los compromisos ambientales, reconociendo y reconociéndose frente al mundo como un país altamente vulnerable a los efectos adversos del Cambio Climático y por ende com-

prometido con su población y con la comunidad internacional en la búsqueda de soluciones que le permitan ir generando mecanismos de adaptación que logren minimizar los efectos del Cambio Climático.

Ante todo lo dicho, ¿Cuáles son las perspectivas para el Perú del Protocolo de Kioto?. Se debe tomar posiciones en tres frentes:

- Prepararnos para las negociaciones del Segundo Período de Cumplimiento del 2012 al 2017,
- Trabajar activamente en la reducción de la vulnerabilidad de la sociedad y los ecosistemas, a través principalmente de Defensa Civil, Instituto de Recursos Naturales e Instituto del Mar del Perú,
- Aprovechar las oportunidades que brinda el Protocolo de Kioto para lograr un desarrollo sostenible y firmar los correspondientes memorándum de entendimiento sobre el mecanismo de desarrollo limpio con países seleccionados.

En referencia a esto último, el Protocolo de Kioto nos brinda oportunidades para catalizar procesos como la integración eléctrica, el desarrollo de la hidroelectricidad y otras energías renovables, y la gasificación masiva con el gas de Camisea. El Protocolo puede constituir un aporte para revertir los graves procesos de desertificación y deforestación y ayudar a lograr una agricultura sostenible. También presenta oportunidades para los gobiernos locales mediante la captura del metano de los rellenos sanitarios.

El Perú y el mundo han celebrado la entrada en vigor del Protocolo de Kioto. Con este paso, sin duda, se abrió una nueva etapa en la historia de la civilización. Pero, la atmósfera del planeta nos

indicará, y las futuras generaciones lo apreciarán, si hicimos lo suficiente en el momento adecuado.



*Miguel Palomino de la Gala

Ministro en el Servicio Diplomático de la República. Abogado y diplomático, con estudios en Derecho Internacional en American University y en el Comité Jurídico Interamericano de Río de Janeiro, Política y Estrategia en la Escuela Superior de Guerra del Brasil y Diplomacia y Negociación del Derecho Internacional Ambiental en la Universidad de Joensuu, Finlandia. Ha sido Director de Desarrollo Sostenible, Director de Naciones Unidas, Jefe de Gabinete del Presidente del Consejo de Ministros y Ministro de Economía y Finanzas así como Delegado Alterno en la OEA, Cónsul General del Perú en Río de Janeiro y Ministro en las embajadas del Perú en México, Bolivia y, actualmente, en la Federación de Rusia. Ha sido profesor de Organismos Internacionales en la Academia Diplomática del Perú y de Responsabilidad y Compensación Internacional en la Universidad Católica de Trujillo-Instituto de Medio Ambiente. Ha dictado cursos sobre desarrollo sostenible en la Universidad Nacional Agraria La Molina y Universidad Nacional de Piura. Organizó la Segunda Reunión de la Alianza de Montañas (Cusco, octubre de 2004). Ha participado en reuniones sobre ecosistemas frágiles de montañas en Chambéry-Francia, Roma y Merano-Italia, diversidad biológica en Kuala Lumpur-Malasia, desechos peligrosos en Buenos Aires y Ginebra y desarrollo sostenible en New York y Dakar-Senegal. Es Presidente del Buro del Grupo Adelbodem para la agricultura y desarrollo rural sostenible en Montañas.

La doble nacionalidad, la obligación de votar en el extranjero y la transmisión de la nacionalidad de los hijos de peruanos nacidos en el extranjero

por Jorge Méndez*

A partir del proceso electoral de 1979 existe la obligación de los ciudadanos peruanos de votar en el extranjero para las elecciones Generales. En aquella época, en materia de legislación sobre nacionalidad, la única norma con rango de ley o superior a ella que contenía disposiciones sobre la materia era primero la Constitución de 1933. Posteriormente en el año 1993 se aprobó la nueva Constitución, que entró en vigencia en el mes de enero del año 1994. En aquella época no existía ni una Ley ni un Reglamento de Nacionalidad, que en puridad de verdad nunca los tuvo nuestro país hasta la década de los noventa.

El único tratado que hacía referencia a esta materia era el Convenio de Doble Nacionalidad entre el Perú y España, suscrito en Madrid el 16 de mayo de 1959 cuyas ratificaciones fueron canjeadas en Lima el 10 de febrero de 1960, que establecía en su artículo 3 que la doble

nacionalidad entre los dos países se ejercía alternativa y no simultáneamente, según el Estado en el que se encontrara residiendo. Ello significaba que quien gozaba de doble nacionalidad era español en España y peruano en el Perú. Por este motivo se suscitó en las elecciones de 1995 se suscitó una reclamación ante nuestro Consulado General en Barcelona, que inclusive llegó al Congreso de la República, ya que el Cónsul General no permitió votar a aquellas personas peruanas de origen pero que se habían acogido al Convenio de Doble Nacionalidad. Un grupo de ciudadanos de origen peruano, pero que ejercían la nacionalidad española, presentaron su reclamo en el Congreso, reclamo que fue admitido por algunos congresistas y fue debatido en el pleno, por lo que el Ministerio de Relaciones Exteriores debió pronunciarse sobre el asunto. Al respecto, esta negativa de nuestro Consulado General en Barcelona, era correcta a la luz de una objetiva interpretación de dicho

Tratado de Doble Nacionalidad, que establecía que la doble nacionalidad se ejercía alternativa y no simultáneamente en los dos Estados.

En materia de doctrina sobre nacionalidad, existen dos grandes principios que rigen en la actualidad: El primero, que nadie puede ser apátrida, asunto que se aparta de la materia del presente artículo y el otro que dos personas no pueden ejercer simultáneamente más de una nacionalidad. Por eso es que con rigor jurídico, en las consideraciones del Convenio de Doble Nacionalidad, se establece en su párrafo cuarto “Que no hay ninguna objeción jurídica para que una persona pueda tener dos nacionalidades, a condición de que sólo una de ellas tenga plena eficacia, origine la dependencia política e indique la legislación a que está sujeta”

Textualmente el Convenio de Doble Nacionalidad con España establece lo siguiente:

“Artículo 2.- Los españoles que hayan adquirido la nacionalidad peruana conservando su nacionalidad de origen deberán ser inscritos en la Oficina de Nacionalización peruana, y los peruanos que hayan adquirido la nacionalidad española, conservando su nacionalidad de origen, deberán ser inscritos en el Registro Civil español correspondiente al lugar de domicilio. Las autoridades competentes a que se refiere el párrafo anterior, comunicarán las inscripciones a que se hace referencia en el mismo a la Embajada respectiva de la otra Alta Parte Contratante. A partir de la fecha en que se hayan practicado las inscripciones, los españoles en el Perú y los peruanos en España gozarán de la plena condición jurídica de nacionales, en la forma prevista

en el presente Convenio y en las leyes de ambos países”.

“Artículo 3.- Para las personas a que se refiere el artículo anterior, el otorgamiento de pasaporte, la protección diplomática y el ejercicio de los derechos civiles y políticos se regirán por la ley del país donde se hayan domiciliado, que también para los derechos de trabajo y de seguridad social. Los súbditos de ambas partes contratantes a que se hace referencia no podrán estar sometidos simultáneamente a las legislaciones de ambas, en su condición de naturales de las mismas, sino sólo a la de aquella en que tengan su domicilio. El cumplimiento de las obligaciones militares se regulará asimismo, por dicha legislación, entendiéndose cumplidas las ya satisfechas conforme a la Ley del país de procedencia y quedando, el interesado, en el de su domicilio, en la situación militar que por su edad le corresponda. El ejercicio de los derechos civiles y políticos regulado por la Ley del país de domicilio no podrá surtir efectos en el país de origen si ello lleva aparejada la violación de sus normas de orden público”.

De otra parte, la Ley Orgánica de Elecciones establece en su artículo 224 la obligación de los ciudadanos peruanos de votar en el extranjero: “Para el caso de elecciones generales y consultas populares tienen derecho a votación los ciudadanos residentes en el extranjero. Están obligados a inscribirse en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil”. A su vez el artículo 9 de la misma ley, establece que “los ciudadanos peruanos con derechos civiles vigentes, están obligados a votar. Para los mayores de 70 años, el voto es facultativo”. Estas normas se aplicaron en las elecciones generales de abril de 1995, en las eleccio-

nes generales de abril del 2000 y abril el 2001, y están actualmente vigentes para las próximas elecciones y para cualquier consulta popular (referéndum) que convoque el Gobierno.

Sin embargo, con anterioridad, se había promulgado la Ley de Nacionalidad (Ley 26574), de fecha 11 de enero del año 1996 y el Reglamento de dicha ley (Decreto Supremo de 004-97-IN) fecha 25 de mayo de 1997 el cual contiene una disposición similar a la del Tratado de Doble Nacionalidad con España, a saber, que la doble nacionalidad se ejerce alternativa y no simultáneamente. Textualmente la Ley establece en su artículo 9 "Las personas que gozan de doble nacionalidad, ejercitan los derechos y obligaciones de la nacionalidad del país donde domicilian" y el Reglamento curiosamente, en su artículo 32 repite el mismo enunciado de la ley "Las personas que gozan de doble nacionalidad, ejercitan los derechos y obligaciones de la nacionalidad del país donde domicilian".

Aquí entonces ingresamos a un contrasentido con lo establecido con la Ley Orgánica de Elecciones, pues según esta última, el peruano en el extranjero está obligado a votar en las elecciones generales y aparece en un padrón electoral, pero ese mismo peruano, que ha adoptado la nacionalidad de un Estado extranjero, no está obligado a votar en virtud de los artículos invocados de la Ley y del Reglamento de Nacionalidad, ya que ellos ejercitan las obligaciones de la nacionalidad del país donde domicilian.

Esta norma no admite otra interpretación que la que aparece líneas arriba. A fin de dar mayores elementos de juicio sobre el particular, debemos mencionar

que el 8 de noviembre del año 2000 se firmó en Madrid un protocolo al Convenio de Doble Nacionalidad entre el Perú y España, el cual abre la posibilidad de que aún estando en un país el recurrente, pueda obtener pasaporte para él del otro país del cual también es nacional. Textualmente el artículo 2 de dicho Protocolo establece: Las personas beneficiadas por el Convenio tienen el derecho de obtener y renovar sus pasaportes en cualquiera de los dos Estados. Es el caso por ejemplo, de un ciudadano peruano de origen, que se ha acogido a la doble nacionalidad peruano española y que reside en España. Estando en España quiere obtener un pasaporte peruano para sí, y en virtud de este protocolo adicional sí lo puede hacer, ya que antes de que se suscribiera este "addendum" al tratado original de 1958 estaba impedido de hacerlo. Más concretamente, la suscripción de este protocolo fue impulsada por el Gobierno español, que quería tener la capacidad de otorgar pasaporte español en territorio peruano a los españoles nacionalizados peruanos. Creemos que esta es la interpretación correcta.

En relación al tratado de Doble Nacionalidad con España, el problema materia del presente trabajo es muy pequeño, porque es pequeño el número de ciudadanos de ambos países que se han acogido a él. Mucho mayor es el número de ciudadanos de los dos países que gozan de la doble nacionalidad, no en virtud del Tratado, sino de la aplicación de las normas de nacionalidad de cada uno de esos países. Por ejemplo, en el caso de una ciudadana española casada con peruano, lo normal es que obtenga la nacionalidad peruana en virtud de lo dispuesto por la legislación peruana sobre obtención de la nacionalidad por matrimonio, sin tener que recurrir al Tra-

tado de Doble Nacionalidad, entre otras cosas porque este último exige que se le otorgue la nacionalidad peruana mediante Resolución Suprema, que lleva la firma del Ministro de Relaciones Exteriores y la rúbrica del Señor Presidente de la República, lo cual alarga notablemente el trámite.

El problema crece enormemente a partir de la promulgación de la Ley de Nacionalidad y su Reglamento, que establece universalmente para todos los ciudadanos peruanos la condición de utilizar alternativa y no simultáneamente la nacionalidad peruana y la otra que hayan adoptado. Y paralelamente crece también porque el número de votantes registrados en el extranjero ha crecido muchísimo: Recordemos que en las elecciones del 2001 hubo alrededor de 250,000 votantes registrados en el exterior, y se calcula que en la actualidad deben haber alrededor de 350 o 400,000 registrados, aptos para votar en las elecciones del 2006. En ese sentido, el Perú es uno de los países que a nivel mundial ha realizado el esfuerzo más grande para lograr que sus ciudadanos voten en el extranjero, con un sistema propio.

A la luz de estos mismos principios de interpretación, se presentan dos cursos de acción: El primero, que no necesitaría de ninguna modificación legal, sería que del padrón electoral se retiren a las personas que tienen la nacionalidad del Estado donde residen. Es decir, por ejemplo, un ciudadano peruano, nacionalizado belga, con residencia en Bélgica, debería estar fuera del padrón electoral peruano de Bruselas, Gante o Amberes y automáticamente se le otorgaría una dispensa de voto. Es el proce-

dimiento legal más simple, pero en la práctica el más difícil de ejecutar.

Una segunda posibilidad es que se modifique la ley y el Reglamento de Nacionalidad, estableciendo que la excepción a dicha norma de utilizar una sola nacionalidad es la obligación de registrarse y de votar en el extranjero como peruano, y podría establecerse otra, como la posibilidad de que inscriban a sus hijos como peruanos.

Lo mismo debe aplicarse para el caso de la inscripción en los Registros de Estado Civil de los Consulados de los hijos de peruanos nacido en el extranjero cuando el progenitor o progenitora peruanos, o los dos, han adoptado la nacionalidad del país de acogida, sin haber perdido la nacionalidad peruana.

En este asunto de las inscripciones en los Registros de Estado Civil peruanos, también ha habido un gran desarrollo en los últimos años. Recordemos que hasta 1992, había solo un plazo de treinta días para inscribir los nacimientos en los Consulados, conforme lo establecía el Reglamento de Registros de Estado Civil de 1937, vencido el cual la inscripción tenía que efectuarse judicialmente. Para un padre peruano en el extranjero era un gran problema en primer lugar otorgar una escritura pública, luego contratar un abogado en el Perú y por último esperar seis meses o un año para que en el Juzgado de Paz letrado correspondiente se ordenara la inscripción de la partida.

A partir de 1992 entró en vigencia la Ley sobre Inscripciones extraordinarias, la cual, luego de los treinta días de nacido el niño, reemplazaba el proceso judicial por un proceso administrativo

gratuito que se realizaba en el mismo Consulado. Los resultados fueron sorprendentes en cuanto al aumento del número de inscripciones. Veamos como ejemplo sólo el caso del Consulado General en Buenos Aires: Desde los años 1980 hasta 1992, las inscripciones de nacimientos ascendían a treinta (30) por año, aproximadamente. A partir de ese año comenzaron a aumentar vertiginosamente, y es así como en el año 1998 se llegaron a casi mil inscripciones anuales, en el año 1999 a 1,490 y así han seguido aumentando.

Aquí también tendría que haber una modificación en la legislación, ya que de no obrarse así, nuestras autoridades estarían incurriendo en un contrasentido,

pues una persona (el padre o madre) que en ese momento no pueden ejercer la nacionalidad peruana, la ejercen de hecho al inscribir a sus hijos como peruanos en los Registros Civiles de un Consulado (Lo mismo vale para la inscripción de matrimonios y defunciones).

Bajo este concepto, tendrían que establecerse matices para la aplicación del artículo 9 de la ley de nacionalidad, que establece que las personas que gozan de doble nacionalidad, ejercitan los derechos y obligaciones de la nacionalidad del país donde domicilian, ya que en caso contrario, serían las propias autoridades peruanas las primeras en incumplir las disposiciones contenidas en la Ley y en el Reglamento de Nacionalidad.



***Jorge Méndez**

El Ministro Jorge Méndez ingresó a la Academia Diplomática en 1973. Paralelamente culminó sus estudios de Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se incorporó a la carrera diplomática el 02 de enero de 1976. Se graduó como Bachiller el 13 de junio de 1977 y como Licenciado en Derecho (Abogado) en Marzo de 1978. Ha prestado servicios en la Embajada en Washington D.C., en el Consulado en Miami, en la Embajada en Rumania. Posteriormente ha sido Cónsul General en Madrid y Buenos Aires. En el año 2001 fue profesor de Derecho Consular en la Academia Diplomática del Perú y desde diciembre del 2001 a mayo del 2003 se desempeñó como Director General de Asuntos Consulares. Actualmente se desempeña como Cónsul General en Bruselas, Bélgica. En los años 2001 y 2003 ha participado en Congresos internacionales de Derecho Registral y Derecho Notarial.

Planeamiento estratégico y la política exterior de CARLOS GARCÍA BEDOYA

"La imaginación es más importante que el conocimiento"
Albert Einstein

por Liliana De Olarte de Torres-Muga*

Introducción

Hace 35 años el Embajador Carlos García Bedoya creaba la "ideología burocrática" de la Cancillería: El consenso de los objetivos y funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Así se formaría la base de la política exterior peruana vigente.¹ Al introducir y ejecutar esta reforma conceptual y enfoque técnico de la política exterior, García Bedoya puso en marcha un inicial planeamiento estratégico. A fines del decenio de los sesenta, había diseñado una política exterior de "gestión por objetivo", que se adelantaba a las exigencias y condicionamientos externos e internos de hoy para la modernización del Estado peruano que se explican líneas abajo.

Este ensayo se inicia con una breve introducción a los orígenes del planeamiento convencional en el Estado peruano y su evolución en la segunda mitad del siglo veinte. Una segunda parte está dedicada al proceso de lo que hoy se conoce como "planeamiento estratégico".

Se inicia la explicación con el binomio "objetivo más acción", que comprende el concepto "estrategia". La definición, los orígenes, la importancia y las limitaciones del planeamiento estratégico son, asimismo, revisadas. Seguidamente se desarrolla las "estrategias maestras" y la aplicación del pensamiento sistémico al planeamiento estratégico. Ambas son la base de una exitosa ejecución de las estrategias operativas. La parte tercera y final pone en perspectiva el legado institucional de Carlos García Bedoya, pionero del planeamiento estratégico en Torre Tagle.

PRIMERA PARTE

Los inicios del planeamiento en el sector público

Los antecedentes de la planificación en el Perú corresponden a la década de 1950. Ello debido a la permeabilidad de los planteamientos del "pensamiento estructuralista" de la CEPAL² para abordar los problemas económicos y sociales

Las opiniones de la autora son de carácter personal y no reflejan la posición oficial de la Cancillería del Perú.

de América Latina y la necesidad de programar el desarrollo. La planificación se inició en el Perú en 1962, al crearse el Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo Económico y Social como respuesta a los requerimientos de la Alianza para el Progreso³ que demandaba la formulación de programas nacionales de desarrollo compatibles con los principios y objetivos de la Carta de Punta del Este. El primer plan a largo plazo se realizó en 1968, seguido por dos planes a mediano plazo en la década de los setenta, 1971-1975 y 1975-1978. Luego se inició una etapa de planes de corto plazo primero anuales y luego bienales.

Planificar significaba entonces cumplir con un grupo de objetivos para un período determinado a corto plazo (1-2 años), a mediano plazo (2-5 años), a largo plazo (más de 5 años). El paradigma vigente asumía que el conocimiento actual sobre las condiciones futuras era suficientemente confiable para asegurar la fiabilidad del plan, y su solidez y cumplimiento durante el período de su implementación. La planificación de los decenios del sesenta y setenta era de carácter vertical, normativo y se realizaba en forma ocasional.

A fines de la “década perdida” de los ochenta, en el Perú se produjo un descrédito de la burocracia nacional, en parte por la inoperancia de la planificación del desarrollo. Las políticas intervencionistas del Estado en la economía fueron cuestionadas. Paralelamente en el plano internacional, el deterioro y colapso de la Unión Soviética refuerzan la tendencia de reducir el papel central del Estado en la economía. A inicios de los noventa, se forma en este contexto una nueva concepción de desarrollo que enfatizaba políticas económicas neolibe-

rales de mercado, la iniciativa privada y el individualismo, asumidas en el “Consenso de Washington”.⁴

En el Perú se vio reflejado lo anterior cuando el Instituto Nacional de Planificación (INP) terminó desactivado en 1992 y sus funciones se distribuyeron entre el Ministerio de Economía y Finanzas y la Presidencia del Consejo de Ministros. Las funciones de planeamiento perdieron importancia y las oficinas encargadas se limitaron a la elaboración del presupuesto y seguimiento de los planes operativos de corto plazo. En la primera mitad de la década de los noventa el rol del mercado mermó por completo la atención prestada a la planificación inoperante y colapsada. “Planificar” era considerado “nocivo e inútil”, tanto o más que la Administración Pública. La Cancillería no se libró de esta dirección. Desgraciadamente, optó por tomar la ruta de medidas internas erráticas y temperamentales, ajenas a un racional esquema de planificación sectorial. Triste corolario de esa política fue el arbitrario cese de 117 funcionarios del SDR a fines de 1992, con serias consecuencias en el frente externo.⁵

Al concluir la década de los noventa, resurge en el Perú el planeamiento estratégico como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones en los sectores público, privado, y en la sociedad civil. Se toma como lecciones exitosas las empresas del sector privado que sí supieron planificar estratégicamente en los decenios anteriores y pudieron enfrentar mejor los desafíos y, por ello, prosperar.

En 2002, la Ley de Modernización de la Gestión del Estado⁶, estableció en el Perú como finalidad la obtención de

mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, principalmente al servicio de la ciudadanía. El proceso de modernización se sustenta en la priorización de la labor social en beneficio de los menos favorecidos; en el mejoramiento de la prestación de los servicios públicos; la concertación con la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas; la descentralización a través del fortalecimiento de los Gobiernos Locales y Regionales; y en la gradual transferencia de funciones, entre otras acciones.⁷

En 2003, el Ministerio de Relaciones Exteriores, en respuesta a la nueva política y exigencias de la administración estatal, pone en marcha un programa de transformación de sus procesos de gestión. Ese giro apunta a mejorar sensiblemente la eficiencia con la que el Sector realiza sus funciones. En ese año se crea el Plan Sectorial de Largo Plazo del Sector Relaciones Exteriores 2003-2015, que contiene objetivos a futuro, generales y específicos. En su contenido, reaparece el “proyecto de largo aliento” que García Bedoya, en forma visionaria, introdujo en el decenio de los setenta. Basó su plan o “diseño”, en un sustento nacionalista dirigido a proyectar el país en el entorno exterior a través de la concurrencia simultánea de una política exterior que defienda los intereses nacionales permanentes.⁸ También se introdujeron una serie de prácticas de gestión dirigidas a enfocar a toda la organización hacia su consecución.

Al año siguiente, en 2004, producto del trabajo coordinado de la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico y la participación masiva de los funcionarios en Cancillería, el equipo de la Dirección General de Programación y Evaluación (DGP) crea la primera versión electróni-

ca del Sistema de Planeamiento Estratégico (SPE-RE) para alinear los objetivos y prioridades institucionales con el presupuesto del Sector.⁹ Toda la situación anterior descrita ha convertido al SPE-RE en un instrumento informativo poderoso para la toma de decisiones de la política exterior peruana.

SEGUNDA PARTE

El planeamiento estratégico

Muchas personas confunden el enfoque convencional de planificación estatal con el de planeamiento estratégico. Esto es un error. Ambos conceptos obedecen a paradigmas distintos y a contextos históricos diferentes. Cuadro I.

Una característica esencial del planeamiento estratégico en la etapa de transición que atraviesa el mundo es el manejo hábil y constante que otorgue respuestas dinámicas ante las circunstancias cambiantes, y, en muchos casos, impredecibles. El planeamiento estratégico es un proceso sistemático que demanda una metodología participativa y creativa para discernir constantemente las circunstancias específicas de las tendencias que afectan el desarrollo o el cumplimiento de sus propósitos.

En el plano internacional, la hoy llamada era de la globalización, estimula la creciente interdependencia de las políticas internas y externas, así como la interrelación multidisciplinaria de aspectos económicos, sociales, medioambientales, culturales, en el contexto internacional. No en vano el proceso de planeamiento estratégico gubernamental actual es de carácter multidisciplinario y multisectorial, en contraste con la es-

pecialización sectorial de las décadas pasadas y tiene como elementos centra-

les el acceso a la información del Estado y la participación ciudadana.

Cuadro I
Contrastes entre Planificación y Planeamiento Estratégico

Planificación	Planeamiento Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el Largo Plazo • Método de elaboración del Plan • Énfasis en la formulación • Forma jerárquica de administración • Carácter rígido, inacción • Control del Estado benefactor • Énfasis economicista • Centralización del Estado • Predominio técnico • El presupuesto controla el proceso • Instrumento Normativo de previsión • Planes y programas de escritorio • Frecuencia puntual y ocasional • Monodisciplinaria • Énfasis temático • Carácter lineal: causa-efecto • El pasado como punto de partida • Procedimientos rutinarios burocráticos • Componentes sectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> • Plazos integrados en el tiempo • Desarrollo de procesos • Formulación, seguimiento y evaluación son partes de una misma actividad • Interconexión horizontal de redes • Toma racional de decisiones • Control interno • Sistémico • Descentralización • Técnico-político • El proceso precede, controla y dicta las decisiones presupuestales • Participativo • Interacción con los actores • Permanente • Interdisciplinaria • Desarrollo integral • Cíclico y retroalimentación • La prospectivo y la visión • Creatividad e innovación constante • Sectoriales y societales

Fuente: Elaborado por la autora en base a la bibliografía examinada.

La dimensión política de la estrategia

La estrategia como tema es amplia y ambigua. El concepto originalmente era usado por los militares en la llamada "estrategia militar". Recién desde la década de los sesenta, se comienza a utilizar *estrategia* como parte de la actividad empresarial. Los orígenes militares de la palabra estrategia provienen del significado griego "generalato" o "arte de los generales". Los principios de la estrategia militar se remontan a 500 a.c., en los trabajos de Sun Tzu¹⁰ y en pensadores espartanos.

En un sentido más vasto, hoy en día estrategia se refiere a los medios por los cuales se afecta una política. Un concepto bastante restringido de estrategia fue

aquel que el propio Karl von Clausewitz posteriormente reconoció al haberla definido como "el arte del empleo de las batallas como medio para ganar el objetivo de la guerra"¹¹ que percibía la acción bélica como único medio para alcanzar los fines programados.¹² El término estrategia militar que luego empleó Moltke relaciona la adaptación de los medios para la obtención de los objetivos políticos en juego. Posteriormente, B.H. Liddell Hart ha enriquecido aún más el concepto de estrategia al definirlo como "el arte de distribuir y aplicar los medios militares para satisfacer los *finés* de una política". Sea en el campo militar o de cualquier otra realidad, el establecimiento de los *finés* de una organización es, sin duda, una opción política.

Sin embargo, estrategia es algo más

que determinar los fines. Las raíces griegas *politeia*, *polities* se refieren tanto al estado como al pueblo indistintamente. Es decir, gobierno y administración son parte de la política. Determinar los fines de una organización es materia de gobernanza; y la forma cómo alcanzar esos fines es materia de administración. Por eso, pensar en estrategia es pensar en una empresa conjunta entre aquellos que tienen el gobierno (en una organización es la más alta autoridad) y aquellos que administran la organización (el nivel directivo). No basta que el conductor de la política piense con lucidez estratégicamente. Administrar la organización estratégicamente es igual de importante.

En el mundo empresarial, George Steiner, considerado figura clave y padre del “planeamiento estratégico”, de sus orígenes y de su desarrollo, escribió en 1979 sobre la falta de acuerdo existente para una definición de estrategia. En su obra,¹³ Steiner relaciona estrategia con las acciones de importancia para la organización al más alto nivel y con las decisiones básicas de dirección, es decir, lo que sería el propósito y fines de esa organización. En otras palabras, para George Steiner estrategia equivale a señalar la *misión* de la organización.

En 1994, Henry Mintzberg¹⁴ define la estrategia desde por lo menos tres diferentes ángulos: como un *modelo* (*pattern*), como un *plan*, como una *perspectiva*. El “modelo” es un diagrama de decisiones de la organización para ofrecer un producto o servicio a un mercado particular. Un “plan” indica cómo, y qué medios se utilizan para llegar de una situación a otra, en tanto que la “perspectiva” está únicamente orientada por la visión y la dirección.

Por otra parte, Kenneth Andrews¹⁵ distingue entre dos tipos de estrategia. La primera, la “estrategia corporativa”, condicionada por la naturaleza del negocio en la cual una empresa va a competir. La segunda, subraya el *posicionamiento*¹⁶ como forma de “estrategia empresarial”, basada en la competencia que se posee para un determinado negocio.

En 1996, Michael Porter¹⁷ agrega un elemento nuevo a la definición de “estrategia empresarial”. Precisa que consiste en aquello que ante los ojos de los clientes hace diferente a una empresa, y que se logra a través de una mezcla de actividades que hacen que el resultado final sea único. Específicamente, Porter se refiere a la “estrategia competitiva” como “una combinación de fines u objetivos que una empresa se esfuerza en conseguir y los medios o programas de acción (*policies*) a través de los cuales busca llegar a obtener lo primero”.

En resumen, la estrategia tiene que ver con el modelo, el plan, la perspectiva y la posición. La estrategia es un proceso de pensamiento que enlaza cuidadosamente los objetivos, por un lado, y las acciones concretas o tácticas por el otro. La estrategia debe proveer lineamientos generales para que las acciones específicas se dirijan a fines determinados. No puede existir una estrategia si no hay expectativas, un propósito o aspiración de un resultado determinado. La estrategia guía las acciones a ser tomadas y determina la dirección hacia la cual la organización necesita moverse para cumplir con su misión.

El entendimiento claro y abierto de los fines que se desean obtener es requisito fundamental para la formulación de una estrategia. Actuar de manera estra-

tégica significa tener claridad sobre los fines que la organización persigue; tener conciencia sobre los recursos de la organización; y considerar ambos al tomar una decisión que pueda enfrentar adecuadamente el contexto dinámico en el que se desenvuelve.

¿Qué sucede cuando no existen fines claros al interior de una organización? ¿Cuándo quienes lideran la organización no son capaces de comunicar adecuadamente su estrategia? Oportunidades perdidas, esfuerzos fragmentados o desperdiciados. Se trabaja con propósitos cruzados. Estas situaciones son lamentables porque incrementan los niveles de incertidumbre y desconcierto. Producen en sus miembros una rápida y completa pérdida de la moral, y, a su vez, arrastran a la organización hacia la inercia, aún peor, al colapso.

¿Qué se entiende por planeamiento estratégico?

Planeamiento estratégico es una herramienta de la administración que se utiliza con el propósito de contribuir a que una organización, pública o privada, realice un mejor trabajo. La organización, para ello, debe orientar sus esfuerzos hacia una determinada dirección. Igualmente, debe asegurar la competitividad de sus miembros, a través de un proceso de aprendizaje y permanente capacitación.

El planeamiento estratégico determina lo siguiente: ¿Hacia dónde se dirige la organización durante un tiempo determinado? ¿De qué forma se va a llegar a determinada situación? ¿Cómo se puede saber si se obtuvo la situación deseada? En otras palabras, el planeamiento estratégico está directamente re-

lacionado con la toma de decisiones sobre qué hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo.

El planeamiento estratégico implica que algunas decisiones y acciones sean más importantes o urgentes que otras. Por tanto, buena parte de la estrategia reposa en tomar las decisiones más importantes para lograr el éxito de la organización.

Un enfoque estratégico debe basarse en los siguientes principios:

1. Alinear los recursos físicos y humanos con el planeamiento estratégico.
2. Trasladar la estrategia a términos operacionales.
3. Alinear la organización con la estrategia.
4. Hacer de la estrategia el trabajo diario de cada uno de sus funcionarios.
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Estrategia aplicada a la Organización

En 1992, los doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton, crearon con gran éxito un nuevo sistema para medir la performance estratégica, que llamaron *Balanced Scorecard*, o Cuadro de Mando Integral (CMI). Este sistema pone la estrategia al centro de la organización y la convierte en parte del trabajo diario.¹⁸ El CMI es una forma nueva y revolucionaria de organización basada en la estrategia.

Para lograr el cambio deseado, el CMI ha integrado cuatro perspectivas comunes a toda organización empresarial, que bien pueden ser extrapoladas al sec-

tor público, tal como se ha intentado en el Cuadro II:

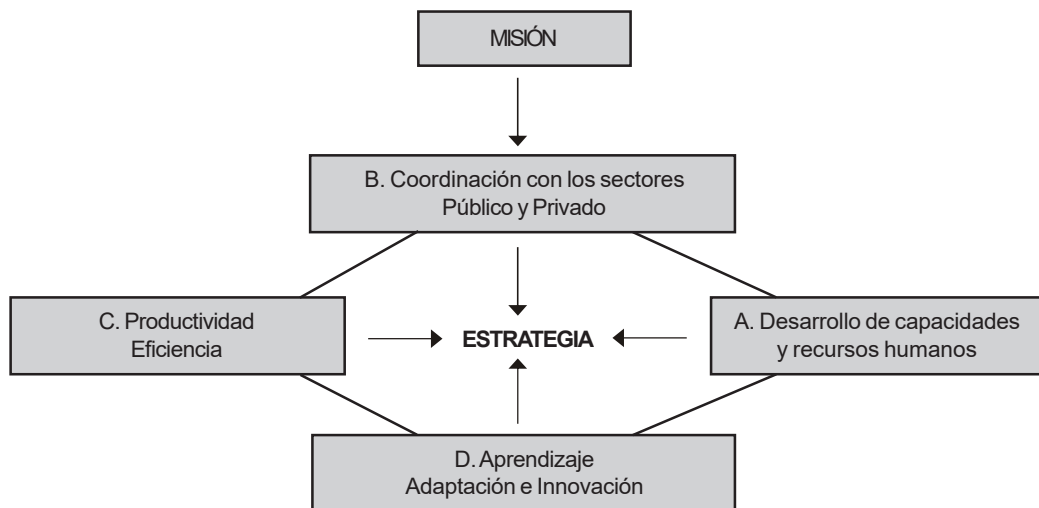
- a) La perspectiva financiera.- Estrategia de crecimiento vía desarrollo de capacidades y recursos humanos;
- b) La perspectiva del "cliente" .- Estrategia para crear la diferenciación desde la óptica societal en su conjunto;
- c) La perspectiva interna.- Estrategia de

las prioridades y procesos que crean la satisfacción de los ciudadanos, a través de la productividad y eficiencia;

- d) La perspectiva del aprendizaje.- Estrategia de cambio, adaptación e innovación de la organización.

Este nuevo enfoque de la gestión sirve para medir la actividad y los resultados de una organización.

Cuadro II
El CMI para el sector público



Fuente: Elaborado por la autora. Adaptación de Kaplan & Norton, The Strategy Focused Organization, orientado al sector empresarial.

La premisa fundamental para el funcionamiento del CMI es que toda organización que se basa en una estrategia debe poner la estrategia en el centro de sus procesos de cambio y de gestión. (Cuadro II). Vista de esta forma, la nueva cultura se enfoca en los resultados que relacionan a todas las personas y unidades con las características exclusivas de la estrategia. Las unidades quedan vin-

culadas a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes. En otras palabras, en contra de la cadena de mando jerárquica de las organizaciones tradicionales, al desarrollar cuadros de mando integrales, todas las unidades se alinean alrededor de cuestiones estratégicas comunes.

A lo largo del proceso, el sistema de

gestión estratégica, como el que crea el CMI, institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. Lanzado el proceso de cambio, se van reforzando los nuevos valores culturales mientras las estructuras tradicionales de piezas fragmentadas basadas en el poder van perdiendo vigencia. El CMI convierte la estrategia en única mientras el proceso se va integrando en un nuevo sistema de gestión y el cambio va quedando institucionalizado.

Se pueden aplicar una serie de modelos del planeamiento estratégico empresarial al sector público, y a organizaciones no lucrativas. En todos estos modelos se distinguen las siguientes fases consecutivas comunes:¹⁹

1. La definición de valores y filosofía del trabajo que requiere un examen amplio de la organización y su funcionamiento como sistema social
2. La visión o imagen a largo plazo de lo que la organización podría o debería llegar a ser o alcanzar. Este *road-map* señala una nueva dirección e implica, a la vez, la aceptación de todos los miembros de una nueva cultura organizacional, ajuste de valores, creencias y normas;
3. La misión debe ser un reflejo de la visión y determina la dirección futura al subrayar las razones de su existencia y su contribución a la sociedad;
4. Los objetivos a largo plazo que se refieren a los resultados que se desean alcanzar en un período de tiempo determinado;
5. Análisis estratégico del contexto interno y externo, internacional y nacional, que permita percibir la situación actual con objetividad;
6. Determinación de las metas a mediano plazo y secuencias de cómo se debe llevar cabo la estrategia para lograr los objetivos a largo plazo, en concordancia con la misión y la visión;
7. La formulación del plan operativo, y asignación de recursos a las líneas estratégicas y las actividades programadas;
8. El seguimiento y monitoreo de la ejecución del planeamiento estratégico a través de indicadores y unidades de medida;
9. La evaluación de la ejecución del proceso y la introducción de ajustes necesarios.

Las primeras cinco fases corresponden a las “estrategias maestras” –valores, visión, misión, objetivos generales y análisis estratégico– que se desarrollan en este ensayo. Las siguientes cuatro fases son las “estrategias de programa” y corresponden a las metas, al plan operativo, al seguimiento de indicadores y a la evaluación y ajuste que es parte del quehacer diario de los miembros de una organización.

El proceso de planeamiento estratégico debe completar todas estas fases para que la cantidad, calidad y oportunidad de la información procesada permita resultados crediticios y útiles para la mejor toma de decisiones.

Las “estrategias maestras”

Para entender la estrategia y cómo formular un plan efectivo para la organización hay que responder a varias preguntas al inicio del proceso. El planeamiento estratégico es un paso en la continuidad lógica que dinamiza una organización a partir de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las principales creencias y los valores en los que reposa la organización?, ¿En qué desea convertirse? (la **Visión**), ¿Por qué existe la Organización? (la **Misión**), ¿Cuál es el ámbito del trabajo de la organización?, (**Objetivos**) ¿Cuáles son las capacidades de la organización?, ¿Hay una correspondencia entre la naturaleza de la organización y sus capacidades y recursos? (**Análisis estratégico**)

Teóricos del planeamiento estratégico han dictado una serie de normas universales su uso y aplicación. Son muchas las variedades de perspectivas, modelos, aproximaciones que se utilizan en el planeamiento estratégico.

La forma cómo se desarrolla este proceso depende de la naturaleza del liderazgo de la organización, la cultura organizacional, la complejidad del ambiente de la organización, el tamaño de la organización, y del equipo que dirige el planeamiento estratégico. No sólo la naturaleza y necesidades de la organización deben verse reflejadas en el plan estratégico, también los aspectos más críticos y esenciales.

La organización tiene una imagen de adónde se desea ir, una vez que se ha realizado la declaración de la visión y

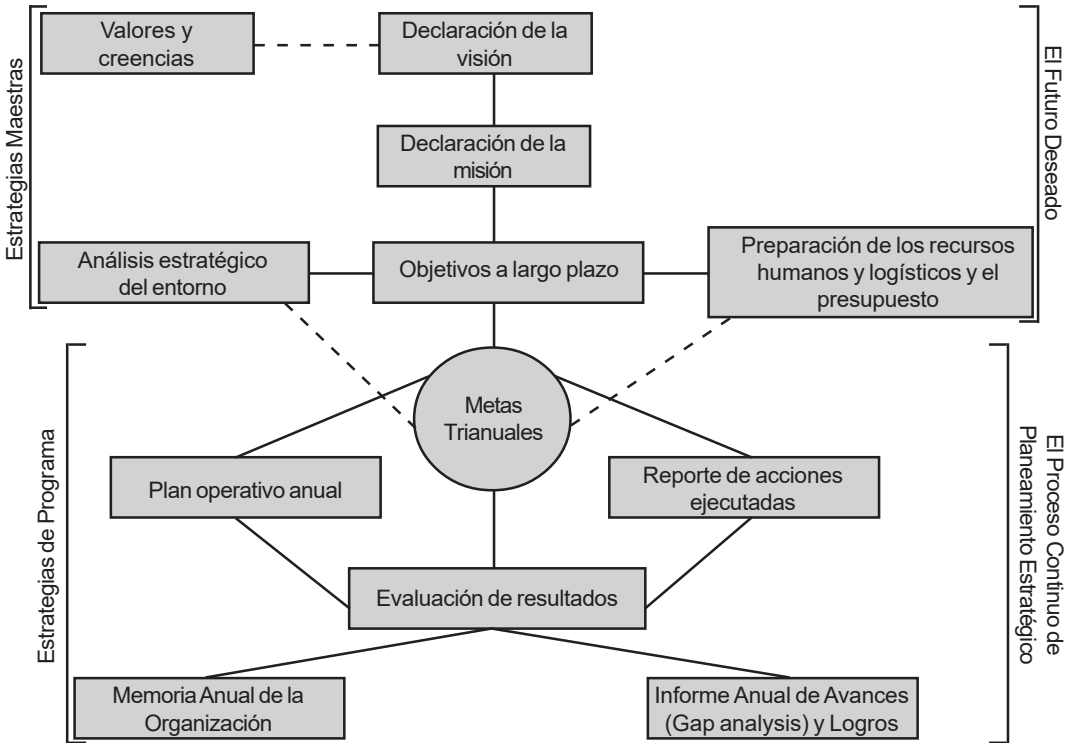
la misión. La siguiente etapa consiste en conocer dónde se encuentra la organización, proceso que requiere un examen completo y actual del status interno y exterior.

Tal vez uno de los pasos más importantes en todo este proceso es mirar hacia adentro de la organización, evaluar su posición y sus capacidades internas, y ver la forma cómo se complementan ambas. Bajo este prisma, el planeamiento estratégico sirve como método para el posicionamiento de la organización al tomar la decisión de sacar ventajas de su futuro y capitalizar sus fortalezas y oportunidades, atender sus amenazas y debilidades para solucionarlas o minimizarlas, y proveer el tipo de liderazgo capaz de lograr el cambio que la robustezca.

A diferencia de otros planes, como puede ser un plan de negocios o un programa específico, el planeamiento estratégico debe estar enfocado en la organización en su conjunto. El Diagrama de Flujo de Planeamiento Estratégico (Cuadro III) demuestra gráficamente que por muy complejo que se torne el planeamiento estratégico, su estructura siempre permite regresar a las ideas básicas para su entendimiento global. El planeamiento estratégico tiene que ser entendido en forma sistémica como un todo, con una determinada estructura y procesos dinámicos que se relacionen entre sí.

El diagrama del Cuadro III ilustra la interacción y dinamismo existente entre los variados segmentos y mecanismos que participan en el sistema de planeamiento estratégico.

Cuadro III
Diagrama del flujo del Planeamiento Estratégico



Fuente: Elaborado por la autora en base a la bibliografía consultada.

El pensamiento sistémico en el planeamiento estratégico

La teoría de los sistemas iniciada en la década de los cuarenta se ha desarrollado rápidamente en respuesta a las complejidades tecnológicas de la ingeniería y la ciencia.²⁰ El pensamiento sistémico percibe la organización y su entorno como un todo complejo de partes interrelacionadas e interdependientes entre sí. Las relaciones y los procesos son componentes del contexto organizativo, en vez de considerarlas entidades separadas o la simple suma de sus partes. Cuando se trata de una actividad humana, los sistemas se refieren a la realización de una actividad con motivos u objetivos determinados.²¹

El proceso sistémico asume que la organización es un sistema abierto. Está en constante ósmosis con el exterior y para sobrevivir y evolucionar, debe adaptarse al medio en constante cambio.²²

El pensamiento sistémico propicia el cambio al distinguir los procesos a través del tiempo, y sirve como una herramienta para enfrentar las diferentes situaciones que se presentan en forma constante. Las estrategias para lograr el cambio sistémico pueden concebirse como un proceso de reingeniería, así como de integración. Ambas pueden ser complementarias.

La reingeniería percibe las consecuencias de nuestras decisiones y está en

constante aprendizaje a través de la experiencia. Prevé estrategias de cambio en la organización. Requiere repensar modelos mentales y metodologías en forma sistémica, reevaluar premisas estructurales, y creencias y prácticas culturales.

Una estrategia de Integración, más bien, permite la sincronización de los procesos que comparten una relación natural hacia un objetivo común. Esta estrategia de trabajo se enfoca en el mejoramiento de la interrelación técnica y/o humana.

La piedra angular para el análisis en el planeamiento de una organización es el pensamiento sistémico que percibe la complejidad dinámica del proceso al interior de aquella. En otras palabras, el enfoque sistémico se centra en la interacción de las partes, un conjunto de elementos que interactúan para producir determinada conducta. El pensamiento sistémico trabaja para ensanchar la visión que se tiene del proceso y que toma en consideración un número mayor de interacciones que suceden al analizar determinado hecho. Contrario al análisis tradicional de separar cada parte en compartimentos estancos, el estudio sistémico tiene como referencia la multiplicidad de los actores internos y externos que interactúan en la organización. El análisis sistémico toma en cuenta la *"big picture"*.

La forma de análisis tradicional de la investigación científica, en cambio, ha seguido una lógica lineal: la lógica puede ser deductiva o inductiva.²³ Pero el procedimiento es siempre el mismo: Causa A ————— Efecto B. Esta lógica lineal es inapropiada para el análisis

de una organización compleja porque no toma en cuenta la naturaleza repetitiva y cíclica que la mayoría de los fenómenos presentan al interior de la organización.²⁴ Para pensar en forma sistémica es necesario un cambio mental radical de la cadena lineal causa-efecto, por la interrelación y la observación de los procesos de cambio, en vez de atribuir este fenómeno a transformaciones instantáneas. Cualquier resultado obtenido en una organización siempre es producto de un proceso, de la utilización de la "quinta disciplina" (*systems-thinking*) para observar, experimentar y ordenar el medio.²⁵

Al interior de una organización conviven una serie de sub-sistemas dinámicos que permiten el constante aprendizaje y el cambio de la cultura masiva a través del tiempo. El cambio significa incorporar las herramientas nuevas apropiadas para la organización, mientras se retienen aquellas tareas únicas que por su capacidad y experiencia son la fortaleza de la organización. Para lograr el cambio es necesario dar mayor importancia al aprendizaje y menor predominio sobre el control; romper con los incentivos que se otorgan al trabajo servil y estimular la curiosidad natural y el impulso creativo. A partir de un nuevo pensamiento sistémico es que se puede pensar en el buen éxito del planeamiento estratégico de una organización.

Son muchas las ventajas que ofrece el pensamiento sistémico para las organizaciones. La más efectiva es la capacidad para solucionar problemas, al ser posible la identificación de las causas reales de aquellos y la manera global de cómo enfrentar esas causas. La alternativa es optar por soluciones aisladas de conductas o de eventos específicos.

Sistemas alineados con los objetivos

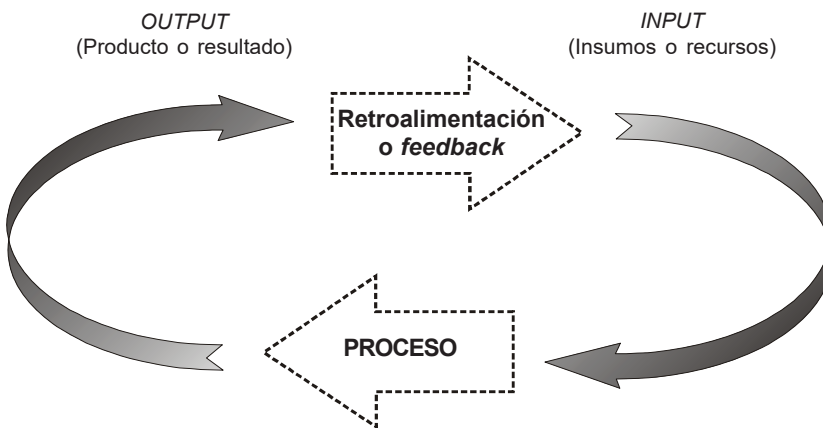
Toda organización está compuesta de subsistemas. Cada uno de estos subsistemas tiene una forma de hacer las cosas, para alcanzar los objetivos de la organización. Por lo general, estos sub-sistemas y procesos son definidos en planes, políticas, procedimientos.

Un sistema es la colección organizada de partes que están altamente integradas con la finalidad de cumplir un objetivo determinado. Los sistemas y subsistemas tienen una estructura similar ya que todos se componen de insumos, procesos, productos y resultados. Un sistema tiene una serie de insumos (*inputs*) que son procesados para producir ciertos resultados o productos (*outputs*). Hay una retroalimentación (*feedback*) permanente entre to-

das las partes que componen la organización, para asegurar que todas están alineadas para cumplir con el objetivo u objetivos globales de la organización.

Los insumos (*inputs*) son los recursos materiales o infraestructura, humanos, tecnológicos, y el presupuesto que viene a ser el costo de estos insumos. Estos atraviesan por un proceso en el cual están cuidadosamente alineados y coordinados en una dinámica que permite obtener los objetivos para los cuales fue creado el sistema. Los productos totales (*output*) son el resultado tangible producido por los procesos en un sistema, tales como los servicios que otorga una organización, que son considerados logros o impactos obtenidos en esta cadena que se retroalimenta y repite constantemente.

Toda organización funciona como un sistema:



Cuando se inicia un sistema de planeamiento estratégico se empieza por el último escalón, es decir, por la identificación de los resultados finales deseados.

- 5. RESULTADOS FINALES**
- 4. RESULTADOS INMEDIATOS...**
- 3. PRODUCTO...**
- 2. PROCESOS...**
- 1. INSUMOS...**

Un segundo nivel consiste en identificar los procesos necesarios para producir los resultados esperados. Finalmente, se determinan los insumos o recursos adecuados para realizar los procesos.

Hay una gran diferencia entre los objetivos o resultados deseados y los procesos requeridos para obtener aquellos. El planeamiento estratégico es una serie de procesos que se realizan al interior de la organización, orientados básicamente para los miembros que la componen. Son raros los casos en que las estrategias se comparten con el mundo externo.

Los procesos al interior de una organización que se realizan para cumplir con determinadas actividades, son de naturaleza similar y con secuencias generales análogas para todos los niveles de una organización.

El sistema de planeamiento estratégico demanda cumplir con todas las fases del proceso mismo. Este proceso, a su vez, permite gran flexibilidad. Por ejemplo, un miembro se pueda desviar del plan inicial y, si es conveniente, inclusive reformularlo. El sistema de planeamiento estratégico es únicamente un esquema global.²⁶

¿Por qué es importante el Planeamiento Estratégico?

El desarrollo de un sistema de planeamiento estratégico ayuda grandemente a aclarar y definir los planes de la organización, y a asegurar que todos los miembros en los distintos niveles lean la “misma partitura”. Más importante que tener un documento de planeamiento escrito es el proceso del planeamiento estratégico en sí.

El planeamiento estratégico sirve a la organización para:

- Definir en forma clara el propósito de la organización y establecer objetivos realistas y consistentes con la misión en un marco de tiempo definido y adecuado en términos de la capacidad de implementación de la organización;
- Comunicar esos objetivos a sus miembros ;
- Desarrollar un sentido de pertenencia del plan y, por ende, de la organización;
- Asegurar el uso efectivo y racional de los recursos de la organización al priorizar las actividades de la misma;
- Proveer una base a partir de la cual se pueda medir el progreso y establecer un mecanismo para informar los cambios cuando estos se necesitan realizar;
- Discutir abiertamente lo que piensa cada individuo dentro de un grupo (*brainstorming*), que permita obtener en forma conjunta las mejores ideas renovadoras y los esfuerzos más razonados de todos los participantes, así como crear consenso sobre lo que la organización está realizando;
- Producir eficiencia y efectividad y, por tanto, incrementar la productividad al interior de la organización;
- Tender un puente de unión entre las diferentes dependencias y trabajar en equipo hacia una visión compartida.

La tragedia de no hacer planeamiento estratégico es no tener objetivos que alcanzar y trabajar a la deriva y de manera errática.

¿Cómo opera una organización?: valores y creencias

El cambio cultural es una forma de transformación de la organización, tal vez, la más radical y fundamental. La nueva cultura requiere romper con los valores básicos, que son las normas y las creencias incuestionables en las que los miembros de una organización basan su conducta.

Por ejemplo, las creencias son la afirmación de los valores que responden a los objetivos de la organización y reflejan el conocimiento, la filosofía y las acciones del conjunto. Toda organización opera con un conjunto de valores compartidos, o prioridades sobre la naturaleza de cómo conducir sus actividades. Estos valores son la personalidad y la cultura de la organización.

Cada organización responde a su propia filosofía de cómo debe operar en su interior; es decir, una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera cómo se toman las decisiones. Por ejemplo, la calidad del trabajo, la responsabilidad de los individuos, la eficiencia en el trabajo y del uso de los recursos, son supuestos para toda organización, cuya validez y relevancia actuales deben ser examinados.

No es posible hacer planeamiento estratégico sin modificar significativamente viejos comportamientos, hábitos, actitudes y desempeños sustanciales. Al hacer el intento del cambio, es inevitable que se produzcan choques culturales en

tre valores e intereses en conflicto, en especial, si la tendencia que domina es supeditar los avances al interior de la organización a los ritmos y motivaciones propios.

La cultura obedece a supuestos básicos que se utilizan para afrontar los problemas de adaptación externa e integración interna y que es asimilada por los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas. Guía a los miembros de la organización en la toma de decisiones. Para reconocer la cultura organizativa hay que preguntar, ¿Qué clase de comportamiento es incentivado y premiado? ¿Cuál es castigado?

La identificación de los valores dentro de la organización no sólo es la fase más importante del sistema de planeamiento estratégico, sino la más difícil, porque exige un serio análisis de convicciones esenciales que fundamentan la vida de la organización. Los valores son permanentes y cambian lentamente.

Las confrontaciones de valores individuales que surgen al interior de una organización pueden bloquear seriamente el desarrollo funcional del planeamiento estratégico. Por ejemplo, cuando un enfoque tradicional del poder, que acepta la estructura jerárquica de la organización, es mal manejado, la conducta interna está regulada por el temor, el abuso del poder, la ventaja personal, intrigas, conflictos.

Lo paradójico de una situación como la antes descrita es que las organizaciones desarrolladas y complejas, donde predomina este tipo genérico de cultura organizacional, demandan de sus líderes la toma de múltiples decisiones, lo

cual hace al mismo tiempo inefectiva la verticalidad. En otras palabras, hoy es muy difícil dirigir un sistema vertical descendiente (de arriba hacia abajo) y al mismo tiempo pretender ganar la mente de los miembros y su contribución activa para el beneficio de la organización.

Es necesaria la congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico. Con tiempo y esfuerzo, es posible que un sistema de planeamiento estratégico pueda cambiar la cultura interna a través de un proceso permanente de educación y aprendizaje. Este ejercicio de cambio cultural organizacional demanda un claro sentido de misión y la alta participación de todos sus miembros. Como paso previo se debe aclarar los valores subyacentes y resolver los problemas que hayan surgido a causa de aquéllos.²⁷

Prospectiva y visión

“No existe viento favorable para quienes no saben a dónde dirigirse”.

Séneca

Cuando se inicia el proceso de planeamiento estratégico, se empieza con la visión. Una visión es idealizar la imagen de la organización a la cual se pertenece. La prospectiva construye una visión compartida del futuro a partir de la imaginación creadora. Una visión ideal debe retratar el futuro perfecto para la organización. Sólo el propósito de hacer el firme intento de alcanzar el futuro deseado produce beneficios más allá del hecho de no haberse planteado, desde un inicio, objetivos ambiciosos.

Para crear una visión es necesario concentrarse en el objetivo final. Cuando se busca una visión, no es momento

de pensar en los medios para obtener ese sueño. Los medios pueden ser explicitados luego, en las metas y el plan de acción. Una visión compartida por todos los miembros es una forma de auto-identidad, de creencia colectiva de aquello en lo que la organización puede ser capaz de convertirse.

La pregunta clave para lograr una visión es preguntarse: ¿Cuál es mi futuro deseado? El futuro debe ser congruente con la cultura y los valores institucionales, la misión y las circunstancias de la organización. La visión debe ser clara y evitar la ambigüedad, mostrar una imagen gráfica, y describir el futuro con aspiraciones realistas.

Idear una visión compartida contribuye a romper con las barreras del pensamiento, a la vez que da continuidad al identificar la dirección y el propósito. La visión estimula los intereses y el compromiso con la organización. Promueve la apertura a soluciones únicas y creativas. Crea lealtad al involucrar a sus miembros directamente.

Las nuevas ideas nacen cuando se cuenta con diferentes perspectivas y la participación de todos los miembros de la organización. Reducir las ideas a un solo punto de vista, repercute en la riqueza de las opciones.

Una visión estratégica es una imagen mental de la forma en que concebimos el mundo en el futuro. Se construye interpretando la historia, la situación actual y las tendencias hacia el futuro. La visión otorga la dirección tanto para la formulación como para la ejecución de la estrategia. A través de la visión, la estrategia prevé el estado futuro de la organización en forma proactiva, en vez

de reactiva. "Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos".²⁸

Ser visionario no es pronosticar el futuro. Ser visionario es anticipar aspectos importantes que permita a la organización a través de sus acciones participar en la creación de su propio futuro. Ser visionario es reconocer el potencial que aún no se ha descubierto y centrar la responsabilidad en sus miembros, en vez de hacerlo en fuerzas externas desconocidas.

El pensamiento crítico, la creatividad y el cambio deben acompañar la visión. El acto de descubrir es "ver con otros ojos y tocar lo intangible". Muchas veces la limitación de las posibilidades al interior de una organización está obstaculizada por la negación ante sí mismo de la capacidad que permite reconocer los propios errores. Sólo cuando se tiene una nueva actitud, cuando por propia voluntad se escoge tener una nueva disposición, es que uno se da cuenta de la necesidad del cambio.

En suma, la visión es una imagen mental de cómo debería estar trabajando la organización y cómo ésta debería verse en un futuro si el proceso de planeamiento estratégico funcionara bien. La visión hacia el estado futuro de la organización otorga tanto el sentido de orientación hacia dónde debe mirarse, como la energía para iniciar ese proceso. La visión no es sólo un plan hacia el futuro: es crear el futuro de la organización.

Declaración de la misión

"Visión sin acción es una ilusión. Acción sin visión es una pesadilla"

(Proverbio japonés)

Así como la visión describe lo que una organización desearía obtener idealistamente, la "misión" específica las tareas que deben realizarse en el proceso sistémico, a través del cual aquella se desplaza para la obtención de sus ideales.

La principal diferencia entre visión y misión radica en que la misión es inmediata, porque la misión se refiere a lo que se va a realizar en el presente con un propósito determinado. Toda organización debe operar de acuerdo con un propósito global. Sin embargo, no basta que la misión señale las funciones de la organización para sobrevivir en el ambiente. La misión debe percibirse como una opción para hacer aquello que haga que la organización crezca y se desarrolle.

La declaración de una misión debe responder a cuatro preguntas fundamentales de la organización: ¿Qué necesidades satisface y qué servicios proporciona? ¿A quién o a quiénes beneficia? ¿Cómo cumple con su función? ¿Por qué existe? Esta guía inmediata que otorga la misión la hace diferente de la visión abstracta que señala resultados de un futuro ideal. Por ejemplo, la misión que Bill Gates definió para su propia empresa hace unos años fue muy simple: "Ver en cada escritorio una computadora que él produzca".

¿Qué? y ¿Por qué? son las dos pre-

guntas claves de una organización. La primera pregunta: ¿Qué satisface?, se refiere al rol funcional de la organización al reflexionar acerca de qué necesidades trata de suplir. Por definición, la misión no es permanente. Las necesidades pueden cambiar o ampliarse a un mayor rango de opciones. Por ende, surge la probabilidad de desarrollar nuevos servicios para satisfacer necesidades emergentes. Hay un impacto positivo cuando la declaración de la misión se amplía en forma apropiada. Al reconceptualizarse adecuadamente, una organización puede conservar o adquirir un lugar de liderazgo.

Como base para el proceso de planeamiento estratégico, el enunciado de la misión requiere identificar la ventaja o ventajas competitivas que distinguen a una organización, es decir, la calidad del atributo que la separa de las demás.

La pregunta: ¿Por qué? es la razón de ser de la organización y posibilita que ésta ubique lo que hace en un contexto social que le otorgue un enfoque más significativo a lo que realiza.

El enunciado de la misión debe ser claro, comprensible, breve (100 palabras o menos), suficientemente amplia para permitir flexibilidad en su implementación, servir de modelo y medio para la toma de decisiones, ser factible y realista, y ser el punto de unión de la organización. Uno de los retos de la misión es hacer que sus miembros se sientan involucrados y estimulados.

A medida que las organizaciones cambian, crecen y se desarrollan, necesitan una nueva declaración de su misión que responda a sus nuevas necesidades.

Formulación del Planeamiento Estratégico basado en objetivos (Goal-based)

La preparación del plan estratégico requiere dedicar tiempo, energía y enfatizar el trabajo en equipo. Para que el plan sea asimilado y exista un compromiso genuino desde adentro por la totalidad de la organización, es necesario que los funcionarios se involucren directamente en su formulación.

La fase de la formulación responde a la pregunta hacia dónde debe ir la organización. En la formulación no se busca aún la forma cómo llegar. Más bien, esta fase se sustenta en los temas críticos que encara una organización para lograr la misión. La declaración de la misión sirve para que las decisiones correspondan a direcciones bien definidas.

La formulación de los objetivos de un plan estratégico requiere tres pasos:

1. Identificar las áreas básicas estratégicas en pocas palabras
2. Priorizar las áreas estratégicas de acuerdo con el efecto que cada una tendrá para cumplir con la misión
3. Documentar en forma muy cuidadosa las áreas estratégicas prioritarias para cumplir con comunicarlas al interior de la organización

Actualmente, el Planeamiento Estratégico orientado hacia Objetivos (Llamado "Gestión por objetivo") es uno de los enfoques más utilizados por toda organización. Se inicia con una definición de la visión y la misión de la organización y de los valores de la misma, y los objeti-

vos que hay que cumplir para realizar a cabalidad esa misión, las estrategias o metas para obtener los objetivos, y los planes de acción.

Al identificar las áreas estratégicas que deben ser logradas para cumplir con la misión, se formulan los objetivos generales a largo plazo. Estos deben ser amplios y visionarios. A diferencia de los de corto plazo, los objetivos de largo plazo son difíciles de obtener. Aunque para algunos es importante que los objetivos puedan ser medidos y logrados en un tiempo determinado, la flexibilidad y su capacidad de adaptación es la cualidad más importante, porque permite explorar nuevas oportunidades, consistentes con el resto del plan estratégico.

Cuando se tienen varios objetivos al mismo tiempo, es necesario que exista congruencia entre los mismos y, que aquellos combinen para que sean compatibles entre sí y puedan formar una estrategia unificada. También se debe buscar la armonía de los objetivos personales de los miembros con los objetivos globales de la organización.

Una secuencia temporal debe ayudar a que un objetivo cumplido sirva de peldaño para alcanzar el siguiente. Es decir, al cumplir con los objetivos de corto plazo, se van cumpliendo con las metas a mediano plazo, y así la organización está más cerca de alcanzar los objetivos a largo plazo.

Análisis estratégico

Una de las experiencias de mayor frustración para un equipo que conduce el planeamiento estratégico es la falta de compromiso de los miembros de la organización. Más aún, parte de ellos se

opone a su implementación, sin antes conocer los beneficios que esta práctica aporta en su conjunto.

Por ejemplo, para algunos un plan estratégico es simplemente un listado de las actividades que se deben hacer en un lapso determinado. Para otros el planeamiento estratégico no sirve para resolver situaciones en crisis o toma de decisiones al más alto nivel. Otros escépticos del planeamiento piensan que no contribuye a encarar el futuro. Esta situación acontece por la falta de conducción de un análisis estratégico completo como parte del proceso del planeamiento estratégico.

Si los diseñadores del plan inician el proceso a partir de un diagnóstico de lo que se conoce en ese momento, esta situación lo haría (al proceso) menos estratégico. Sin embargo si hubiera un análisis previo, éste permitiría absolver con acierto las aprensiones anteriores.

El problema central del análisis estratégico radica en que las propuestas y estrategias de transformación que se ensayan al interior de una organización se realizan a la medida de los intereses burocráticos manifiestos y latentes. Pese a restringir el análisis del planeamiento estratégico al ámbito delimitado por las atribuciones de la organización, los diagnósticos y propuestas no escapan a la conjunción de percepciones y opiniones de la jerarquía superior.

Siendo este el caso, no es posible esperar que se incorporen al análisis aspectos novedosos que alteren sustancialmente las concepciones y las prácticas corrientes. Ello implicaría reconocer limitaciones en las capacidades analíticas y creativas de la conducción, cuya sol-

uencia, racionalidad, sagacidad y creatividad se constituyen en “axiomas del sistema”.

¿Cómo se determina, articula y comunica los fines y propósitos generales de una organización? Los fines se obtienen a través de la discusión y el debate abierto sobre el futuro de la organización, a la luz de su situación actual.

Por lo general, una vez previsto el futuro de la organización, se debe realizar el análisis del desempeño actual de la organización, proceso también definido como “auditoría de desempeño”. Este análisis, conocido como FODA,²⁹ se basa en la percepción actual de los asuntos más críticos para el futuro, a través de una revisión profunda del desempeño y la capacidad actuales de la organización. FODA es la abreviación para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es necesario examinar el significado de estos cuatro factores, dos de ellos internos (fortalezas y debilidades) y dos externos (oportunidades y amenazas) para estar en condición de comparar la situación real de la performance de la organización con los resultados favorables que se desean alcanzar en un futuro.

Los factores internos dependen del control interno de la organización. Sus fortalezas y debilidades deben ser identificados. Estos factores incluyen, por ejemplo, el número de miembros, recursos humanos y logísticos, la estructura, los valores compartidos, las finanzas, el organigrama, el estilo de liderazgo y los canales en los sistemas de comunicación.

Las influencias externas que afectan a las organizaciones están compuestas de oportunidades y amenazas, que con variado grado pueden tener un impacto

positivo o negativo en la organización. Los factores externos que se analizan están relacionados con organizaciones similares con las cuales se está en competencia, las políticas de gobierno, las tendencias sociales y comunitarias, el mercado, la economía, los estilos de vida, el medio ambiente, las tendencias demográficas, los avances tecnológicos.

La vigencia del análisis FODA es obtener los datos para el análisis de brecha (*gap análisis*), que permite el estudio de las diferencias existentes entre dos realidades con el propósito de determinar cómo llegar de una situación existente al nuevo estado deseado. El análisis de brecha es el espacio que existe entre el lugar desde dónde se encuentra la organización y aquel al que se aspira llegar. El análisis estratégico permite que el diseño de planeamiento estratégico sea realista, realizable y practicable.

Limitaciones en el Planeamiento Estratégico por falta de liderazgo

Los planes estratégicos, por lo general, fallan por usar estrategias inapropiadas o por tener una pobre implementación.

Por una parte, una estrategia es inapropiada debido a la falta de una compilación de inteligencia adecuada, como del entendimiento de la naturaleza del problema. Una estrategia es incapaz de obtener el objetivo deseado, cuando aquella no está de acuerdo con el ambiente externo ni con los recursos de la organización, o la estrategia misma no es viable.

Por otra parte, una estrategia puede estar pobremente implementada cuando, por ejemplo, existe sobre-estimación

de los recursos o habilidades, fallas en la coordinación, intento inefectivo de ganar el apoyo de todos los miembros, subestimación del tiempo, falta de entendimiento o motivación del personal. En otros casos, la implementación es deficiente porque no existe una correlación entre las decisiones tomadas con la problemática que concita la atención al más alto nivel, con la estructura organizativa, con las prioridades implícitas en el accionar institucional, con la gestión de competencias, con los esquemas de incentivo y promoción de los miembros de la organización.

El planeamiento estratégico se basa en la premisa fundamental de que su buen éxito requiere del compromiso serio de sus miembros y de su acuerdo de participación en las diversas etapas del planeamiento. El factor más importante para obtener éxito en este proceso es el apoyo decidido de los niveles superiores y la percepción de los demás miembros que están visiblemente envueltos en el proceso de planeamiento diario.

El liderazgo es vital para el éxito del planeamiento estratégico. Si éste permanece escindido de la realidad de la organización, es porque carece de un sustento interno comprometido. Esta situación se refleja en la conducta por parte del liderazgo de la organización que no siente ni demuestra sentido de pertenencia del proceso de planeamiento, ni invierte significativamente su tiempo, ni los recursos humanos en el desarrollo, ejecución y control de los planes operativos.

Cuando un equipo de planeamiento estratégico no recibe el apoyo al más alto nivel, el sistema se queda únicamente en la fase del proceso de cómo hacer planeamiento, es decir, en "hacer las cosas en forma correcta". Sin embargo,

saber cómo hacer las cosas en forma correcta es muy diferente a saber qué cosas se están haciendo y si éstas (las cosas) que se están haciendo son las correctas.

Más espinoso aún es el no reconocimiento de las principales deformaciones, ineficiencias, o problemas básicos de estructura que condicionan la gestión. La etiología de esta disfunción organizativa se explica por las herramientas que modelan las intenciones y valores latentes que condicionan únicamente aquello a lo cual se le concede importancia. Los estereotipos, la complacencia, el liderazgo fatigado, el pensamiento a corto plazo, el negativismo subyacen en forma arraigada en la cultura de la organización e interfieren con las necesidades reales y claves para su propia supervivencia.

A pesar de ser un valiosísimo instrumento de poder, no lo es tanto para quienes tienen bajo su única responsabilidad la conducción e implementación del planeamiento estratégico. El nivel directivo nunca podrá sustituir la opinión de aquellos que lideran una organización. Son los líderes, al más alto nivel, los que señalan cuáles son los temas más importantes que una política debe conducir. Una organización no funciona en base a información recopilada y analizada para la toma de decisiones. El planeamiento estratégico puede anticipar circunstancias futuras, pero las decisiones se toman al más alto nivel en el momento presente.

Un ejercicio de prospectiva (*forecasting*), pronosticar el futuro, va acompañado del consenso por parte de la jerarquía de la organización sobre los valores y creencias que son la fundación del plan estratégico, y que van a permitir visualizar el futuro de la manera en que

se desea llegar a ser. Es necesario que quien ejerza el liderazgo en una organización sea no sólo capaz de señalar una dirección. Debe también influir en sus integrantes para que sigan esa misma dirección. Para que comprendan, de manera integral, la naturaleza y necesidades de la organización, el planeamiento de la dirección y el manejo de sus recursos.

Esta situación difícilmente ocurre cuando el nivel superior se concentra en una sola persona, ya que el poder sobre las decisiones se centraliza. Los altos niveles de decisión, en vez de colaborar en forma colectiva en la toma de decisiones fungen el sub-rol de apoyo, de secundar y de cumplir casi en forma automática las sugerencias del más poderoso (“Síndrome del Fundador”). Al prevalecer un método tradicional jerárquico de toma de decisiones como éste, hay fuerte resistencia al cambio. Al mismo tiempo, las ideas que prosperan en acciones son únicamente aquéllas que provienen directamente del nivel más alto.

TERCERA PARTE

La política exterior de Carlos García Bedoya

Visión optimista y creativa

A 25 años de su desaparición física (1980), siguen vigentes los profundos cambios que Carlos García Bedoya insertó en la actual estructura de Torre-Tagle. Las “estrategias maestras” del planeamiento de la política exterior peruana, que se desprenden de su obra, permanecen en el liderazgo institucional y en el entorno de la organización.

Como diplomático y político tuvo la capacidad de impulsar los cambios estratégicos en el quehacer de Torre-Tagle porque en él se conjugaron dos factores claves: De un lado, su clara visión del futuro y decidida intención de llevar adelante la misión institucional para alcanzar los objetivos planteados; y, de otra parte, su genuina capacidad de liderazgo. García Bedoya es recordado por sus colegas y discípulos como “un diplomático de reflexión, pero la mismo tiempo la reflexión lo llevaba a la acción”.³⁰

Además de lúcido diplomático, García Bedoya fue un estadista y maestro permanente, de línea progresista y moderada, que ejerció el liderazgo en su grupo generacional y en los jóvenes funcionarios. Abrió un nuevo horizonte intelectual, cultural y político en varias generaciones de diplomáticos, que continúa, a partir de la afirmación de la posición nacional en el ámbito internacional.

Para situar la diplomacia peruana en una escala mundial, García Bedoya modernizó y tecnificó al diplomático peruano y cambió la estructura interna y el organigrama de Relaciones Exteriores. Su diseño de política exterior fortaleció la institución.

El principal compromiso que tuvo García Bedoya con sus colegas fue sembrar la convicción colectiva del uso continuo del planeamiento operacional vigente en nuestros días. Identificadas las nuevas necesidades vitales, la Cancillería potenció sus recursos en forma notable. A partir de entonces, la eficiencia institucional se ha basado en la auto-identificación, los objetivos comunes, valores y simbolismos.³¹

García Bedoya se convierte, por ello,

en uno de los símbolos de la diplomacia peruana. El visionario que plantea, a finales de la década de los sesenta, la metamorfosis entre la Cancillería y la determinación de su propio futuro.

El juego racional de la política exterior

La metodología que García Bedoya concibió para la formulación e implementación exitosa de la política exterior, distingue dos condiciones principales:

1. Una clara definición y visión de los intereses nacionales, a partir de la forma cómo se percibe y se comprende la propia historia;
2. La reducción de los niveles de incertidumbre al mínimo, a través de la aplicación de mecanismos y procedimientos para obtener esos objetivos.

El planeamiento estratégico y la diplomacia fueron para García Bedoya las dos herramientas fundamentales de la política exterior peruana. El "diseño" de su política exterior tuvo como sello su percepción del Perú como país pequeño³² que, en la esfera internacional podía cambiar su potencial "si jugase el rol internacional correcto". Y este juego consiste, precisamente, en el rol de la política exterior como agente creativo que concorra simultáneamente a los diferentes escenarios de acuerdo a la prioridad que el país decida otorgar a cada uno, congruente con el peso específico que demandan las características e intereses nacionales.

Como explica Antonio Belaunde Moreyra: "...la concepción garcíabedoyana sería antes bien de escenas o,

si se quiere, escenarios envolventes en que transcurre la política exterior, un poco en contraposición con el espectáculo teatral convencional en que todas las miradas convergen en lo que se llama el palco escénico". Y continúa: "Este contraste se debe a que la política exterior, como el adjetivo lo exige, es en cierto modo excéntrica y el protagonista, el Estado, actúa simultáneamente en diversos planos o niveles: platea, galería o palcos, sin dejar de ver por eso el espectáculo de la actuación de los demás y gozar con él en la medida de lo posible. Pero tal excentricidad es funcional y responde a un auto-centrismo básico..."³³

En otras palabras, la política exterior para García Bedoya consistía en un proceso dinámico en el cual convergen y compiten diferentes intereses en la comunidad internacional, en un escenario neutro y diferente al propio. Producto de la confrontación de objetivos, se puede llegar a una solución final que se acerque a los objetivos e intereses iniciales. En sus palabras, "la diplomacia que más conviene a un ámbito que es ajeno a la soberanía de los estados, es aquella capaz de *lograr la mayor satisfacción* de los intereses nacionales como resultado de la confrontación con otros intereses nacionales". Esta reflexión subyacente en su plan está acompañada del ejercicio de una diplomacia activa que dé al país un rol protagónico internacional, y, por tanto, incremente su espacio político, a la vez que reduzca la desventaja de su tamaño.

Si bien García Bedoya no lo dijo explícitamente, de su obra se infiere que la herramienta diplomática de la negociación inteligente permite al Estado realizaciones duraderas cuando se participa en el juego *non-zero sum* (*win-win*)

strategy), al buscar la eficiencia de Pareto en su resultado.³⁴

Las aproximaciones

El esquema tipológico de García Bedoya ha quedado como instrumento válido para la medición de las tendencias de las relaciones internacionales y la correcta inserción de la política exterior peruana en el escenario externo.³⁵ Percibía tres vertientes o, como él las llamaba, “aproximaciones” de la política exterior peruana, en función de la estructura del poder mundial: las “convergentes”, las “divergentes” y las “coincidentes”.

La aplicación de estas categorías obedecieron al análisis e interpretación de los distintos escenarios internacionales en los decenios de los sesenta y setenta en que García Bedoya las puso en práctica. Por un lado, el peso de la bipolaridad y la consecuente rivalidad entre los bloques Este-Oeste, así como la convivencia con la ‘potencia dominante’ dentro de su esferas de influencia. Por el otro, la emergencia del Tercer Mundo idealistamente percibida como bloque monolítico y solidario contestatario.

Los cambios profundos de trascendencia histórica en el escenario internacional sorprendieron al mundo casi un decenio después de la muerte de García Bedoya: el derrumbe del sistema soviético, la caída del muro de Berlín, la supremacía militar de Estados Unidos, el multipolarismo económico y tecnológico, la heterogeneidad de los países en desarrollo y sus intereses, la tendencia democrática planetaria, la imposición de la economía de mercado, la aparición de las “nuevas amenazas”.

Al vislumbrar la dinámica hacia una nueva estructura de las relaciones internacionales, Hubert Wieland Alzamora se plantea el siguiente interrogante: “Me pregunto: Qué habría pensado Carlos García Bedoya sobre estos hechos de trascendencia histórica y que nos suscitan variadas interrogantes de todo orden. Por lo pronto, hubiera tenido que rediseñar su esquema de política exterior al haber desaparecido el ‘otro polo de poder’ y, en consecuencia, la posibilidad de cultivar las ‘aproximaciones divergentes’ como elemento indispensable para contrarrestar la influencia norteamericana y equilibrar nuestra posición internacional.”³⁶

Indudablemente, cambiados los escenarios internacionales, las convergencias, divergencias, y coincidencias ya no son las mismas que percibió García Bedoya en su época para definir la relación del Perú con los diversos actores estatales. Sin embargo, estas aproximaciones pueden ser aún válidas como categorías de análisis estratégico para la dimensión externa que hoy permita atender los intereses nacionales, desde una perspectiva pragmática.

La estrategia detrás de su esquema tipológico

García Bedoya basó su concepción de la política exterior de un Estado pequeño en la movilización de recursos externos, orientada hacia “valores inamovibles”, tales como:

- a) La interpretación histórico-social para la preservación de la identidad nacional;
- b) La seguridad y soberanía territorial condicionada al “carácter trifásico”

de su estructura: marítimo, andino y amazónico; así como su posición geográfica y vecindad inmediata;

- c) El ejercicio de la independencia, como capacidad de tomar decisiones con autonomía, para avanzar los intereses nacionales
- d) El bienestar nacional a través del desarrollo nacional integral.

García Bedoya señaló “ocho caminos” o “grandes avenidas de la acción exterior” de lo que él llamó su “esquema tipológico” y en otros casos, “temas”. De éstos y los objetivos que cada uno perseguía, se desprende su concepción estratégica y la vigencia de su enfoque y dirección de la política exterior peruana.

Sus primeras dos estrategias, que abajo se señalan, corresponden a una diplomacia tradicional, llamada en este ensayo “estrategias de continuidad”. García Bedoya innovó su diseño con nuevas “estrategias de cambio”. Estas políticas básicas subyacentes que formuló en sus “Apuntes” para una nueva dirección, aún permanecen en forma medular en el planeamiento estratégico de Cancillería.

Las “estrategias de continuidad” que García Bedoya conservó en reconocimiento de la validez de la diplomacia tradicional son las siguientes³⁷:

1. La identificación de la existencia en el Perú de sus viejos problemas con los países fronterizos sudamericanos;
2. La reafirmación y valoración de América Latina como el espacio inmediato. Por ende la búsqueda de la unidad regional latinoamericana,

que se inició con la independencia política del Perú, a través de la previa coordinación sudamericana de sus intereses comunes, que incrementó su poder de negociación.

Las “estrategias de cambio” introducidas por García Bedoya fueron:

3. El aprovechamiento físico del territorio vía la cooperación con los países vecinos, para obtener beneficios compartidos;
4. Una diplomacia multidimensional que contemple la vigencia, pero ya no dominante, de la dimensión jurídica, para promover nuevos horizontes;
5. El incremento de actores y distribución del poder vía la universalización de las relaciones diplomáticas;
6. La extensión global de los intereses de Estado y control de la agenda internacional vía la diplomacia multilateral;
7. La presencia y participación en situaciones de importancia internacional para el incremento del poder gradual relativo.

Estas políticas básicas que en su diseño no llegó a articular a plenitud fueron las contribuciones de García Bedoya al planeamiento estratégico ahora vigente y la inspiración de los hacedores de la política exterior peruana. De García Bedoya a nuestros días, solamente ha variado el énfasis y contenido temático de su “diseño”. Así, en el presente milenio la política exterior peruana se ha visto enriquecida con nuevas “áreas”, en respuesta a los escenarios y demandas

internas actuales, así como a los desafíos del sistema global.

En torno a sus reflexiones teóricas sobre las relaciones internacionales³⁸, es pertinente destacar dos aspectos conceptuales: su medición del poder, y su percepción de la naturaleza interdependiente de la política exterior. García Bedoya percibió ambas tempranamente y, en el segundo caso, se adelantó a su interpretación.

En lo primero, coincide con Stanley Hoffman al percibir que los regímenes internacionales miden el poder en forma distinta. En estos escenarios, García Bedoya observó que la soberanía se constriñe y los actores estatales se ven imposibilitados de marcar las fronteras de la interdependencia. Por ello, buscó incrementar los márgenes de autonomía a través de las fuerzas distintas que operan en un mundo que él visionaba interdependiente.

Un segundo acierto es haber comprendido la forma compleja cómo opera la interdependencia³⁹ y las ventajas que un país pequeño puede lograr de esta situación. García Bedoya percibió la interdependencia como el conjunto de relaciones recíprocas y equilibradas del intercambio político, económico, social y cultural entre los países. En este contexto, la capacidad de un Estado en el plano internacional debía medirse a través de la búsqueda de mayor influencia, la creación de alianzas, el control de la agenda, el compromiso de la votación, el acceso a múltiples canales de comunicación.

Su metodología participativa

El enfoque y dirección de la política exterior peruana fue el legado que Car-

los García Bedoya dejó a su institución. A través de su entonces estrategia prospectiva, hizo irreversible la percepción colectiva de las variables claves de la actual política exterior peruana. Con esta estrategia "pre-activa" para su tiempo estaba preparando a la Cancillería para los cambios que se producirían después de su muerte.

Para plasmar su visión integral de la política exterior peruana y del quehacer diplomático que concebía García Bedoya, en 1969, por su iniciativa se creó la Subsecretaría de Planeamiento, que él dirigió, encargada del diagnóstico, planes y evaluación de las acciones de la política exterior, y para actuar como *task-force* que responda a los temas más sensibles y urgentes de la alta política.

Comprometido con la aplicación sistemática del conocimiento en las nuevas áreas de la Cancillería, el diseño estratégico de García Bedoya permitiría gradualmente al Ministerio de Relaciones Exteriores la autonomía institucional en sus tareas propias y la expansión de la influencia gubernamental que hoy en día goza. Con la Subsecretaría de Planeamiento puesta en marcha, buscaba resguardar Torre Tagle frente a los avatares políticos y transportar la institución al camino de la racional toma de decisiones.

Desde el inicio de su concepción de planeamiento estratégico, García Bedoya ejerció el liderazgo de la organización y fue creando escuela en un grupo de seguidores. Dedicó tiempo a la comprensión institucional de la naturaleza del planeamiento estratégico y lo que éste podría lograr para la organización, al visualizarlo también como un proceso social y educativo dentro de la organización.

Bajo este prisma, García Bedoya hizo del ejercicio de planeamiento estratégico un esfuerzo concertado para lograr un conjunto de decisiones y acciones que formen y guíen a la institución. En contra de una cultura organizacional en la que primara la conducta burocrática inerte y reactiva, la mente racional de García Bedoya reclamaba la aprehensión del proceso de planeamiento estratégico como requisito *sine qua non* para la diplomacia pro-activa que requerían impulsar los miembros del Servicio Diplomático peruano “en los distintos table-ros”.

Su metodología de trabajo era altamente participativa, como corresponde al planeamiento estratégico. Dice Manuel Rodríguez Cuadros: “Al asumir la Cancillería García Bedoya dispuso una evaluación global de la situación internacional del país. Conformó grupos de trabajo por áreas de acción de la política exterior, convocando para ello a funcionarios de distintas categorías... esta acción inicial le permitió contar con una pluralidad de opiniones respecto del diagnóstico, la evaluación y la prospección de los aspectos globales y sectoriales de las relaciones internacionales del Perú...”⁴⁰

Su legado institucional

El planeamiento estratégico es un sistema directivo integrado cuyo propósito fundamental es tomar las mejores decisiones actuales en un proceso continuo de aprendizaje. García Bedoya así lo comprendió. Cambió la gestión pública externa y la dirigió hacia los grandes objetivos nacionales, a partir de su visión de futuro. Con su diseño de política exterior y la creación en el mismo año de la primera oficina de planeamiento en

Cancillería, García Bedoya inició un proceso de cambio organizacional y la manera cómo los diplomáticos peruanos desde entonces vienen encarando los asuntos de interés nacional en el exterior.

Concedor que el sistema de planeamiento estratégico es ante todo un proceso político, García Bedoya diseñó lo que en el mundo empresarial se conoce como “gestión por objetivos”, receta hoy aplicada para hacer la gestión pública más eficiente. A la vez buscó desarrollar los recursos humanos necesarios en el conocimiento de las relaciones internacionales.

Su capacidad de percibir la emergencia de los nuevos espacios de actuación con ideas de avanzada (*rule-breaker*), más allá de los entornos tradicionales, se revela en su diseño de política exterior: la primera “carta de navegación” (o *road-map*) del quehacer diplomático peruano moderno.

García Bedoya fue un *rule-breaker* al visionar que el planeamiento estratégico no sólo debía basarse en los recursos existentes, sino también en aquello que la organización puede hacer y que ninguna otra entidad es capaz de hacer. Al fortalecer las capacidades (*core competence*) de la organización para su adaptación a las nuevas tareas, incrementó las ventajas competitivas que ponen al servicio diplomático a la vanguardia del sector público. Sin duda, la implementación del primer plan estratégico que diseñó García Bedoya permitió que la institución se fortalezca y crezca.

Con una interpretación del tiempo-histórico de las transformaciones sociales en el contexto nacional e internacio-

nal en el que vivía, García Bedoya conjugó la planificación estratégica de la política exterior como instrumento que respalde el gran proyecto nacional del desarrollo.

Su diseño estaba orientado a avanzar en la probabilidad. Nunca pensó en la predicción ni profecías, porque conocía la fragilidad de la condición humana y la complejidad de las relaciones internacionales. Probablemente pensaba que en la esfera de la incertidumbre, la política es una opción humana entre el determinismo y el voluntarismo. Como Raymond Aron, entendía la acción razonada y responsable de un actor político como producto de la tensión entre estos dos supuestos.

Al programar estratégicamente la política exterior peruana, García Bedoya era consciente que no estaba anticipando el futuro. Estaba preparando la organización para encarar el futuro en la era de la globalización y la permeabilidad que hoy exige la reforma estatal.

El interés público actual se sitúa al centro de la acción del Gobierno, producto de las duras críticas que durante las décadas de los ochenta y noventa vinieron recibiendo las prácticas de la Administración Pública.⁴¹

En el plano internacional en la década de los noventa se modifica el concepto de "administración pública" por el de "gerencia pública". En el nuevo milenio la Cancillería retoma el hilo del "diseño" de política exterior para encarar nuevas exigencias de eficiencia, eficacia, economía, la orientación a la "política pública". Se enfoca la participación e interés de la población, la igualdad, la transparencia, la rendición de

cuentas en el manejo de la administración pública, el énfasis en la meritocracia.

Si Carlos García Bedoya viviera, no le sería nuevo el contenido de prácticas hoy impuestas por organismos internacionales financieros, que demandan de los Estados el "buen gobierno", la "gerencia pública", la "transparencia" y la "rendición de cuentas" o *accountability*. Tales prácticas se orientan al cumplimiento de los servicios para el desarrollo humano que satisfaga el interés y necesidades públicos de la hoy llamada "sociedad civil".

Anticipadamente García Bedoya había revitalizado la institución para servir de modelo como instrumento eficaz del Estado dos décadas antes que el Banco Mundial y el Fondo Monetario los utilicen como condicionantes en sus relaciones financieras, producto del cual el Acuerdo Nacional adopta el "planeamiento estratégico" como Quinta política de Estado.

Cómo hubiera gozado García Bedoya los revolucionarios avances tecnológicos, que no llegó a conocer. El mundo global de la informática y las comunicaciones; la era digital. García Bedoya, en su pasión aroniana por el mundo de las relaciones internacionales y diplomáticas intuía la importancia del análisis multidimensional de los factores endógenos y exógenos. Esa percepción es hoy fundamental para comprender los cambios actuales. Por ende, para enfrentar nuevos retos.

Cuando asumió la Secretaría General de Relaciones Exteriores, al empezar la década de los setenta, García Bedoya introdujo en la Cancillería los primeros planes operativos del Sector. Se trató del

entonces llamado “Plan Anual de Trabajo”.⁴² Ese plan habría de seguir produciéndose hasta que García Bedoya terminara su gestión ministerial al frente de Torre Tagle meses antes de fallecer. Con los actuales recursos informáticos, y tecnológicos en general, hoy es posible optimizar las actividades previstas sistemáticamente, ejecutadas, y materia de eva-

luación: una suerte de “diplometría”⁴³ para la medición y cuantificación de la política exterior peruana que García Bedoya introdujo.⁴⁴ Fue él, pues, pionero del Sistema de Planeamiento Estratégico que, con esfuerzo denodado, Torre Tagle trata ahora de impulsar, con los nuevos enfoques, fenómenos, actores y escenarios propios de la globalización.

Notas

- 1 De Olarte, Olga Liliana (1997).
- 2 Los argumentos teóricos de la CEPAL se basaban en: a) la intervención estatal para la industrialización vía la sustitución de importaciones, a través de la obra de Raul Prebisch, Celso Furtado, Aníbal Pinto, Osvaldo Sunkel, entre otros. b) la Teoría de la dependencia que señala el rol clave del Estado para la planificación del desarrollo en las obras de Cardos y Falleto, Theotonio do Santos, principalmente.
- 3 Un relato detallado de los antecedentes del planeamiento en el Perú se encuentra en Roberto Cornejo Klaschen, *La Planificación y el Presupuesto en el Perú, Período 1960-1985*, Centro de Investigación, Universidad del Pacífico; así como en Fernando Sánchez Albavera, *Constitución política, acuerdo nacional y planeamiento estratégico en el Perú*, Serie Gestión Pública, CEPAL, Santiago de Chile, febrero 2003.
- 4 El “Consenso de Washington” fue el nombre acuñado por el economista inglés John Williamson en la década de 1980. Se refiere al plan de desarrollo económico para América Latina. Es una agenda de temas y recetas para el ajuste estructural de los programas del Banco Mundial y el BID para encarar la crisis de la deuda desatada en agosto de 1982. Williamson se reunió en Washington con 50 economistas (noviembre 1989). Analizaron la aplicación de las políticas de ajuste y de reforma estructural impulsadas por el Consenso de Washington. Los acuerdos básicos en materias macroeconómica adoptados en esta conferencia fueron publicadas en un libro por el Institute of International Economics, Washington. Margaret Thatcher, los Chicago Boys (asociados con la Universidad Católica de Chile), los economistas “reaganianos” (*supply-siders*) son reconocidos como los inspiradores de estas políticas. Además del Banco Mundial y el BID, conforman el Consenso de Washington: el FMI, altos ejecutivos del Gobierno de EE.UU., las agencias económicas de este país, la Reserva Federal, miembros del Congreso estadounidense interesados en temas latinoamericanos y los *think tanks* norteamericanos dedicados a la formulación de políticas económicas en la región. Los lineamientos de la política neoliberal que se insertan a través de diez temas de reforma son: disciplina fiscal, la inflación como parámetro central de la economía, prioridades en el gasto público, reforma tributaria, tasas de interés, tipo de cambio, política comercial, inversión extranjera directa (vía *debt swaps*), privatizaciones (que data de 1985, con la promulgación del Plan Baker), desregulación (proceso iniciado en Estados Unidos por la administración Carter y profundizado por Reagan). Williamson ha reconocido que en las últimas dos déca-

das las reformas del libre mercado han tenido una actuación mediocre en la región. Los modestos efectos del crecimiento global han imposibilitado hacer frente a la serie de crisis recurrentes, los altos índices de pobreza y desempleo, el descontento popular y las protestas violentas. Producto de esta reflexión, Williamson y Pedro Pablo Kuczynski sugirieron una “nueva agenda” (que otros economistas han llamado “la segunda generación de reformas”, por mantener las propuestas originales del Consenso de Washington), motivo de un libro publicado por el Institute for International Economics titulado: *After the Washington Consensus: Restarting Growth and Reform in Latin America* (2002). La agenda pone el peso en la dimensión institucional y en el “buen gobierno” (governance) que permita el funcionamiento efectivo de la economía; así como el empoderamiento de los pobres y la generación de sus ingresos vía el mejoramiento de la calidad de la educación, el acceso a la propiedad y microcréditos, entre otras medidas económicas.

- 5 Uno de los logros del Canciller Diego García Sayán fue la reposición de los 117 funcionarios diplomáticos “arbitrariamente cesados” a fines de 1992. Diego García Sayán (2002). Culminó así el proceso de reinstitucionalización que había sido propulsado desde que Javier Pérez de Cuéllar asumiera el Premierato y la Cancillería.
- 6 Ley No. 27658 de 30 ene 02; así como el D.S. No. 030-2002-PCM de 03 may 02, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 7 Entre las acciones del gobierno: Ley 27806, “Acceso ciudadano a la Información sobre Finanzas Públicas”, 2001; y la creación del Portal de Transparencia Económica del Gobierno.
- 8 José Antonio García Belaunde (1993) en su artículo describe el por qué de la vigencia actual de García Bedoya, que cito: “Los tiempos revueltos de los que hablaba Braudel son precisamente aquellos que buscan en la historia respuestas a las angustias y problemas de un tiempo presente que nos asedia. García Bedoya, que sentía las inquietudes de estos tiempos revueltos, ofrece a partir de la historia del Perú una respuesta para una posición internacional. Articulando debidamente su concepción de los espacios de proyección para el Perú con las constantes en nuestra historia, establece un diálogo que tiene como virtud principal estar abierto para enriquecerse con aportes de la reflexión teórica y de la naturaleza tangible de las realidades internacionales. Y aquí surge el maestro en García Bedoya en cuanto depositario de una tradición y a su vez creador y transmisor de un proyecto de largo aliento”. Pág. 12.
- 9 La economista MBA, Ministra Consejera Maria Antonia Masana, miembro de la DGP de la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico tuvo la idea original y formuló la concepción inicial de un programa computacional que luego sería llamado el “Sistema de Planeamiento Estratégico de Relaciones Exteriores” (SPE-RE). Esta iniciativa fue rápidamente endosada por el apoyo de sus entonces jefes Embajadores Humberto Umeres y Elard Escala. A lo largo de 2004, la primera versión del SPE-RE fue diseñada y divulgada por el equipo de la DGP, y puesta en práctica por la Cancillería y sus dependencias dentro y fuera del Perú, así como en los otros dos pliegos del Sector (INANPE y APCI).

- 10 Sun Tzu. *The Art of War: The Denma Translation (Shambhala Library) 2002*. Colección de ensayos que analizan conceptos del Arte de la Guerra basados en los textos de Yin Chueh Shan, descifrados entre 140-118 A.C. y recién descubiertos en 1972.
- 11 Frase de Von Clausewitz considerado padre del estudio de la estrategia moderna.
- 12 B.H. Liddell Hart. *Strategy*, Basic Books, 1967.
- 13 George Steiner. *Strategic Planning*, Free Press, 1979.
- 14 Henry Mintzberg. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Basic Books, 1994.
- 15 Kenneth Andrews (1980).
- 16 Algunas personas confunden “posicionamiento” con “posesionamiento”. Lo correcto es “posicionamiento”, palabra empleada por Al Ries y Jack Trout en su libro, *Positioning: The Battle for your Mind*. Una estrategia de posicionamiento consta de tres pasos: identificar las ventajas sobre las cuales cimentar una posición, seleccionar las ventajas correctas y escoger una estrategia de posicionamiento, comunicar y presentar eficazmente al público la ventaja escogida. (P. Kotler y G. Armstrong (2003), *Marketing: an introduction*, Prentice Hall Inc.
- 17 Michael Porter (1996).
- 18 En el mundo empresarial, la Balance Scorecard ha sido implementada por cientos de las corporaciones de Fortune más importantes y es considerada una de las prácticas de gerencia más innovadoras del siglo XX. Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- 19 Goodstein. Nolan & Feiffer, 1992; Porter, 1982.
- 20 El creador de la Teoría de los Sistemas es Ludwig von Bertalanffy. En 1960, Jay Forrester desarrolla una rama del pensamiento sistémico que explica el cambio organizativo bajo el supuesto básico del cambio constante al interior de sistemas socio-tecnológicos, y surge así la rama de la dinámica sistémica. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith 1994).
- 21 G.P. Richardson. *Feedback thought in Social Science and Systems Theory*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1991.
- 22 J. de Rosnay. *Le Macroscop*, París. Les Editions du Seuil, 1975.
- 23 J.B. King. “Tools-r-us”, *Journal of Business Ethics*, 13, 243-257, 1994.
- 24 Meyer. Fast Cycle Time.
- 25 P.M. Senge. *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990 es uno de los libros que con mejor éxito aplican el pensamiento sistémico a una organización al cual el autor llama “la quinta disciplina”.

- 26 Lo fundamental es que al momento de seguir el proceso del plan, se anoten las razones de las desviaciones y se ajuste el plan de acuerdo a los nuevos cambios.
- 27 La mayoría de las organizaciones no tienen claridad sobre sus valores. Debido a esta situación surgen situaciones conflictivas que para solucionarlas necesitan previamente aclarar y resolver los dilemas de valores subyacentes.
- 28 L. Goodstein et al, (1998) *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*, Mc Graw Hill, pag. 4.
- 29 Esta sigla representa cuatro factores: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En inglés este ejercicio es conocido por las siglas SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, ejercicio que data de la década de los cincuenta. En español traducido como FODA o DOFA.
- 30 Testimonio del embajador Javier Pérez de Cuéllar, recogido por Marco Carreón (2000).
- 31 En la obra de los historiadores Raúl Porras Barrenechea y Alberto Ulloa, principalmente, García Bedoya basó sus ideas y análisis históricos y su culto cívico a la cultura peruana.
- 32 Un país pequeño es aquel que tiene limitados recursos económicos, por la naturaleza primario-exportadora de su economía. García Bedoya, sin embargo, reconocía los atributos geopolíticos del Perú para maximizar su influencia política en lo que llamó los “eslabones: andino, latinoamericano y tercermundista”.
- 33 Antonio Belaunde Moreyra (1993). En su artículo, el autor rechaza categóricamente la interpretación que se le otorga al diseño de García Bedoya como “una secuencia de círculos concéntricos”.
- 34 Carlos García Bedoya se adelanta al libro clásico y best seller de Fisher y Ury (1983), que describe los principios de una negociación efectiva, sabia, eficiente, justa y duradera, basada en la satisfacción de los intereses de todas las partes, para lograr un buen acuerdo. En sus *Apuntes* ha quedado también implícita la lógica matemática de la eficiencia de Pareto (Pareto-optimalidad) que se aplica en la toma de decisiones en torno de múltiples objetivos existentes en el plano internacional. Se dice que una solución (S1) es “Pareto-óptima”, cuando no existe otra solución tal (S2) que mejore en un objetivo sin empeorar en otro.
- 35 En su artículo, Oswaldo de Rivero (1993) desarrolla una interpretación pragmática de las “aproximaciones coincidentes” en un contexto histórico internacional diferente. De su artículo se desprende el mensaje que las categorías de análisis de García Bedoya son válidas para interpretar una determinada realidad, y que no pueden ser usadas de la misma forma para analizar otro momento. Sin embargo, las categorías de análisis de García Bedoya siguen siendo una ‘metodología’ válida y complementaria al análisis FODA de planeamiento estratégico.
- 36 Hubert Wieland Alzamora (1993), “Hacia un Nuevo Orden Mundial”.

- 37 El enfoque tradicional se refleja en las obras del siglo XIX y XX de: Arturo García Salazar, Víctor M. Maúrtua, Pedro Paz Soldán y Unanue, Francisco Tudela y Varela, Alberto Ulloa. El contenido de sus obras se refieren a las relaciones bilaterales con los países fronterizos e intentos de cooperación regional.
- 38 Las contribuciones y percepciones teóricas de las relaciones internacionales del maestro García Bedoya aparecen tratadas con cuidadoso detalle en la obra de Humberto Umeres Alvarez (2000).
- 39 En 1979, Keohane y Nye acuñan el término "interdependencia compleja". (1979).
- 40 Manuel Rodríguez Cuadros (1993), en *Carlos García Bedoya, Una visión desde los años 90*, Ed. pág. 147.
- 41 Exceso de trámites burocráticos (o *red tape*), lentitud en la tramitación de documentos, insensibilidad a las necesidades públicas, utilización derrochadora de recursos públicos.
- 42 José Torres-Muga (1993) pág. 188. Estos eran producidos y editados en su Gabinete, mientras el embajador García Bedoya era Secretario General. Igualmente preocupaba a García Bedoya "el registro constante de la vida internacional del Perú". Por ello, reanudó la publicación del Boletín del Ministerio de Relaciones Exteriores, de contenido trimestral, a partir de enero de 1971. Según cuenta Alfredo Ramos Suero (1993), él y José Torres-Muga, ambos Jefe de Gabinete de García de Bedoya subsecuentemente, fueron una "suerte de editores del Boletín". En esa etapa, el Boletín se publicó hasta fines de los setentas. En la historia del Ministerio, los Boletines se han publicado por etapas y en forma discontinuada. Se iniciaron en 1904 y se publicaron en forma continua hasta 1929. La segunda etapa fue mensualmente desde 1925 hasta setiembre de 1929. La tercera etapa se reinició entre 1931 y 1945. La cuarta etapa corresponde a la iniciativa de García Bedoya, de 1971 hasta, como queda dicho, fines de esa década. La quinta etapa de 1984 a 1986. Entre 1989 y 1994 el boletín cambio de nombre a *Documentos de Política Exterior* y también de formato. Estos no contienen documentación y son de escasa información. El Boletín Informativo reaparece en 2001.
- 43 Este concepto fue desarrollado por José Torres-Muga quién en el año 1970 acuñó la palabra "Diplometría".
- 44 Hoy los Planes Anuales de Trabajo del Embajador García Bedoya son equivalentes a los llamados Planes Operativos Anuales (POAs) y los Reportes de Acción Ejecutadas (RAEs) equivalen a su seguimiento y evaluación.

Bibliografía

- Andrews, K., (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd Edition, Dow-Jones Irwin.
- Carreón, Marco, (2000), "García Bedoya: Maestro diplomático y fugaz político", *Revista de la Academia Diplomática*, número especial dedicado a Carlos García Bedoya, p. 81, Diciembre 2000.

Planeamiento estratégico y la política exterior de Carlos García Bedoya

- De Olarte Paredes, Olga Liliana, (1997). *The Impact of Individual and Collective Beliefs on Peruvian Foreign Economic Policy: Actions and Consequences, 1963-1993*, Ph.D. dissertation.
- Drucker, P., (1974). *Tasks, Responsibilities, Practices*, (New York: Harper & Row).
- García Bedoya, Carlos (1981). *Política Exterior Peruana. Teoría y Práctica*, Mosca Azul Editores, Lima.
- García Sayán, Diego, (2002). *Una Nueva Política Exterior Peruana*, Comisión Andina de Juristas - Academia Diplomática del Perú, Lima.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1993), *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*, Amsterdam: Pfeiffer, and related sources.
- Hart, B.H. Liddell, (1967). *Strategy*, Basic Books, 1967.
- Kaplan, R.S., and D. P. Norton, (2001). *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Keohane, R.O. & J.S. Nye, Jr. (1973) (ed). *Transnational Relations and World Politics*.
- King, J.B., (1994). "Tools-r-us", *Journal of Business Ethics*, 13, 243-257.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning, Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, New York, NY: The Free Press.
- Meyer, Christopher, (1993) *Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy, and Structure for Speed*.
- Porter, Michael, (1996). "Competitive Strategy, What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996.
- Richardson, G.P.,(1991). *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory* Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Sánchez Albavera, Fernando. "Constitución Política, Acuerdo Nacional y Planeamiento Estratégico en el Perú", *Serie Gestión Pública*, CEPAL, Santiago de Chile, febrero 2003.
- Senge, P.M. et al, (1990). *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., & Smith B., (1999), *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency.
- Steiner, G., (1979) *Strategic Planning*, Free Press.
- Carlos García Bedoya: *Una Visión desde los Años 90*, Ed. (1993), Antonio Belaunde Moreyra, "El Territorio como Centro del Estudio Sistemático de la Política Exterior", Mosca Azul Editores.
- Oswaldo de Rivero. "El Esquema Tipológico para la Definición y el Manejo de la Política Exterior del Perú", *op. cit.*, págs. 103-110.
- José Antonio García Belaunde. "Carlos García Bedoya: El Primer Decenio", *op. cit.*, págs. 3-13.
- Manuel Rodríguez Cuadros. "El Pensamiento y la Política Exterior de Carlos García Bedoya en el Contexto de las Relaciones Internacionales del Perú", *op. cit.*, págs. 127-171.
- José Torres-Muga. "Recordando a Carlos García Bedoya", *op. cit.*, págs. 187-192.

- Hubert Wieland Alzamora. “Hacia Un Nuevo Orden Mundial”, *op. cit.*, págs. 289-302.
- Tzu Sun, (2002) *The Art of War: The Denma Translation* (Shambhala Library). Texto de Yin Chueh Shan, descifrado entre 140-118 A.C. y descubierto en 1972.
- Umeres Alvarez, Humberto, (2000) *Carlos García Bedoya y la Teoría de las Relaciones Internacionales*, Fondo Editorial, Fundación Academia Diplomática del Perú, Lima.



***Lilliana De Olarte de Torres Muga**

Ph.D. en Ciencia Política
(Política Económica Inter-
nacional y Gobiernos Com-

parados) de la University of California Los Angeles, (UCLA). Dos Maestrías de UCLA: una, en las especialidades de Relaciones Internacionales y Administración Pública; y la otra, en Estudios Interamericanos y Economía. Profesora de los cursos *Theory of International Relations* y *Poverty and Globalization*, en The American University in Cairo, Egipto; *Latin American Economy*, en la School of Diplomacy and International Relations, Seton Hall Catholic University, New Jersey; *Guest Scholar*, Program in Latin American Studies, Princeton University, New Jersey; *Organización Multilateral*, Academia Diplomática del Perú. Se inició en la docencia en las universidades del Pacífico y Lima, con el curso “Sistemas Comparados”. Licenciada en Relaciones Internacionales de la Academia Diplomática del Perú. Ministra en el SDR. Actualmente es Directora General de Programación y Evaluación de la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Entre otros cargos, en la Cancillería ha sido Directora de la OEA y Directora de Asuntos Marítimos. En el exterior ha servido en la Embajada del Perú en los Estados Unidos; Consulado General en Los Angeles; Consejera y durante un año Encargada de Negocios en Canadá; Cónsul General en Santiago de Chile.

Visión histórica de las relaciones entre el PERÚ Y COLOMBIA

por Hugo Pereyra Plasencia*

Además de la variedad de sus zonas geográficas y de sus tamaños aproximadamente comparables, el Perú y Colombia comparten intereses amazónicos y, en una escala mucho más amplia, poseen una ubicación muy importante dentro del previsto esquema de integración sudamericana y de expansión comercial y económica bioceánica del siglo XXI. Las perspectivas que nos abre el futuro son, en verdad, vastas. Ellas se enraízan, en muchos sentidos, en el legado de nuestras historias paralelas.

Desde mucho antes de la era colonial, los territorios del Perú y de Colombia fueron escenarios respectivos de un gran florecimiento cultural del mundo autóctono. Las grandes tradiciones *chibcha* e *inca* son, hasta hoy, referencias de identidad imprescindibles para nuestros pueblos. Curiosamente, en la mentalidad del hombre contemporáneo, ambas están asociadas a la opulencia del oro y a la maestría en el manejo de la metalurgia. Las dos tradiciones de nuestros pueblos ancestrales tienen, por así decirlo, un lustre *dorado*, cuya fama ha trascendido al resto del mundo en la literatura y en la leyenda. Hoy se sabe también que en tiempos del *Tawantinsuyu* (el imperio

incaico de las *cuatro partes*) los actuales territorios peruano y colombiano estuvieron vinculados de muchas maneras por rutas camineras y por el manejo de elementos de un acervo cultural común.

A nadie escapan, por ejemplo, las similitudes que hoy mismo se observan a simple vista entre las zonas andinas de Pasto y las más próximas sierras del Ecuador y del Perú. Lo *andino* vibra en la moderna Comunidad del mismo nombre, de la cual somos miembros, así como el espíritu del Imperio Franco y Carlomagno palpitan todavía en el viejo corazón medieval de la Unión Europea.

En nuestros casos, la llegada de los hombres de Occidente y la instauración del régimen colonial marcaron el inicio de una lenta cristalización de las personalidades culturales y sociales definitivas del Perú y Colombia. Cartagena de Indias y el Callao fueron puertos y posiciones defensivas claves en el momento de mayor esplendor del Imperio español. Tanto en las zonas vinculadas a la costa, como en el interior, lo que hoy son el Perú y Colombia moldearon poco a poco tradiciones propias, donde los primigenios elementos aborígenes, junto con los afri-

canos y españoles, se fusionaron creativamente en acentos y giros lingüísticos, en músicas, en comidas y, en general, en toda esa amplísima gama de elementos culturales verdaderamente únicos de los cuales los peruanos y colombianos del siglo XXI somos orgullosos herederos.

En suma, no es un lugar común decir que el Perú y Colombia son países antiguos y ricos en tradiciones, como pocos en el mundo. Hasta el idioma castellano que trajeron los conquistadores españoles del siglo XVI terminó adquiriendo una personalidad y una sonoridad propias dentro de nuestros respectivos espacios, hasta el punto de hablarse hoy, en los medios académicos, de las *normas bogotana* y *limeña*. El tiempo colonial fue también origen de gran parte de las tradiciones administrativas y de organización espacial de nuestros respectivos territorios.

Probablemente la mayor paradoja de las luchas de la Independencia haya sido la dramática concurrencia entre el logro efectivo de la emancipación política y el inicio de un lamentable proceso de fragmentación territorial. Este último iba a contrapelo del ideal integracionista de los *Libertadores*, cuyo símbolo fueron los esfuerzos para convocar y llevar a cabo el Congreso Anfictiónico de Panamá. No es exagerado afirmar que, dentro de los elementos del complejo panorama que siguió a la Independencia, uno de los más negativos fue el inicio de estériles disputas de límites que, entre otros efectos perniciosos, alejaron a nuestros países de una vinculación fructífera, y contribuyeron también a acostumbrarnos a buscar muy lejos lo que muy bien hubiéramos podido encontrar en nuestro propio subcontinente. Es verdad también que, en una etapa previa al desarrollo

de los modernos medios de comunicación, las características geográficas de nuestros grandes territorios contribuyeron a esta inconveniente separación y a la aparición de recelos ya felizmente superados. Pese a los obstáculos mencionados, es bueno tener presente que nunca dejó de haber una rica vinculación a nivel de pueblos. Nuestro escritor Ricardo Palma tuvo, por ejemplo, estrecho contacto con Colombia. A partir de la Independencia, muchos peruanos y colombianos hicieron de Colombia y del Perú sus respectivas patrias adoptivas. Recordemos que nuestro máximo héroe nacional, el marino Miguel Grau Seminario, tuvo como padre a un ciudadano colombiano radicado en Piura de nombre Juan Manuel Grau y Berrío.

Desde 1928, año de la ratificación de nuestro principal instrumento de límites suscrito seis años antes, Colombia comenzó a compartir con el Perú una importante presencia en la zona dominada por el Amazonas, al ser ambos países ribereños del gran río. Esta vocación, dictada por los imperativos de la realidad, cristalizó con el Tratado de Cooperación Amazónica de julio de 1978 y con el Tratado de Cooperación Amazónica Peruano-Colombiano del año siguiente. La normatividad vigente relativa al espacio amazónico no hace sino formalizar una activa y natural relación de cooperación de mutuo interés, que busca hacer de este gigantesco ámbito fuente de riqueza en un marco de desarrollo sostenible y de respeto al medio ambiente, y afirmarlo también como un territorio seguro y próspero, con una sólida y constructiva presencia y actividad de nuestros respectivos estados nacionales ante las amenazas compartidas del narcotráfico y el terrorismo, y el flagelo de la pobreza.

Como hemos podido apreciar, el pasado tuvo elementos favorables y desfavorables que influyeron, con diferente signo, en la relación bilateral. Vivimos un tiempo de predominio de factores positivos que estamos en posición y derecho de aprovechar en bien de nuestros pueblos. Además del factor de la complementariedad de las economías, la vinculación peruano-colombiana se encuentra impulsada en la hora actual por una comunidad de intereses y de aspiraciones perfectamente engrazados dentro de un entorno internacional marcado por los

ideales de apertura y expansión económica, de combate al terrorismo, de afirmación del estado de derecho, y de promoción de la participación de los pueblos dentro de un amplio marco democrático.

Qué duda cabe que la relación bilateral peruano-colombiana es hoy día como esos barcos del seiscientos o del setecientos que zarpaban airosos del Callao o de Cartagena y que avanzaban con velas desplegadas y buen viento hacia puerto seguro.



Hugo Pereyra Plasencia

Ministro Consejero en el Servicio Diplomático de la República. Graduado en la especialidad de Historia por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Licenciado en Relaciones Internacionales por la Academia Diplomática del Perú. Ha servido en las embajadas peruanas en la antigua República Democrática Alemana (RDA) y en los Estados Unidos Mexicanos. Ha sido Vicecónsul y Cónsul encargado en el Consulado General del Perú en Berlín (República Federal de Alemania). En la Cancillería ha trabajado en el Departamento de Centroamérica y el Caribe, en la Secretaría Pro Tempore del Grupo de Río, y en los Departamentos de Europa del Este y Ecuador. Actualmente es funcionario en el Gabinete del Ministro de Relaciones Exteriores. En el ámbito académico, ha publicado diversos trabajos vinculados a la historia peruana virreinal y republicana. En marzo de 2004 recibió uno de los premios *Jorge Basadre* por su trabajo *Manuel González Prada y el Radicalismo: una aproximación a partir de fuentes periodísticas de tiempos del Segundo Militarismo (1884-1895)*.

Luis Alfonso Vargas Echaíz: A dos años de tu partida

La Revista de la Academia Diplomática del Perú es un importante órgano para la difusión de artículos y ensayos acerca de temas de política exterior, de seguridad internacional y, en general, de los distintos aspectos de las relaciones internacionales, sean estos históricos o contemporáneos. Excepcionalmente esta publicación ha dedicado páginas a semblanzas de miembros del Servicio Exterior peruano que hayan destacado en el ámbito de sus responsabilidades profesionales. Luis Alfonso Vargas Echaíz fue un joven como destacado diplomático peruano cuya vida fue cesada abruptamente en enero de 2003 en un confuso incidente en un restaurante de Bogotá, donde servía en la Embajada del Perú en Colombia. En reconocimiento a los valiosos servicios prestados al país (que comprendieron tres años en el gabinete del Secretario General de Relaciones Exteriores, cinco años en la Embajada del Perú en Brasil y tres años como Jefe del entonces Departamento de Protección al Nacional en la Cancillería) una promoción de la Academia Diplomática lleva su nombre.

El siguiente artículo, escrito por el Primer Secretario Hugo Contreras Morales, amigo cercano de Vargas Echaíz y compañero de promoción, constituye una reseña muy personal y humana acerca de un brillante diplomático peruano y del difícil camino personal que debió de transitar para alcanzar un sueño.

por **Hugo Contreras Morales***

Resulta difícil poder escribir acerca de un amigo que ya no está, sobreponiéndose al dolor que no cesa, más difícil aún cuando su separación del mundo que nos rodea se produce en circunstancias tan crueles como injustas y cuando tras de sí no sólo nos deja su valioso recuerdo, sus conocimientos, su grata amistad, sino el cariño que tantos profesaron hacia él, empezando por su viuda y su adorado hijo.

UNO

Un pasaporte para un mañana mejor

Recuerdo haberlo conocido un día de febrero de 1989, mientras se iniciaba el proceso de admisión a la Academia Diplomática del Perú. Yo, ex alumno de la

Facultad de Derecho de la Universidad de Lima; él, ex alumno de las Facultades de Derecho e Historia, de las Universidades Católica y San Marcos, respectivamente. Fue Guillermo Wiese, "Memo", un amigo común, quien nos presentó. Éramos, tanto Lucho, como "Memo", como el que esto escribe, como muchos de aquellos postulantes en el caluroso verano de 1989, retoños de esos hogares de clase media que aspirábamos a construirnos un porvenir mejor en el servicio público, como habría dicho el propio Luis, "poniendo nuestras inteligencias y nuestro talentos al servicio de una institución".

Lucho había nacido en el seno de una familia de clase media: su padre había sido un correcto oficial de la Guardia Civil; su madre, una buena mujer de fuerte personalidad que inculcó a sus hijos el

sentido del deber, de la responsabilidad y del trabajo. Fueron 5 los niños del matrimonio Vargas y Echaíz, aunque para el tiempo en que me tocó conocer a Lucho, sólo 4 hijos sobrevivían. Mi buen amigo solía gastar una billetera larga de cuero de cocodrilo, de esas que se llevan en los bolsillos interiores del saco. En uno de los compartimentos de la cartera de cuero Lucho guardaba una fotografía de su hermana, que le fuera arrebatada por el cáncer cuando aún era joven.

Pueblo Libre era el barrio dónde mi buen amigo nació y se crió, en una de esas casas grandes como acogedoras ubicada en una de las calles transversales a la gran Avenida Bolívar. Sus amigos aún recordamos la gran biblioteca de la casa familiar, llena de libros y publicaciones significativas en términos históricos (Lucho guardaba con mucho cariño, desde un ejemplar del clásico de las relaciones internacionales peruanas *La Cuestión del Pacífico* de Víctor M. Maúrtua, hasta una colección completa de *Selecciones* de la época de la Segunda Guerra Mundial, con sus propagandas en favor del esfuerzo bélico aliado en las páginas finales de cada edición). Y es que el joven-niño Lucho leía mucho. Su hermano mayor Carlos, abogado de profesión, me lo recordaba así, el día en que el hijo menor de mi extrañado amigo cumplía su primer añito de vida y en la casa familiar del barrio de Pueblo Libre, en Lima, un día de abril de 2003, la familia festejaba. Menos Lucho, que por ese tiempo ya no estaba entre nosotros.

Al quedar huérfano de padre cuando Lucho aún era un adolescente, Carlos, quien fuera como un guía para él en esos años difíciles, siguió motivando a su

joven hermano a seguir estudiando, a seguir perfeccionándose, a seguir bebiendo de la literatura de distinto tipo contenida en la biblioteca familiar, y en los libros que comenzó a procurarse desde esos años, porque el conocimiento a adquirirse sería como un pasaporte para un mañana mejor. Eso le decía un hermano mayor a un hermano menor, cuando ya no había papá y las carencias, que eran muchas, se transformaron en tan vasto conocimiento de personajes, instituciones, fechas, batallas e interpretaciones de tan distintos acontecimientos. Por ese tiempo difícil es que se forja la vena intelectual de Lucho Vargas Echaíz que personajes tan distintos como sus amigos de universidad y el actual Canciller, Manuel Rodríguez Cuadros, recordaron los días y horas posteriores a su partida. Y en semanas siguientes, como por ejemplo Tony Santiváñez, un diplomático contemporáneo a Vargas Echaíz y que compartió aulas en la Facultad de Letras de la Universidad Católica en la década de los ochenta, quien lo recordaba exponiendo (con esa modulada voz) acerca de la geografía peruana en un curso de esos, con una versación lindante con la erudicción.

“¿Cómo podía exponer tan bien?”, “¿Cómo podía recordar tantas fechas y tantos personajes y la topografía de los lugares?”, se preguntaban sus compañeros de Letras en La Católica. Muchos ignoraban que Lucho, casi al terminar el colegio, debió convertirse en profesor de Historia de varios centros educativos, entre ellos el Colegio John Dewey de Jesús María (donde él estudió) para poder sufragar su carrera universitaria, que fue avanzando a paso seguro. Con el pasaporte del conocimiento forjado en esos años difíciles cuando la economía estrechó, cuando su padre enfermó y un día ya no estuvo para orientarlo...

DOS

(La modulada voz)

Un día del año 2001, estábamos sentados en una de esas oficinas del nuevo Torre Tagle, el edificio bautizado como "Carlos García Bedoya" y que fuera de la desaparecida banca de fomento que alguna vez funcionara en el país. Se iba a presentar una exposición audiovisual del archivo geográfico e histórico de la Cancillería y alguien iluminado escogió a Lucho para prestar su voz a ese evento, la que se trasladó a distintos personajes de la historia peruana, como presidentes y generales. Lucho hacía sus lecturas tan bien, que sólo bastaba una toma para que quedara registrada su voz, la que acompañaría a las imágenes a ser presentadas en el Museo de la Nación.

Los muchachos de informática se preguntaban "¿Cómo puede leer tan bien, con tanta dicción, con tanta propiedad?"

Como consecuencia de las carencias económicas de la segunda mitad de la década de los 70 en la clase media peruana, que afectaron a su hogar como a muchos otros en el Perú de ese tiempo, Lucho debió hacer muchos trabajos para poder sufragar sus estudios. Primero, a los quince años, fue recepcionista en una clínica limeña, empleo que conservó por espacio de dos años y que lo agotaba enormemente. Eran los tiempos en que el mundo se rendía a los bailes de salón de Travolta y Olivia y la música terriblemente de moda la hacía un trío de ingleses conocidos como "Los Bee Gees", así como los suecos "ABBA" y la británica E.L.O. (por "Orquesta de la Luz Eléctrica", en inglés).

En el Jirón Huaraz 2091, Pueblo Li-

bre, se ubicaban los estudios de dos populares estaciones radiales de corte juvenil, en los tiempos en que las emisoras en AM marcaban con intensidad los gustos y las modas en la Lima de fines de los 70, cuando los "tonos" eran en ambientes oscuros y con luces de colores y los muchachos fumábamos negros, bebíamos guinda y ron y esperábamos la ocasión para bailar lentos. Lucho, quien era muchacho de ese tiempo, comprendía perfectamente esos nuestros gustos de los que hoy ya andamos en los cuarentas y peinamos canas. Porque la modulada voz surgió por esos años, a los diecisiete, cuando en una estrecha cabina del inmueble ubicado en Huaraz 2091, en el barrio de Pueblo Libre, desde la emisora "Radio Atalaya 1300", Lucho Vargas ganaba en sintonía a la rival "Radio Miraflores 1250", todos los días, de 10 a 12 de la noche, presentando música de Elton John, de Paul Mac Cartney, de Roberta Flack, de Diana Ross. Y de los Bee Gees y de ABBA.

Años después, ya diplomático, presentaría un programa cultural en la que fuera su rival "Radio Miraflores" (aunque esta vez desde la Frecuencia Modulada). Ese programa se llamó "Los Inmortales de la Música" y permitió a Lucho compartir con su audiencia parte de su colección de música clásica, así como sus conocimientos sobre ese arte. Y la modulada voz, que le acompañara en tantas jornadas diplomáticas de su carrera abruptamente segada, y que le ayudara a demostrar ampliamente sus conocimientos, su profesionalismo y su aplomo.

TRES

"Siempre hay alguien con tus ojos, esperándome hasta el fin"

A los catorce años Lucho conoció a

la que sería el amor de su vida. Chica piel canela y de baja estatura, de ojos que inspiran dulzura y confianza. Seguramente se sentaban cerca en las clases de la secundaria en el colegio "John Dewey" de Jesús María y el "profesor" Vargas le contaba (como solía contar, años más tarde, a algunos de sus superiores en la carrera diplomática, poco iluminados por decir lo menos), como "exactamente eran las cosas". Sea en Historia, Geografía o las antipáticas Matemáticas. Y un día surgió el amor, en tiempos en que aunque los padres pudiesen faltar o la comodidad material fuera esquivada, parecía que la felicidad se hubiera estacionado a la vuelta de la esquina.

Y era María Isabel ("Mary", como la llamaba él) la que estuvo siempre a su lado. Para festejar el ingreso a las dos universidades, para festejar los trabajos conseguidos, para celebrar el difícil ingreso a la Academia Diplomática. Para alentarle en las adversidades. Y ese par de ojazos que le inspiraban tanta dulzura y confianza y que, como decía la canción aquella que les gustaba a los dos, "le esperaban hasta el fin".

La historia de amor de Lucho y Mary conoció de otro de sus grandes momentos cuando un día de verano de 1992 sellaron para siempre, en el altar de una iglesia limeña, su largo amor iniciado en la adolescencia. Y los amigos de Lucho y Mary, tras la ceremonia, fuimos invitados a una alegre fiesta en casa de los padres de la novia, bebiendo hasta el amanecer, mientras nuestro colega Vitaliano Gallardo sacaba a bailar a todas las matronas presentes, esas que se sientan o se acomodan cerca de las radiolas, como decía Nicolás Yerovi en una de sus sabrosas crónicas.

Ese 1992 Lucho iniciaba con nosotros, sus compañeros integrantes de la promoción "Carlos Concha", el difícil camino en el mundo de la diplomacia.

CUATRO

La Adorable Complacencia

En abril de 1992 se instauró en el país una dictadura civil-militar que prohibió un aparato de corrupción nunca antes visto en el Perú. Lucho, por aquél entonces servía en la Secretaría General del Ministerio de Relaciones Exteriores (que es la Jefatura del Servicio Exterior del Perú) y fue testigo de las formas grotescas como se fue ejecutando, primero la justificación ante el mundo del asalto a la Democracia perpetrado por Kenya Fujimori y Vladimiro Montesinos Torres y, luego, los primeros pasos orientados a hacer de la Diplomacia peruana un instrumento servil a los propósitos de los golpistas y a las expectativas de ciertos actores extranjeros. Es en diciembre de 1992 que se produce el cese abrupto en las carreras de 117 colegas del Servicio Exterior y Lucho, como los diplomáticos jóvenes de esa hora, soportamos en silencio el maltrato a nuestra institución y comprendimos perfectamente el tipo de diplomacia que no queríamos legar a quienes nos sucedieran, un día cuando ya llegáramos a viejos.

Aún con el cercenamiento de casi un tercio de sus miembros, esa Diplomacia supo capear temporales que azotaron a la nación desde fuera, dando la pauta de lo que debía ser una solidez institucional y un trabajo eficiente y responsable. Cuando un sector de la Comunidad Internacional reclamó al Perú de Fujimori acerca de los pocos progresos en materia de lucha antidrogas, de

las constantes violaciones a los Derechos Humanos y, cuando el Gobierno de los militares (y sus adláteres civiles) fue incapaz de defender la heredad nacional en 1995, fue la Diplomacia la que, casi literalmente, pensando en el país, “le sacó las castañas del fuego” a los torpes conductores del Estado de esa hora infame.

Uno de esos verdaderos profesionales fue Lucho Vargas, quien desde su posición como Secretario de la Legación Diplomática peruana en Brasilia, participó activamente —en las funciones propias de su categoría— en los trabajos que culminaron en la paz con el Ecuador, en circunstancias en que las negociaciones se hicieron sobre posiciones de absoluta debilidad tras los grandes reveses sufridos por la milicia peruana en las alturas del Cenepa.

Ya reintegrado al país, tras el fin de su servicio en Brasilia, Lucho resintió las actitudes de adorable complacencia de algunos elementos estatales que se prestaron a “defender lo indefendible” en el año 2000, cuando Fujimori intentó perpetuarse en el poder en unas elecciones totalmente amañadas e injustas. Eran los tiempos en que debía de coordinarse con funcionarios públicos mediocres de otras dependencias, que difamaban a la oposición y mantenían apartados de nuestros edificios a ciudadanos decentes y a colegas injustamente cesados y aún no re-incorporados.

Lucho resintió todo ello y celebró con alegría el desmoronamiento de la dictadura. Aún recuerdo que la modulada voz ordenó, en el restaurante “Manhattan” del jirón Miro Quesada, donde almorzábamos, que el camarero encendiera la televisión para espectral desde el Congreso, la asunción del catedrático Valentín

Paniagua a la Primera Magistratura de la Nación, quien sucedía constitucionalmente al corrupto como prófugo Fujimori.

CINCO

¡Chifa!

Era una de las cosas que los integrantes de la promoción extrañamos cuando debimos salir del país. Ese grupo de amigos, Tito Galarza, Miguel Guzmán, Rolando Ruíz Rosas, Vitaliano Gallardo, Tony Santiváñez, David Gamarra, Carlos Ortega, que íbamos a la Calle del Capón, en el Barrio Chino de Lima, a degustar de las delicias de la culinaria que sintetizó los sabores venidos de Cantón y lo que criollamente se llama “el recutecu” peruano (la sazón propia).

Lucho tenía una debilidad particular por los sabores de lo que en el Perú llamamos “chifa” (que es el nombre no sólo de la comida chino-peruana, sino del restaurante donde se degustan sus manjares). Era realmente una fiesta reunirnos con él para celebrar el cumpleaños de un amigo, la llegada de alguien, el comentar el momento político o institucional o simplemente el placer de vernos y compartir una mesa y un instante.

A veces éramos unos ocho o diez comensales y Lucho llamaba al mozo: “Caballero, dos docenas de *siu mays* mientras estudiamos la carta”. Y pedía gallina *chi jau kay*, pescado en flor, pato laqueado, *sahofan* al curry, cacerola *schezhuan*. Y como buen limeño, sus infaltables arroz chaufa y tallarín saltado, además de su Inka Kola de dieta.

Esos chifas inolvidables me suscitan dos recuerdos. Uno, la ocasión en que

volvimos a la Cancillería con Lucho y Miguel Guzmán (otro diplomático amigo) en un taxi Tico, y nuestro colega Agustín de Madalengoitia se desternillaba de risa al ver tratando trabajosamente de apearse a los rollizos Lucho y Miguel del pequeño autito (Miguel tenía en una inmensa bolsa negra los pañales desechables de su hijita, comprados cerca del restaurante y Madalengoitia pensaba que ahí traíamos las sobras para nuestro calentado de la noche). La otra es aquella ocasión en la que Lucho convocó a un chifa para celebrar un cumpleaños mío acontecido días atrás, todo ello conociendo de mis sinsabores y luchas personales en instantes en que el trabajo diario de ese tiempo me producía sentimientos encontrados entre la representación auténtica de la nación y la defensa de un Gobierno teñido por la ilegitimidad, además del profundo dolor personal que me acarreaaba la enfermedad de un ser querido. Fueron momentos en los que comprendí cuan valioso podía ser el apoyo de amigos como Luis Alfonso.

SEIS

"Nació mi niño, abran los balcones, tomen rones, rompan lo que quieran, que lo pago yo"

Errores inexcusables de algunos médicos en su diagnóstico impidieron a Lucho y a Mary encargar familia tras el matrimonio en 1992. Fueron años duros en donde el amor de ambos estuvo a prueba, en medio de la difícil atmósfera en la que nuestras carreras diplomáticas discurrieron durante la década del 90.

La esperanza nunca decayó en el hogar de Luis y María Isabel hasta que,

un día de abril de 2002, Luis Alfonso Vargas Salazar, Luchito, nació en Lima, para felicidad de todos aquellos que bien quisieron a la entrañable pareja del barrio de Pueblo Libre. Aún recuerdo la felicidad de Lucho la noche que fuimos a conocer a su retoño, el gran cigarro-puro con el que nos recibió, las anécdotas de los entretelones del parto, las cariñosas contradicciones en los detalles del alumbramiento entre María Isabel y Luis.

La muerte de su hermana y de su padre, en los 70, hicieron por un tiempo de Luis Alfonso un hombre serio. El cariño de María Isabel, el de las familias de los dos, pudieron transformar a Lucho en ese hombre alegre y bromista, divertido, poseedor de una fina ironía que algunas veces nos suscitaba sonrisas y otras, estruendosas carcajadas y que todos los que le conocieron perfectamente recuerdan. Esa alegría por hacer, por dar vida y disfrutarla, renació en él para siempre aquél día de abril de 2002.

SIETE

Luis Alfonso, el diplomático

Aquellos que tuvieron la suerte de trabajar con él recordarán, primero, su gran calidad humana, que parecía inundarlo todo. Pero también esas formas propias de todo buen diplomático, la mesura, el sentido de la oportunidad. Y los conocimientos aplicados con inteligencia al momento de aportar soluciones a los problemas y de proponer fórmulas creativas para el mejor tratamiento de una temática. La gente que compartió con él responsabilidades en la Secretaría General, más tarde en las secciones consular, política y cultural de la Embajada del Perú en Brasil (entre 1994 y 1999), y en sus últimos años en Lima, entre 1999

a 2002, en el Departamento de Protección al Nacional, quizá recuerden un detalle, creo yo sintomático sobre cuán eficiente e inteligente, además de humano, puede llegar a ser un buen diplomático, uno de a verdad: lo fácil que resultaba trabajar con él, aún en las circunstancias de apremio.

Este Luis Alfonso conocedor de leyes, de aproximaciones y categorías políticas y sociológicas, que aconsejaba a Embajadores y a otros colegas, como a sus amigos, acerca de los mejores cursos de acción para resolver situaciones, era parte de esas nuevas promociones diplomáticas que hicieron que el servicio exterior continuara pareciéndose cada vez más a la nación a la que debíamos de representar. Y eso nos hacía sentir orgullosos y confiados en gente como Luis Alfonso, sin importar las dificultades que pudieran venir. Hasta aquella fatídica noche del 24 de enero, cuando el jefe del gabinete del Ministro de ese entonces llamó a mi casa para darme una noticia terrible, confirmada dolorosamente horas más tarde por la propia María Isabel, amiga entrañable².

OCHO

Reencuentro

A pesar de los dos años transcurridos, me resulta difícil aún procesar esta partida, procesar el dolor de la orfandad de un hijo, la temprana viudez de una esposa, el dolor de una madre y hermanos, la ausencia del amigo bueno, referente de todas aquellas cosas que los de su promoción siempre quisimos ser. Y la injusticia, que puede terminar acallando toda reclamación, incluso amenazando de muerte a quien intente “vulnerar” la

impunidad conseguida por el terror y el dinero.

Me han aconsejado que haga de cuenta que Luis Alfonso ha partido a un viaje largo, pero que un día volverá. Para volver a ver a sus amigos de la misma edad como la que él tuvo al partir, para ver a nuestras esposas igualmente en la misma condición, como a nuestros padres, como a nuestras ilusiones expresadas en nuestros retoños.

Aún conservo una carta enviada por Luis Alfonso, en setiembre de 2002, cuando él ya estaba en Bogotá y yo estaba circunstancialmente en Ginebra, atendiendo una obligación profesional. En esa misiva Lucho mencionaba gestiones con nuestro entonces Embajador en Colombia, Harold Forsyth, para que yo pudiera integrarme al equipo de esa Embajada, y que se pudiera concretar la alegría de ver jugar y crecer a nuestros hijos juntos y también compartir el trabajo.

Y como dijimos sus amigos, aquella triste tarde de enero de 2003 en La Molina, tras los rituales en Torre Tagle, seguiremos esperando la oportunidad del reencuentro. Para ver crecer a nuestros hijos juntos, para seguir aportando lo que sabemos a la construcción de un Perú más justo. Y por lo grato e intenso que significa para los amigos estar juntos, como aquellos mediodías de chifa, entre risas y convicciones de lo que para nosotros, gente como Luis Alfonso, entendíamos que representaban lo justo, lo debido y lo decente.

Notas

- 1 Versos de una famosa canción del cantautor panameño Rubén Blades.

2 Luis Alfonso Vargas Echaíz fue asesinado la noche del 24 de enero en un restaurante de Bogotá, Colombia, mientras cenaba con su esposa, por un narcotraficante llamado César Guillermo Valbuena Rojas, al intentar defenderse éste del ataque de un pistolero (que fuera abatido por los guardaespaldas de Valbuena). Conforme el testimonio escuchado de labios de su viuda, no se trató de un disparo perdido, sino de una acción deliberada pues el asesino creyó que Luis Alfonso podría ser otro de sus atacantes. La fragilidad institucional de la judicatura de ese país ha impedido que el responsable de su muerte sea debidamente encausado. Esa misma situación ha impedido que la viuda y hermanos de quien fuera Primer Secretario de la Embajada del Perú ante el Gobierno de Santa Fé de Bogotá hayan podido contratar abogados para constituirse en parte agraviada y enjuiciar al responsable. El homicida –tras una fraudulenta conclusión del Ministerio Fiscal– actualmente goza de libertad.



* **Hugo Contreras Morales**

Bachiller en Derecho, Licenciado en Relaciones Internacionales y Diplomático de carrera. En la década del ochenta fue periodista del programa político "Panorama" de Panamericana TV. Entre 1992 y 1994 fue fun-

cionario de la Dirección de Control de Drogas de la Cancillería. Ha participado de los trabajos de la 36ª Comisión de Estupefacientes del Consejo Económico y Social de la ONU (Viena, 1993) y de las Conferencias de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD) entre 1994 a 1999. Ha participado en varias reuniones en representación del Ministerio, así como en conferencias de la CICAD acerca de Lavado de Dinero y Contrabando de Armas y Explosivos. Es co-autor del Plan Nacional de Prevención y Control de Drogas del Perú 1994-2000 y formó parte del equipo de representantes diplomáticos que propició la designación del peruano Alberto Hart a la Secretaría Ejecutiva de la CICAD (1995-2000). Asimismo ha sido ponente en conferencias sobre la hoja de coca en la Universidad Mayor de La Libertad y sobre el problema de las drogas en el Perú en CEDRO. Ha sido Jefe del Departamento de Desarme de la Cancillería, habiendo participado en el seguimiento y preparación de la posición peruana para el ejercicio negociador del ahora consagrado "Código de la Haya contra la Proliferación de Misiles Balísticos". Integró el grupo de trabajo Cancillería-Defensa que culminó con el proceso de destrucción de los arsenales de minas antipersonal en cumplimiento de la Convención de Ottawa sobre la materia. Participó del proceso de creación el "Centro Peruano de Acción contra las Minas Antipersonal" (CONTRAMINAS), fue miembro de la delegación peruana en el 3º y 4º período de sesiones de la Conferencia Mundial sobre la Convención de Ottawa contra las Minas Antipersonal (Managua, 2001 y, Ginebra, 2002) y ha participado en distintos otros ejercicios –nacionales e internacionales– relacionados a minas antipersonal. Desde el 2003 se desempeña como Primer Secretario de la sección política de la Embajada del Perú en Bolivia.

Key Components of a Successful Contemporary Strategy

por Agustín Francisco De Madalengoitia Gutiérrez*

What are some of the key distinguishing components of strategy? How does good strategy differ from bad?

The objective of this essay is to identify the key components of a successful contemporary strategy in the context of a global world.

For that purpose I will define the meaning of strategy, and describe the key components that must be present in modern strategies seeking to achieve the general strategic objectives of an organisation.

What is Strategy?

From the beginning of humanity to the present day it is clear that competition, in its wider meaning, was always present in the relations and interactions between individuals and groups. This competition, possibly irrational in its first expressions, was permanently evolving making important changes in the appearance of new social dynamics.

Without going too far back into the history of humanity we can refer to two similar experiences in different and distant geographical spaces and periods of history as the ancient Peru and Aotearoa to confirm this assertion. In the first case,

competition for the military, political and economical dominion of a specific space of territory and its resources was always present between the first inhabitants of the multiple pre Incas cultures, as in the case of Mochicas and *Chimus*. It was purely the exercise of force to subordinate people and cultures to increase and assure their power and their survival. In Aotearoa, in the other side of the Pacific and centuries later, the first inhabitants, Polynesians or early Maories showed other values that reflect similar competition inside communities and also between iwis where the mana concept reflects social differentiation and political and economic authority over territories and resources. As Michael King wrote in *The Penguin History of New Zealand* this authority or mana whenua was established and consolidated by length of occupation, active exploitation of resources and conquest of previous occupants.¹

However competition, as Bruce D. Henderson wrote in *The Origin of Strategy*², began with life itself because it is in the nature of the species to compete for what is considered essential for existence.

Desmond Morris, in his book *The Naked Ape – A Zoologist’s Study of the Human Animal*, suggests that if we want

El ensayo “Key Components of a Successful Contemporary Strategy” fue presentado en el Curso “Strategy: Theory and Policy”, mereciendo la más alta calificación que concede la Universidad (A+).

to understand the nature of our aggressive instincts, of our permanent competition, we must study it in the context of our animal origin. Animals fight between themselves for one of two reasons: to establish their domain on a social hierarchy or to make others recognise their territorial rights over a specific piece of land. Some species exhibit only hierarchical behaviour, without specific territories. Others are just territorial, without issues concerning hierarchies. Others have hierarchies in their own territories and must confront both sources of aggression. We humans, argued Morris, belong to this last group because both hierarchy and territory concern us.³

The permanent and natural competition in human relations and the increase of different challenges have promoted the necessary appearance of new creative, imaginative and revolutionary ways or mechanisms to achieve personal or group objectives. These mechanisms or actions are what we know as strategy.

Probably because of the necessity to obtain and guarantee a sustainable environment and livelihood as a primary and elementary requirement to survive, the concept of strategy was initially exclusively considered a military subject, for military people, and to be applied in the military field, no matter if it was to achieve political or economical goals. From its Greek origin to the definitions of strategy summarized by Baylis and Wirtz in their work *An Introduction to Strategic Studies*, this affirmation is confirmed. If we review those definitions of strategy as generalship and those given by Clausewitz, Moltke, Hart, and Beaufré we will find that war, military means and for-

ce were common elements of strategy. For the purpose of this essay it is good to recall that Baylis and Wirtz also highlighted other definitions that we could consider more adequate to modern times, such as the definition made by Wylie, understanding strategy as a plan of action designed in order to achieve some end. Murray and Grimslay also defined strategy as a process, a constant adaptation to the shifting conditions and circumstances in a world where chance, uncertainty, and ambiguity dominate.⁴

Assuming the latter to be the most appropriate definitions to the contemporary world, I would like to identify what I think are some of the key components that shall be present in modern strategies. This is independent of any consideration of the kind of organisation we are talking about and of the character of its goals. In other words, independent of whether they are social, political or economical organisations and their aims.

Mission, Vision and Values

Considering strategy to be the essential bridge between the present and the future, an instrument to make proper planning, it seems absolutely necessary to obtain a thorough knowledge and real understanding of the mission, vision and values as an organisation.

The mission must consider what the organisation is, alluding directly to its general and specific role. It is the course given to the organisation, a definition sustained by values and principles.

The vision must be the representation of what the organisation should be in the

future and its projection. The vision shall be the collection of ideas of what the organisation wants and expects to be in the future. Because of its importance to the future of the organisation the vision must be formulated by the hierarchies or leaders and has to be recognized and validated, that is internalized, by all its members.

Every organisation has a role and a projection, and both are indispensable to be determined previously to the formulation of any strategy. Essential questions in order to achieve this knowledge and to enable the organisation to understand itself are those which will help to define what it is and what it wants to be. The answers to these questions give the opportunity to identify the real capabilities, in other words their strengths and weaknesses.

Other key components of a strategy are the values, understood as the philosophy that will direct and give the ethic orientation and procedural elements to be applied in the organisation and in the execution of its strategy. Values are called to give direction and rationality to conduct and acts, even though crises appear during the execution of the strategy.

The importance of values is highlighted by John Garnett⁵ when he maintains that behind most strategic policies lie moral positions on the question of whether, and in what circumstances it will be right to act in some specific direction. That is what strategic analysts must be prepared to suggest.

SWOT Analysis

Having defined the mission, vision

and values of an organisation, it is necessary to examine its internal and external environment. A conscious analysis of its internal environment will give the organisation the possibility to find its real capabilities, its strengths and weaknesses.

Each organisation, because of its human nature, has different strengths and weaknesses. Strengths that have to be identified in order to convert them into real power, and weaknesses that have to be minimized to reduce risks of failure. To know and to understand the organisation, its strengths and weaknesses, will permit to identify the differences between one organisation and another, and precisely in these differences reside the advantages of one over the other. That is what Michael Porter⁶ called competitive advantages and this is what has to be identified in the base of any strategy. Porter argues that competitive advantage may reside as much in the environment as in the organisation.

Following this idea it is necessary to state clearly that as much as the analysis and understanding of organisation strengths and weaknesses is important, is also essential to analyze the external environment in order to identify the presence of opportunities and threats. I would like to subscribe to the Porter assertion that the environment shapes how activities are configured, which resources can be assembled uniquely, and what commitments can be made successfully.⁷

After the SWOT analysis has been completed the organisation could be in the position to measure and scope the potential effects and how the strategy may be affected. A rigorous SWOT analysis will permit the production of an optimum

strategy proposal that will mean the success of the strategy in order to achieve the organisation aims.

Clear Objectives

In his work *The Origin of Strategy*, Henderson defines strategy as a deliberate search for a plan of action.⁸ I will complement this with the statement that it must be useful to accomplish pre-determined objectives or goals.

There is no doubt that actually we are confronting a global world characterized by interconnected economies with unequal impact in different communities; an intra-regional and global competence that challenges the traditional hierarchies and generates new power, wealth, privileges, and knowledge inequalities; and new trans-national problems (international terrorism, drug dealing, money laundering, global warming, etc) that have become vital concerns and that demand new ways to think about the political, economical, social, and cultural changes we need to make. This perception is clearly developed in *Globalization/Anti-Globalization* written by David Held and Anthony Mc Grew.⁹

In this scenario, organisations must be able to design strategic responses in order to guarantee their subsistence, survival and success, and for that end they will need to define their strategic objectives and aims, and the strategies or course of action to accomplish these goals.

Additionally organisations should clearly identify their general strategic objectives, i.e. those to be accomplished in the long-term planning, and that will

contribute to achieve the vision of the organisation, as well as their specific strategic goals that must be accomplished in the mid-term as a way to achieve the general strategic objective. Actions must be planned with a short-term view and with flexibility in order to be able to adjust tactics to permanent changing circumstances. Strategy must be capable of evolving gradually in response to eventual emerging internal problems and external factors.

Leadership and Commitment for Implementation, Monitoring and Control

Once an organisation has defined and established its strategic goals and has planned the actions to achieve them, the next stage is to implement, monitor and control the actions in order to verify that the developing course responds to the conceived strategy, and also to verify that no internal problems or external factors suggest any necessary change.

This complex duty has to be done by the whole organisation without exception, and that makes it indispensable to count upon a responsible and sharp focused direction. Who is capable to assume this responsibility? Here is where the hierarchy reassumes its importance, and within it the figure of the leader.

Lao Tzu¹⁰ made one of the most complete definitions of a leader that, despite its age, remains valid: The superior leader gets things done with very little motion. He imparts instruction not through many words but through a few deeds. He keeps informed about everything but interferes hardly at all. He is a catalyst, and though things would not get done well

if he were not there, when they succeed he takes no credit. And because he takes no credit, credit never leaves him.

Following Lao Tzu's idea, leadership shall be a sum of human qualities and professional skills that give reasonable power and legitimate capability to control and guide a group of people in an efficient and successful way.

In *The Modern Prince – What Leaders Need to Know Now*, Carnes Lord develops Machiavelli's doctrine and argues that the role of a contemporary leader is important and necessary not only because it represents the necessary union and strength but because it is an essential and authorized guide in the decision making process providing structure and direction to the organisation. Leaders shall establish a strategic relation between the goals and the means to assure all instances are developing and maintaining coordinated and correct actions¹¹.

The leader must promote team work, convoke intelligent adherence, distribute responsibilities, and obtain a real commitment from all the organization toward goal acquisition. Commitment must be understood as a firm decision to give loyalty, time, and energy to particular organization, principle or plan of action.

In order to obtain the optimal grade of commitment, the mission, vision and values have to be shared by all the

organization, and the strategy must be clear and achievable for everyone.

Elements of a Successful Strategy

What would ensure that a strategy will be successful? On the review of the different readings, I would identify Grant and Porter works as the more illustrated and practical to understand what a successful strategy must contain.

Grant¹² summarises the components developed in this essay, identifying clear objectives; understanding of the external environment, which I will complement specifying "opportunities" and "threats"; appreciation of internal strengths and weaknesses; and effective implementation, which in my point of view has to be with leadership and commitment as the most important elements of a successful strategy.

These elements, present in the early literature on strategy as Porter confirmed¹³ is widely explained by Grant and I will subscribe to it entirely, sustaining that the task of a strategy is to determine how to organize and deploy resources, how to plan and execute actions, all in order to achieve the specific strategic goals and general strategic objectives of the organisation. This is what Grant will call consistency and it is, in my point of view, the key requirement for a successful strategy.

Footnotes

1 Michael King, *The Penguin History of New Zealand*, Penguin Books (NZ) Ltd, Auckland, New Zealand, 2003, pp. 79-80.

2 Bruce Henderson, "The Origin of Strategy", in Cynthia A. Montgomery and Michael

Key Components of a Successful Contemporary Strategy

- E. Porter (ed.), "Strategy – Seeking and Securing Competitive Advantage", Harvard Business Review, 1991, pp. 3-4.
- 3 Desmond Morris, *El Mono Desnudo – Un Estudio del Animal Humano*, Plaza y Janés S.A. Editores, 1968, p. 122-123.
 - 4 John Baylis, et al., *An Introduction to Strategic Studies*. Oxford University Press Inc., New York, 2002, p.3-4.
 - 5 John Garnett, *Strategic Studies and its Assumptions*, in John Baylis et al., *Theories and Policies*, London,1976, p. 13-14.
 - 6 Michael Porter, "Toward a Dynamic Theory of Strategy", in Ch 15 of *Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda*, Edited by Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel and David J. Teece, Harvard Business School Press, 1994.
 - 7 Michael Porter, op. cit, p. 451.
 - 8 Bruce D. Henderson, op. cit, p. 5.
 - 9 David Held and Anthony Mc Grew, *Globalization /Anti-Globalization*, Blackwell Publishers Inc., Oxford, USA, 2002.
 - 10 Lao Tzu, Tao Te Ching, accessed at <http://www.legacee.com/Leadership/Definitions.html>
 - 11 Carnes Lord, *The Modern Prince – What Leaders Need to Know Now*, Yale University Press, USA, 2003.
 - 12 Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*, Basil Blackwell Inc, Cambridge, Massachusetts, USA, 1991, p. 22.
 - 13 Michael Porter, op. cit, pp. 425-426.

Bibliography

- Baylis, J., Wirtz, J., Cohen, E., Gray, C., *An Introduction to Strategic Studies*, Oxford University Press, 2002.
- Clark, D., Big Dog's Leadership Page - Concept of Leadership, <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>, March 01, 2005.
- Consejo Nacional de la Competitividad - Foro Nacional de Competitividad - PeruCompite, <http://www.perucompite.gob.pe/cnc/>, February 21, 2005.
- Garnett, J., "Strategic Studies and Its Assumptions", in J. Baylis, K. Booth, J. Garnett, P. Williams (eds), *Theories and Policies*, Croom Helm Ltd, London ,1976.
- Goldberg, J.E. "Strategic Success", in National Defense University Press Publications (eds), *Essays on Strategy IV*, Editorial Research Associates, Washington, DC, 1987.
- Grant, R.M., "The Concept of Strategy", in R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*, Basil Blackwell Ltd., 1991.
- Gray, C.S., *Strategic Studies. A Critical Assessment*, Greenwood Press, Wesport, Connecticut, USA, 1982.
- Held, D. and McGrew Anthony, *Globalization/Anti-Globalization*, Blackwell Publishers Inc., Oxford, 2002.
- Henderson, B., "The Origin of Strategy", in C.A. Montgomery and M.E. Porter (eds), *Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston, Massachusetts, USA, Harvard Business Review, 1991.
- Lord, C., *The Modern Prince - What Leaders Need to Know Now*, Yale University Press, 2003.
- Porter, M.E., "Toward a Dynamic Theory of Strategy ", in R.P.Rumelt, D.E. Schendel and D.J. Teece (eds), *Fundamental Issues in Strategy - A Research Agenda*, Harvard Business School Press, 1994.

- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., and Teece, D.J., “Fundamental Issues in Strategy”, in R.P.Rumelt, D.E. Schendel and D.J. Teece (eds), *Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda*, Harvard Business School Press, 1994.
- Tzu, S, *The Art of War - The Key Elements of Sun Tzu*, http://www.artofwarplus.com/slides/five_elements.htm, February 24, 2005.
- Wickham, P.A., “Strategy in Theory and Practice”, in P.A. Wickham, *Financial Times Corporate Case Strategy Casebook*, Prentice Hall, UK, 2000.



***Agustín Francisco
De Madalengoitia
Gutiérrez**

Ministro Consejero en el Servicio Diplomático de la República. Licenciado en

Relaciones Internacionales por la Academia Diplomática del Perú, ingresó al Ministerio de Relaciones Exteriores en 1985 como Tercer Secretario de Cancillería, habiéndose desempeñado en la Dirección General de Protocolo y en el Gabinete del Viceministro y Secretario General de Relaciones Exteriores. Fue Vicecónsul del Perú en Arica entre 1987 y 1989 y Segundo Secretario de la Embajada del Perú en Ecuador hasta 1992. Se desempeñó como Jefe del Departamento Chile de la Subsecretaría de Política Bilateral entre 1993 y 1996, siendo nombrado a prestar funciones de su categoría en la Embajada del Perú en Uruguay y la Representación Permanente ante la Asociación Latinoamericana de Integración entre 1996 y el 2001, año en que asumió la Subdirección para Asuntos de los Países Andinos de la Subsecretaría para Asuntos de América, hasta el año 2004. Actualmente se desempeña como Ministro Consejero en la Embajada del Perú en Nueva Zelanda, donde además cursa el Programa de Postgrado en Estudios Estratégicos en la Escuela de Gobierno de la Universidad Victoria de Wellington.

El impacto del comercio e inversión en la cultura

por Aníbal Sierralta Ríos*

Resumen

El trabajo analiza el impacto y la forma en que el comercio y la inversión internacional afectan el comportamiento de las personas y su cultura. Asimismo detalla la manera de actuar e intervenir de las empresas transnacionales en su afán de conquistar y dominar los mercados, ocasionando, con sus estilos y prácticas fricciones en la población y los países receptores de inversión, los que con frecuencia reaccionan refugiándose en ámbitos de soberanía, religión y moral. Precisa los conceptos de inversión extranjera intrarregionales y de fuera de la región latinoamericana. Propone un enfoque integrador para preservar la cultura latinoamericana.

Palabras clave: Estandarización internacional, proceso de internacionalización empresarial, proyecto nacional.

Una de las cuestiones más fascinantes de indagación académica en las relaciones entre los pueblos y la forma como el proceso de globalización ha impactado en el comportamiento de las personas es el de la cultura, ya que el proceso de estandarización internacional pretende homogeneizar a todos los mercados para facilitar la acción de las grandes transnacionales que consideran al mundo como un solo mercado y en donde las técnicas de segmentación o diferenciación de los productos se convierten en un obstáculo o generan costos adicionales a la producción internacional. Este concepto de cultura es tanto en cuanto a la cultura de los

pueblos o los mercados, como el de la cultura empresarial. Sin embargo, como nuestra investigación es en el campo internacional, nos desenvolveremos apreciando el tema en cuanto a la cultura de los pueblos o de los países de manera particular y la forma en que ésta es afectada por el crecimiento del comercio y la inversión extranjera.

Ámbito de cultura e impacto del comercio

La cultura ha sido enfocada en diferentes sentidos: objetivamente, como la creación de valores y normas; en un sentido

descriptivo, explicando como se manifiesta y precisando sus elementos; o, en un sentido objetivo –tradicional y frecuente– que la entiende como el cultivo espiritual del hombre agrupado en naciones, tribus u organizaciones empresariales.

La cultura por ello es estudiada tanto en lo que corresponde a los pueblos como en lo que se refiere a las organizaciones o a las empresas. Es decir la cultura de los países y la de las organizaciones. Ahora la abordamos en la primera área de interés.

La cultura de los pueblos conforma un ámbito integrado por un conjunto de elementos como es el idioma, religión, valores, actitudes, usos y costumbres sociales; pero también interactúa en su formación lo histórico, la educación y las instituciones que crea la sociedad a través del tiempo.

Partimos de una comprensión sociológica de la cultura, más que de una referencia literaria o antropológica. De tal manera que podríamos decir simplemente, aunque no precisamente, que la cultura es esa especie de sentimiento que posee un pueblo en general.

Cuando una empresa se internacionaliza lo está haciendo hacia un mercado que tiene y posee una cultura específica, luego debe entenderla y comprenderla para que ese flujo financiero o radicación de inversión sea bien recibido por el país anfitrión receptor y pueda desarrollarse sin contratiempos. Pero a su vez el tamaño de la empresa, sobre todo cuando es transnacional, influye en su comportamiento pues el peso económico de sus operaciones buscará penetrar en el sentimiento y la cultura de los habitantes del país receptor para crear

un mercado más estandarizado hacia sus objetivos y más asequible a su estilo empresarial. En otros casos pretenderá ser rápidamente aceptada cuando se trata de radicar inversiones, ya que ello conlleva una protección adicional a sus estructuras y formas societarias. Esa aceptación es motivada por una serie de mecanismos de persuasión cuando no de franca imposición de estilos, prácticas y modelos contractuales.

Sin embargo, esos mecanismos encuentran algunas barreras, sobre todo sentimentales, pues todos los hombres, como señalan Rugman y Hodgetts¹, están orientados a su patria, como un ideal de convivencia y de orgullo. También actúan en razón de un referencial histórico que los impulsa hacia metas, aspiraciones y desconfianzas. De tal manera que estas orientaciones actúan como buenos receptores o también como limitantes de las inversiones. Y en sentido contrario cuando los estados y las empresas transnacionales quieren actuar en tales mercados intentarán bloquearlas, omitirlas u olvidarlas, si son un obstáculo; o resaltarlas, refrescarlas e invocarlas, si generarán simpatía.

Esa situación es la que ocasiona fricciones entre el interés de las elites empresariales mundiales que buscan estandarizar toda la actuación del ser humano, sus gustos, aspiraciones e incluso sus sentimientos; frente a la reacción de los ciudadanos, de los hombres de a pie, que se fortifican en ámbitos de soberanía, religión y étnicos.

Los procesos de inversión extranjera directa se esfuerzan en fijar minuciosas reglas internacionales para sectores antes considerados dentro de la jurisdicción de las soberanías nacionales y esta-

blecer vínculos entre esas reglas y un sistema de sanciones comerciales, principalmente en lo que se refiere a la inversión y a la propiedad intelectual. Ese afán de uniformizar las normas a nivel mundial se extienden a otras áreas y los más diferentes aspectos del comportamiento social, utilizando al efecto los mismos agentes y los mismos propósitos. Así, no deja de ser extraño, por ejemplo, que los mismos negociadores y funcionarios que obligan a los gobiernos a garantizar el libre mercado en sus territorios sean los mismos que rechazan la adopción de reglas a fin de evitar que las grandes empresas anulen la competencia por medio de las llamadas prácticas restrictivas del comercio y la inversión².

Así pues las operaciones comerciales y las corrientes de inversión ejecutadas por las grandes transnacionales y el aliento cuando no intervención de sus propios Estados conlleva un conjunto de manifestaciones culturales que entran en fricción y en algunos casos en colisión con la cultura de las diferentes sociedades en las que actúan o se radican. Ese impacto cultural afecta los estilos y costumbres de los consumidores y ciudadanos como cuanto las formas organizacionales de sus unidades operativas.

El ámbito o los elementos de la cultura, entonces, deben merecer atención preferente para viabilizar una internacionalización empresarial. En tanto la orientación de los individuos y los pueblos deben ser resguardados para que esa recepción benéfica de las inversiones no altere la idiosincrasia de las naciones y sus más preciados valores. El flujo de las inversiones y el intercambio mundial de mercancías no debe ser llevado al nivel de dogma absoluto ya que ello se realiza entre diferentes pueblos y

sociedades con culturas propias y diferentes que tienen una percepción distinta de los intereses y los plazos en que deben ser logrados.

Luego, la inversión y el comercio internacional exige, por la diferencia de naciones y culturas que están de por medio, de un respeto por sus identidades y de la práctica de la solidaridad ya que no tiene ningún fundamento ni lógica que tanto la inversión como el comercio se desarrollen destruyendo la cohesión y la identidad nacional de los propios países que al soportarla propician justamente el crecimiento de los grandes negocios.

Ámbito de cultura

La primera reflexión sobre la cultura de los pueblos la hace Juan Luis Vivas quien en el siglo XVII publica su obra *De Tradendis disciplinis*, haciendo una referencia al sentido espiritual, anímico, vital del sentido cultural de un pueblo. Este pionero esfuerzo es seguido por Francis Bacon quien influenciado por los principios de la reforma protestante le añade al análisis un elemento ético, concluyendo que la ética era más bien un mecanismo o un instrumento para lograr la felicidad del hombre. En los dos autores hay la constante de lo espiritual que nosotros visualizamos como el elemento de la cultura y que llevó a Voltaire y Montesquieu en el siglo XVIII a considerar al espíritu de los pueblos o el espíritu de las leyes como ese impulso que organiza a los hombres hacia una vida orientada en el respeto de las reglas de la comunidad que posibilita una convivencia de las diferentes esferas de organización social y del Estado. De tal manera que la cultura no sólo es ese conjunto de valores y sentimientos sino, también, una expresión objetiva y tangible como son

las actitudes y las costumbres que deben ser ordenadas y respetadas por los diferentes individuos en la sociedad.

Siendo un tema complejo la cultura está conformada por varios elementos como: estilo de vida, referencias históricas, sentido de trabajo y de la riqueza, percepción del tiempo, que marcan una dirección de las personas, los grupos sociales y las naciones. Todos los cuales atraviesan y están presentes en el proceso del comercio internacional y la radiación de las inversiones.

La cultura subyace en la confianza o desconfianza que tienen los operadores cuando actúan separados por grandes distancias y que los impulsa a buscar un intermediador que restablezca esas sospechas y dudas; también el sentido de patria y el nacionalismo; e incluso en la predisposición o no de realizar emprendimientos conjuntos con personas y sujetos pertenecientes a otros grupos y espacios. Las relaciones entre el proceso del comercio internacional, tal como lo hemos explicado, y la cultura son estrechas y abundantes. Y son resaltadas o potenciadas cuando el proceso se hace cada vez más intenso y frecuente porque como toda relación entre personas, la reiteración y la frecuencia propicia roces o exacerba los comportamientos ya que las personas tienen formas distintas de entender o percibir las cosas: en definitiva tienen distinta cultura.

Basta contemplar las relaciones individuales para observar que paradójicamente el contacto e intercambio frecuente puede ocasionar irritaciones. Los estudios médicos y psicológicos dicen por ejemplo que dos personas cuando conviven y participan activamente entre ellas más de cuatro horas terminan con desa-

venencias cuando no en situaciones de conflicto. Por eso, a veces, son recomendables los silencios y las ausencias para revalorar las relaciones. Entonces si al fin y al cabo la demanda según las leyes del mercado no es mas que la suma de las demandas individuales debemos de concluir que la más estrecha relación comercial internacional y la inversión pueden llevarnos a áreas de controversia, mayores si los operadores no tienen la misma estrategia de respeto a las cosas, costumbres, historia y al comportamiento cívico de la comunidad a donde llegan o invierten.

En tal razón, los elementos culturales de una sociedad inciden fuertemente dentro del proceso del comercio internacional, sea que se actúe como exportador o inversor, o sea que se desenvuelva como importador o receptor del ahorro externo, ya que ella puede ser un factor limitante o generador de confianza.

Los empresarios, hombres al fin y al cabo, son producto de su herencia genética y de una visión de la vida. Sus códigos culturales y éticos, son parte de los recursos productivos de la sociedad y una expresión de ella³. Cuando estos códigos coinciden con los operadores internacionales la relación tiene un resultado fructífero; caso contrario originará un malestar social que en el mediano plazo se descubrirá afectando al inversor del exterior.

El sistema educativo, los libros de historia, la prensa sobre todo televisiva, las universidades, influyen en la formación de patrones culturales y valores. Pueden estimular u obstruir el proceso del comercio internacional, el que a su vez tiene efectos de importancia sobre el desa-

rollo. Los valores y el sentido de patria, a su vez, establecerán canales de entendimiento o murallas de comunicación. Valores que tienen sus raíces en la cultura y que son fortalecidos o debilitados por ella, como el etnocentrismo, el altruismo, el dolor histórico y la esperanza, son esenciales para que el costo del desarrollo no esté representado, además por lo que se pierde o se afecta, ya que la cultura es un factor decisivo de cohesión social. En ellas las personas pueden reconocerse mutuamente, creer en conjunto y desarrollar la autoestima colectiva.

Esta fricción de patrones empresariales como competitividad, sentido de eficiencia y organización, han dado origen a diferentes explicaciones y respuestas desde los grupos cerrados que objetan todo aquello que es externo o moderno hasta aquellos que estiman que es inevitable y solo resta esperar la llegada de la modernidad y la tecnología; pasando por aquellos que recrean sus propios iconos culturales inalterables no adaptables a cambios de tiempo y lugar; o las expresiones culturales del *marketing* televisivo.

La estandarización de la industria, las mercancías y los procesos de producción se ha extendido hacia aspectos estrictamente culturales como son las técnicas administrativas, de gestión, modelos contractuales, tamaño del Estado y sus fines, formas de gobierno, horarios de trabajo, hasta mecanismos de administración de justicia. Todo ellos a través del bombardeo de los medios de comunicación de masas que como explica Marshall McLuhan se elevan a la categoría de principio apócrifo, en una incertidumbre mesiánica, que anuncia una nueva era y un nuevo hombre que vive en una aldea global en que los habitantes son dominados por los sentidos.

Hay una tendencia a imponer los patrones de una nueva cultura partiendo de la desaparición de ciertas ideologías políticas que dejan el paso a otras nuevas. Así desde las ideas de Oswald Spengler (*La decadencia del occidente*), que afirmaba la declinación de la cultura occidental se ha llegado a proponer una nueva como es la obra de Richard Rorty (*Consequences of Pragmatism*). A la cual se ha añadido un enfoque ideológico con la obra de Francis Fukuyama (*El fin de la historia y el último hombre*) según el cual un solo destino o camino le queda a la humanidad y en consecuencia una armonización cultural dentro de instituciones políticas de la democracia liberal.

El estrecho intercambio del comercio, la inversión y las corrientes financieras conlleva un flujo de aspectos culturales que se van imponiendo por los agentes económicos más poderosos y gravitantes en las negociaciones económicas internacionales que necesita de un tema que explique esa realidad, le de contenido y sustento. Lo que conlleva a la elaboración no sólo de nuevos esquemas y patrones culturales, sino categorías económicas y filosóficas que determinen las posibilidades de exportación de los países latinoamericanos, su presencia en los mercados internacionales y el fin del Estado en las áreas productivas y de comercio exterior.

El estudio de la cultura y el comercio internacional es una necesidad para entender la misión de los agentes sociales y el Estado que posibilite comprender el fenómeno a partir de la comprobación de la marginación que sufre la cultura latinoamericana, verificando cómo la discriminación imprime su carácter a la cultura de América Latina o de cómo

son postergados los pueblos y su cultura⁴.

De tal manera que entender y preservar la cultura tiene gran importancia para el desarrollo, por cuanto ella sirve como una fuerza cohesiva en una época en que muchas otras se están debilitando⁵. Esta energía se patentiza en la literatura, la historia y las costumbres de los pueblos.

El intento de ocultar la historia para facilitar el establecimiento de operaciones comerciales y de la inversión, como el cambio de los libros de historia por parte de Japón en las relaciones con Corea, ha dificultado y entorpecido el intercambio cultural. De la misma manera como el afán utilitario de las transnacionales que desborda y agreda los valores y los sentimientos de los pueblos puede trabar no solo las relaciones comerciales o los flujos de inversión sino las relaciones meramente de convivencia. Tal vez por ello es que los flujos financieros y los llamados capitales golondrinos se han dispersado más rápida y dinámicamente en los países de América Latina, por que su ánimo de permanencia ha sido breve y corto y están desprovistos totalmente de referencias culturales. Son meramente especulativos. Caso distinto de lo que ocurre en el comercio de productos donde éstos van signados por marcas, nombres, denominaciones y certificados de origen. De igual manera que la inversión que se traslada de un país a otro con capital, bandera y funcionarios, cuando no con estilos de manejo gerencial y reminiscencias históricas.

Los valores y la ética son un aspecto cultural que está presente en cualquier grupo social o empresarial y en conse-

cuencia en toda operación mercantil internacional. Las empresas y los empresarios tienen un referencial ético que puede ser diferente con el de los consumidores o los ciudadanos de los países receptores o importadores.

La ética empresarial usualmente se adecua a los fines y objetivos que la empresa persigue. Lo que se ha dado en llamar la ética de los negocios es en gran medida una ética utilitaria (*ethics is good business*) es decir que la construcción de la imagen de la empresa no es para nada contradictoria con los negocios, por el contrario, es la elaboración a largo plazo del propio desarrollo de la empresa. Sin embargo, algunos autores como Gilles Lipovetsky, sostienen que ello no puede prolongarse por mucho tiempo "no hay solamente utilitarismo hay también exigencias éticas de tipo absoluto ya que el respeto por la vida no es el resultado de un cálculo o el respeto por la seguridad de las personas no puede ser un cálculo por lo tanto, el respeto por el ser humano o la condena a la manipulación genética no son utilitarismos, son principios. Es sumamente complicada la evolución de las sociedades *post* modernas. Por un lado asistimos al desarrollo de un mercado, del individualismo y del utilitarismo, al mismo tiempo que se producen reglas extremadamente estrictas las que parecerían que no se transigen, como por ejemplo, la actitud general frente a la venta de órganos. No hay un sólo país que la acepte y, a pesar de ser algo muy utilitario, es una prohibición absoluta, al menos por ahora. La sociedad tal como se está desarrollando no es para nada simple y hay muchas fases de exigencias que se están produciendo simultáneamente"⁶.

Otras de las cuestiones que resiente

la cultura ética de los pueblos es el de la corrupción y la forma como algunas de las empresas penetran en los mercados, comprando jueces, violando las reglas constitucionales con el fin de dominarlo o de ganar licitaciones. Pero las conductas empresarias monopólicas también afectan la propia cultura del mercado y es algo sumamente perjudicial para los ciudadanos por que ven un privilegio adicional de las estructuras organizacionales más poderosas.

La corrupción es condenada en países con una fuerte tradición cristiana como es el caso de Europa, los Estados Unidos de América y América Latina. Tal vez la mejor muestra de este rechazo absoluto la haya experimentado el Perú donde un gobierno institucionalizó la corrupción y las más grandes empresas, principalmente del sector financiero, también participaron de ella, y la fomentaron en todos los niveles. Sin embargo, esta cultura unida a la mentira no duró mas que diez años ya que la sociedad en su conjunto inició la protesta y después el derrocamiento de los empresarios y los políticos corruptos, sin más armas que la grito pública pues el poder policial y militar estuvo totalmente comprometido a niveles de corrupción y de cinismos inimaginables ya que los propios corruptos negaban las evidencias de sus imágenes en los videos o afirmaban que el dinero suyo de la prebenda y las coimas no eran mas que el resultado o el fruto de labores de préstamo almacenadas debajo del colchón. Esa protesta ciudadana, masiva, uniforme, decidida y ética, que acabó con el régimen inhumano más grande y explícito de América Latina, demuestra que la cultura del peruano rechaza la corrupción y que al fin y al cabo es inmensamente difícil que puedan convivir criterios de eficiencia, competitividad

y calidad con cuestiones inmorales, de corrupción o códigos internos de grupos mafiosos.

Sin embargo, tal vez en otras culturas, como el Medio Oriente o en África, la coima es parte de la vida diaria. Es frecuente realizar operaciones en dichas regiones utilizando el *bakhshish* o sea la coima, de igual manera algunos grupos reducidos como la mafia siciliana juega con normas de comportamiento basadas en el aprovechamiento y abuso de toda persona ajena al núcleo familiar inmediato ya que de lo contrario ellos se aprovecharán. En otras realidades culturales, como el Japón, se acostumbra a intercambiar regalos, invitaciones a cenas carísimas, tomar unos tragos o ir al baño público, sin que ello signifique, necesariamente, una voluntad de dar prebendas o comprar a la otra parte, sino que es parte de los patrones culturales. En Italia está legislada las comisiones de venta para promover las exportaciones y motivar a los compradores corporativos o estatales.

La creación que hacen los pueblos en el arte, costumbres, sentimiento y percepciones son la expresión y el síntoma de la cultura. Todo ello define a una nación, a una sociedad en general, por ello Alain Touraine concluía diciendo: "Las naciones se definen por una cultura más que por una acción económica"⁷.

En las relaciones comerciales y de inversión es posible distinguir cuatro personajes principales, tal como hemos venido explicando: el Estado, las empresas transnacionales, los consumidores y ese fenómeno aun no precisado de la sociedad civil y que nosotros preferimos seguir llamando, en tanto, como la nación en general. Los dos primeros ya han me-

recido comentarios específicos al tratar los capítulos I y II.

Los consumidores, que es más bien un tipo de persona dentro de una economía global, es aquella masa indefinida y anónima de personas que eligen diferentes bienes para satisfacer sus diversas necesidades y que actúan no siempre al impulso de factores racionales sino de los más diversos resortes de su personalidad, costumbres y reglas tradicionales. El narcisismo, el nacionalismo, el sentido utilitario y práctico son ciertamente fuerzas que definen el comportamiento del consumidor; como también lo son los mecanismos de influencia y seducción del *marketing*. De manera que no siempre la racionalidad es el impulso fundamental que mueve a los consumidores. Hay que apreciar su acción tanto desde el ángulo de su práctica económica como de las ideas y sentimientos.

En tanto que nación es el conjunto de individuos que manteniendo su singularidad muestran una unidad política y cultural. Los países para actuar en los variados y diferentes mercados requieren de esa unidad, de una cultura que trascienda por encima de los individualismos y las reservas a los cambios y a la relación con otras culturas. Luego el Estado cuando diseña sus políticas macroeconómicas debe apoyarse en la tradición, la costumbre y la historia para poder interactuar con otras potencias económicas. Tales políticas son las leyes que han de ser justas, confiables y solidarias. Cuando esas normas rebasan los espacios de soberanía y fijan criterios de relación internacional deberán tener, además, sentido de reciprocidad.

La nación y el nacionalismo es la movilización del pasado y de la tradición

puesta al servicio de los objetivos de cada país. "El nacionalismo expone la cultura o las culturas de su territorio a los vientos de la modernidad y de la racionalización, pero también construye un ser nacional más modernizador que moderno y tanto más apegado a sus orígenes y a sus tradiciones cuanto más amenazados se sienten por un imperialismo extranjero"⁸.

La acción de las fuerzas comerciales y en especial de las transnacionales reducen el espacio que hay entre los objetivos nacionales y sus intereses particulares, entre su accionar económico y la cultura del medio ambiente en que se desenvuelven. Esa dinámica se cruza con los objetivos y sentimientos de las naciones y dentro de ella la de los individuos. En esa intersección, con frecuencia, el agente o país más poderoso económica o políticamente impone sus referentes sobre el otro, generándose una relación de dominio que deviene, con frecuencia, en conflicto. Sin embargo la búsqueda natural e instintiva del equilibrio ha hecho a las sociedades esforzarse en buscar mecanismos de convivencia que las ha hecho intentar conciliar sus intereses y afán de participación en una economía de mercado junto con la defensa de su identidad cultural, como lo vienen haciendo, desde hace siglos, las diferentes naciones ibéricas, como los catalanes, gallegos y vascos; o la de los flamencos en Holanda; por no citar las más recordadas hoy en día como son los serbios y croatas. Es más, recientemente el Reino Unido esta devolviendo poderes estatales a diversas naciones, permitiendo así que Escocia tenga su propio parlamento autónomo. Todos ellos reivindican y defienden su autonomía y particularidad en un mundo de fluido intercambio comercial, tecnológico y financiero.

El impacto de la globalización económica

Después del período histórico de la crisis de la deuda, el Institut for International Economics, diseño en 1989, lo que se conoce como el Consenso de Washington, elaborado por John Williamson y que es un conjunto de diez reglas económicas y políticas aplicada a los países de América Latina y que se puede expresar en una frase: "Libre mercado y solvencia monetaria". A partir de ellos las naciones latinoamericanas liberalizaron con más o menos entusiasmo sus mercados, privatizaron sus empresas públicas, crearon un marco incentivador de la inversión extranjera y el Estado dejó de ser promotor y actor de la economía. El Consenso propició que las reglas comerciales, financieras y tecnológicas se estandarizaran y las corrientes de inversión empezaron a circular libremente gracias al extraordinario desarrollo de la teleinformación dentro de un proceso llamado globalización o mundialización.

La globalización económica va acompañada de una doctrina redentora de la economía, que un conjunto de economistas, políticos y profesores universitarios, la ha llevado a nivel de una estructura política: el neoliberalismo, cuya tesis básica es basar el fin y meta del bienestar de la sociedad en el mercado y que, en consecuencia, cualquier interferencia del Estado y la sociedad es mala y a veces, se afirma, es contranatural al desarrollo del hombre.

Se ha expuesto la globalización como un modelo de validez universal aplicable uniformemente a todas las naciones y en consecuencia a todas las culturas de manera estandarizada y similar,

que conlleva también una concepción política y más allá un tema filosófico.

A partir de esta idea, los trabajos de Milton Friedman y el modelo de equilibrio diseñado por Walras, algunos gobiernos de América Latina, cómo Argentina, Chile, Perú y Guatemala, elaboraron sus políticas de gobierno bajo la influencia del neoliberalismo, a partir del decenio del 90. Liberalización del comercio, apertura traumática de las importaciones, protección y aliento de la inversión extranjera, privatización de las empresas estatales, gobiernos estables, fuertes y eficientes, estructura financiera poderosa, se convirtieron en las líneas fundamentales de muchos gobiernos latinoamericanos bajo el aliento y el estímulo del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización Mundial del Comercio (OMC). Es lo que podríamos llamar ahora la nueva libertad impuesta y no conquistada: la libertad absoluta del capital, que se impone por encima de los hombres y de los estados con el criterio de que lo eficiente es orientar la riqueza a quien pueda generarla de manera abundante.

La globalización económica tiene como sustento la llamada teoría del bienestar y del equilibrio general diseñada por María Esprit León Walras quien a partir de 1870 desarrolló la teoría según la cual el mercado es aquel lugar donde concurren los operadores para efectuar sus negocios, bajo la supervisión del subastador, quien representa la infraestructura pública que facilita tales pacíficas transacciones evitando el uso de información privilegiada, el monopolio, y los delitos contra la fe pública para que funcione plenamente dicho mercado. Sin embargo, la comprobación empírica de-

muestra todos los días que un mercado así de perfecto no existe, menos en el área internacional donde los países establecen medidas proteccionistas, entregan subsidios a sus empresas o establecen barreras técnicas.

Por otro lado los mercados actúan como redes a través de la cual circulan flujos financieros, corrientes de inversión y tecnologías, por la acción de intermediarios financieros como los bancos, los agentes de bolsa, de mercados de futuros y *broilers* dentro de una estructura legal que los alienta y un Estado que resguarda los derechos de tales intermediarios. Por ello, hoy en día, se habla en el campo de la ciencia de la administración de redes de producción, de distribución y de proveedores. Así, en los mercados interactúan las empresas, los intermediarios y el Estado y se diferencian únicamente por el contexto histórico y cultural en el que ello tiene lugar. Lo que se tranza en dicho mercado—según Walras—son bienes físicos, quedando a un lado la tierra y la mano de obra.

Esta teoría neoclásica se tiende aplicar de manera global a todos los países, independientemente de su contexto cultural y su nivel de desarrollo económico y tecnológico articulando tres medidas específicas: la desregulación de todos los procesos productivos y comerciales de tal manera que cualquiera puede importar en una estructura arancelaria plana, sin escalas y sin prohibiciones; la privatización de las empresas públicas; y, finalmente, la eliminación de los controles de precio, incluyendo las diferencias de los tipos de cambio monetario a fin de fortalecer el dólar como medio de pago internacional.

La caída del muro de Berlín favoreció la idea beneficiosa y paradigmática

de esta globalización económica. Libre de la amenaza de la dictadura del proletariado, el sistema financiero se empeñó en imponer la dictadura de la oferta y la demanda. Repentinamente, la participación de los trabajadores en la creación de riqueza es presentada como una concesión de los tiempos de la bipolaridad. En tanto el neoliberalismo económico empieza a destruir al propio Estado y la estabilidad democrática. La velocidad de la acumulación del poder político en manos de gobernantes que facilitan las decisiones del sistema financiero; así como la acumulación inextinguible de riqueza en pocas manos y el aliento de una cultura meramente especulativa, despreciando la cultura productiva ha empezado a corroer las instituciones sociales intermedias.

Lo paradójico es que esos mismos estados complacientes con este modelo neoliberal se encogen constantemente. Y si los gobiernos de América Latina sólo apuntan a los imperativos de una economía donde lo gravitante sea la competencia, la calidad y la competitividad, toda la estructura política se tornará en una farsa, en una demostración de impotencia. Así pues la globalización económica se convertirá en una emboscada para la libertad democrática.

Esta globalización económica va unida a una alteración en la cultura que pretende fijar la idea que la única felicidad terrenal es el estilo de vida del automóvil americano, la distracción de Disney, el alimento Mc. Donald y la imagen de la televisora MTV.

La creencia de que el mundo es un solo mercado, similar a cualquier otro y en el cual se intercambien pacíficamente los bienes y servicios; así como la fra-

se de que los países industrializados están alentando el surgimiento comercial de los latinoamericanos, parecen ser sólo palabras huecas, sonoras, pero sin contenido.

Hoy el modelo neoliberal es cuestionado en el mundo académico, principalmente en la Universidad de Stanford donde un grupo de economistas dedicado al “análisis institucional competitivo” señalan que no existe un sistema económico atemporal y universal dotado de valores normativos y que su aplicación mecánica no resulta eficaz en todas las economías o países. Por el contrario debe reconocer la existencia de múltiples sistemas económicos y proceder al análisis de sus orígenes, desarrollo histórico, el balance de sus éxitos y sus fracasos y la posibilidad de obtener beneficios económicos a partir de tal diversidad o ventajas comparativas.

La visión lanzada por el futurólogo canadiense Marshall Mc Luhan de una “aldea global” y del mundo como un poblado homogéneo, no se ha cumplido de ninguna manera. Lo claro es ver cuan poco el mundo se ha integrado. Es cierto que la globalización de las comunicaciones funciona efectivamente y es posible que en tiempo real millones de personas estén prendidas de las redes de televisión viendo el mismo programa, con las mismas imágenes y los mismos conceptos. Sin embargo, no se puede esperar que ocurra un intercambio de mutuos intereses o un mejor entendimiento entre los pueblos. La proximidad y la simultaneidad creadas por los medios de comunicación masiva a los cuales se puede tener acceso a través del cable y la Internet, no han conseguido crear una comunicación cultural, y mucho menos una adaptación económica⁹. Por ello la

fuerza representada por el sistema financiero y las empresas transnacionales buscan imponer sus modelos y prácticas a través del comercio internacional y las inversiones, afectando la cultura o buscando estandarizarla, deteriorando el medio ambiente y sumiendo en la miseria a millones de personas que miran, todavía sorprendidos, los bolsones de opulencia de las grandes ciudades.

“Este planeta está lejos de convertirse, con el actual modelo de globalización transnacional, en una ‘aldea global’ que integre a todas las naciones en la prosperidad y en el respeto de la ecología; va, más bien, en el camino de ser una colección de *ghettos* planetarios de gente próspera que son consumidores de la economía global, que comparten el mismo estilo de vida y de destrucción ecológica”¹⁰.

Este es un fenómeno que no ha sido apreciado todavía en su exacta dimensión por el campo académico, a pesar que su manifestación es antigua y que para América Latina empezó desde que los colonizadores españoles y portugueses impusieron patrones culturales, comerciales y estilos de gestión, sobre los pueblos nativos y las organizaciones de los nacientes criollos. Basta recordar el primer encuentro de Francisco Pizarro, el cura Vicente Valverde y Atahualpa en la tarde triste del sábado 16 de noviembre de 1532 en que los primeros impusieron al segundo y a su pueblo una nueva cultura.

“Sin la dimensión cultural es muy difícil impartirle coherencia a una lectura del mundo contemporáneo en el cual el nacionalismo, la reli-

gión y los conflictos interétnicos tienen una influencia equivalente a los aspectos internacionales y seculares”.

“Los modelos de economía política y de relaciones internacionales actualmente vigentes no pueden por sí solos explicar, dar sentido y proponer políticas orientadas a la solución de los problemas multidimensionales que hoy enfrentamos”.

“En el ámbito político, los cambios en la cultura inciden tanto en la política internacional como en la forma, valores, actores y mecanismos de la vida política interna de los países industrializados y en desarrollo. Así, por ejemplo, amplios flujos migratorios provenientes de otras culturas han modificado las situaciones socioculturales, políticas y económicas de muchos europeos y de los Estados Unidos”¹¹.

La idea clave, entonces, para entender el cambio cada vez más fluido y cercano de las operaciones de comercio internacional no es englobar todo el mercado a reglas únicas y uniformes sino en admitir, reconocer y respetar la diversidad, la interacción de los operadores en los diferentes mercados y la reciprocidad en el trato. Reconocer la existencia de otras culturas y distintos procesos así como etapas en el desarrollo de los países a fin de evitar la colisión de actitudes y sentimientos.

La globalización económica no ha logrado estandarizar la cultura, la religión, ni los sentimientos, y por ello el impacto que recibe del comercio y la in-

versión pueden suscitar, cuando ya no lo han hecho, serios conflictos o nuevas desavenencias entre los pueblos. Más bien la acción de los flujos de inversión y el comercio ha erosionado la unidad cultural de las naciones latinoamericanas y de otras naciones del mundo.

Ya en 1968 Kindleberger decía que “La diferencia entre comercio interregional y el internacional consiste en que el comercio entre regiones es un comercio dentro del mismo grupo, en tanto que el comercio entre países tiene lugar entre diferentes unidades de cohesión”. Entendiendo como tales a esa fuerza centrípeta que une a todos los ciudadanos de un mismo país y que usualmente es esa identidad u orgullo nacional de pertenecer a una sociedad. “Esta cohesión del grupo nacional ayuda a explicar las diferencias nacionales en gustos y costumbres pues son como los divisores del mercado nacional”. Y que es una realidad palpable que busca defenderse y en ocasiones demuestra desconfianza a la acción externa¹². Hay pues una diferencia tangible cuando el comercio se extiende a otras áreas geográficas, precisamente porque transcurre dentro de espacios culturales bastantes diferenciados.

“Pese a su activa participación en la globalización de la economía, ni Corea ni Japón parecen vivir la cultura mundializada que anuncia occidente. Al contrario, el nacionalismo moderno en China, Corea, Japón y Vietnam tiende a invocar razones biológicas para sustentarse. Nutrida por el culto confucionista a los antepasados, la idea de linaje es proyectada a escala del país para definir la nacionalidad como una esencia lírica y

superior. Obviamente esto da lugar a un 'orgullo' racista y a un rechazo total a la unión y a la procreación con personas de otras nacionalidades, en aras de mantener la 'pureza de sangre', especialmente en Japón, Corea y Vietnam, países cultural y étnicamente homogéneos. Estas experiencias asiáticas de la modernidad concebidas simultáneamente como adopción de la técnica occidental y mantenimiento de la tradición se enrumbarían por un derrotero que combina avances económicos, integración regional y reciclamiento de identidades"¹³.

Paradójicamente en las naciones industrializadas y creadoras de la gran tecnología la tradición y el pasado se refresca continuamente a través de libros, películas y series de televisión que se renuevan anualmente a fin de perpetuar la línea viva de todas sus generaciones; en tanto que esos paquetes y enlatados televisivos se comercializan y se imponen a las naciones en desarrollo erosionando, cuando no fragmentando, sus líneas culturales y empujando a esos retazos divididos a refugiarse en el fundamentalismo religioso, el nacionalismo racista y algunos atavismos tribales.

Cuando los pueblos pierden ese sentimiento de pertenencia que les da precisamente identidad es que se les está empujando al radicalismo y la agresión y rechazo de todo aquello que lo desnaturaliza. Y ello no hace bien ni al inversor ni al anfitrión.

De tal manera que la globalización económica y el intercambio tecnológico y de medios de información, como bien señala Samuel Huntington, están frag-

mentando a las sociedades y separando a las gentes de sus antiguas identidades locales, debilitando a la nación y por ende al Estado como un elemento de cohesión y de identidad cultural. El intercambio de los pueblos originado por el comercio y la telecomunicación intensifica la conciencia de civilización y en consecuencia, las diferencias entre los diferentes tipos de civilizaciones que concurren al mercado, así como también es posible apreciar o resaltar lo que hay en común dentro de cada una de ellas¹⁴. Tales diferencias plantean escenarios y situaciones nuevas que con frecuencia buscan imponerse rápidamente para facilitar el intercambio de mercancías, servicios o el establecimiento de empresas transnacionales.

Los países a su vez reaccionan frente a estas circunstancias, como son los reclamos recientes en Porto Alegre, aunque inicialmente se iniciaron, paradójicamente, en los países industrializados como fueron la protesta en las calles de Seattle, Praga y de Milán, precisamente porque en dichos países la toma de conocimiento del problema es más rápido debido a su nivel de desarrollo cultural y académico.

Como es natural, es posible distinguir dos visiones distintas de la globalización, sea por el lado de los países industrializados que la ven benéfica y hasta prodigiosa, a diferencia de la de los países latinoamericanos que recién han empezado a cuestionarla con el temor inicial de enfrentarse a muchos de sus gobiernos autoritarios pero eficaces en imponer sus modelos económicos. Lo cierto es que tanto unos como otros perciben que hay un desorden en el comercio internacional ya que el crecimiento se ha concentrado en los que ya eran

más poderosos que trágicamente están siendo subsidiados por los que tienen menos, y tal vez lo están haciendo con su propia vida. La inversión extranjera directa, a su vez se ha orientado únicamente al sector primario y especulativo financiero, sin que la gran mayoría de los pueblos latinoamericanos hayan recibido algún beneficio, pues no se ha fortalecido el sector secundario, el de las manufacturas. Sin embargo, cuestionar la globalización económica o mostrar sus resultados negativos no significa oponerse, hasta por que al fin y al cabo América Latina vive en proceso de globalización desde la conquista en el siglo XVI hasta nuestros días, pasando por los intentos ingleses, holandeses y franceses de dominarla, como es la muestra palpable de las Guayanas.

Pero también en los países desarrollados la globalización económica ha ocasionado desocupación, crisis cambiarias y monetarias. Lo que demuestra su debilidad para resolver el problema del bienestar general. Tal vez, entonces, es necesario replantear el proceso admitiendo que al mercado concurren agentes desiguales lo que evitaría fricciones y desasosiego entre los pueblos. Es decir reconocer la coexistencia de la universalización o globalización. O lo que la doctrina social de la iglesia llamaba desde el siglo XIX: unidad dentro de la diversidad.

El Foro Social Mundial, surgido en Porto Alegre (Brasil) persigue explicar y canalizar el proceso de globalización a fin de construir alternativas económicas para intercambiar experiencias fortaleciendo el flujo comercial de la región con los países industrializados y en el que participen los trabajadores, los empresarios, la sociedad civil, los consumidores y los

exportadores. Hay un nuevo interés que se centra en políticas que promuevan el desarrollo humano, la formulación de propuestas para democratizar organizaciones como la OMC, el FMI, el Banco Mundial y el BID; así como analizar la influencia de las transnacionales en las comunidades locales. Igualmente propuestas de desarrollo sostenible para erradicar la miseria, el analfabetismo y proteger el medio ambiente.

Este foro se estructura para hacer frente a ese proceso de estandarización de la cultura, las costumbres y los sistemas de valores. En el que una de las repercusiones más sensibles, la podemos encontrar en el imaginario social en donde subyace la idea de que se han borrado las fronteras nacionales y por lo tanto perdido vigencia el derecho de los pueblos a ejercer soberanía sobre su patrimonio cultural entendido este como bienes y recursos materiales, lengua, historia, formas de organización social, creencias y valores. Y cuyos defensores de características y líneas nacionales son condenados como retrógrados y contrarios al progreso¹⁵.

Todo país no solo tiene sino que requiere de cultura para poder enfrentar el desarrollo y lograr metas compartidas. Se requiere una cultura construida por sus hombres y mujeres, por la nación en definitiva y para ella; una cultura que haga del esfuerzo y el sacrificio un elemento que conviva con el deseo de una vida terrena más justa y solidaria.

Ese contenido nacional de la cultura ha recibido fuertes objeciones, pues la modernidad comercial e industrial invoca ideas universalistas de producción, de racionalización y de mercado antes que la idea de nación, y numerosas elites di-

rigentes se han empeñado intensamente en insertar a sus países dentro del proceso de internacionalización y para hacerlo han combatido ciertas formas de vida social y cultural, rebelándose contra el nacionalismo¹⁶.

Para algunos autores como Richard H. Brown, el concepto de identidad no tiene ninguna solidez, "... se parece más a una pila de papas fritas en hojuelas sobre una mesa cercana a una ventana, que a una unidad sólida, inmovible. Una vez que la ventana se abre y la brisa de la posmodernidad entra, las hojuelas de la identidad vuelan por los aires y se rompen en pedazos"¹⁷. Y al no existir una identidad es conveniente encontrar nuevas vías para estudiar la cultura y la globalización.

"La globalización, convertida en el discurso dominante de esta época, ha sustituido el concepto de nación por el de mercado mundial, el cual es hoy el nuevo dogma sobre el que descansa una decimonónica racionalidad destinada a legitimar la iniciativa privada y la voraz competencia desatada al interior del capitalismo desarrollado en esta guerra comercial de fin de siglo por un nuevo reparto de mercado"¹⁸.

La mayor crítica que se puede hacer a la globalización económica es el intento de querer imponerla como un hecho incontrovertible, inevitable e inextinguible de los tiempos, que deberá admitirse en toda su extensión y frente al cual solo resta amoldar la cultura de nuestros pueblos a los estándares de gestión, estilos comerciales y los modelos contractuales de las grandes transnacionales que pretenden sustituir al Estado como admi-

nistrador del bien común. Más aun se pretende hacer creer que este es un fenómeno nuevo, reciente y producto del desarrollo tecnológico y como tal un hecho de los tiempos que debe ser reconocido y admitido, pues resistirse a él es luchar contra la modernidad y las nuevas tecnologías, impidiendo un nuevo desarrollo.

Sin embargo, el intento de unificar el mundo bajo patrones estandarizados y únicos, al cual todas las culturas deben adherirse, no es nuevo ni moderno. Podríamos afirmar, sin temor a equivocarnos, que ello aparece desde que las civilizaciones intentaron vincularse y comunicarse.

Creando que los puentes de relación entre las culturas es el establecimiento de patrones y prácticas comunes entre ellos se han realizado esfuerzos para estandarizar no sólo los mecanismos de producción, comercialización y de administración, sino la cultura de los pueblos con resultados no siempre alentadores y por el contrario conflictuantes cuando no estériles.

Muchos de los nuevos y recientes conflictos, como tal vez los futuros, están ligados a las externalidades negativas que genera la solidez, fortaleza e irreductibilidad de los grupos de presión, sean empresariales, políticos o económicos, que interactúan en el ámbito comercial ya que buscan imponer sus prácticas decisorias en cuanto a apertura de mercados, inversión directa o transferencia de tecnología; soslayando el sentido de cooperación que debe existir con los otros grupos como son los consumidores, las otras empresas o las entidades sociales; para no mencionar el espíritu de solidaridad o reciprocidad internacio-

nal. La posesión de las inversiones y la tecnología hacen a aquellos grupos, conglomerados de empresas o instituciones financieras internacionales, menos maleables o adaptables con los países en los que operan. Generalmente actúan aislados de toda influencia del medio ambiente nacional y el corto plazo los hace imponer rápidos esquemas de apertura de mercados, privatización o nuevos centros de explotación de recursos naturales, violentando costumbres y estilos de vida de miles de personas que han vivido cientos de años bajo determinados patrones.

La vertiginosa acción de tales grupos y esquemas no sólo se hace inflexible sino con muchísima frecuencia de manera intolerante, pues se desenvuelven dentro de lo que llamamos la fase de la penetración cultural, precipitando la respuesta de otros grupos sociales que contrarrestan tales actitudes con similares expresiones de violencia cuando no de odio.

Tal imposición de prácticas, estilos y modelos de desarrollo ha circulado hoy en día velozmente por el vertiginoso camino que brindan las telecomunicaciones a todos los países sin excepción. Empero tal proceso de globalización no es reciente, ni novedoso.

El primer gran esfuerzo de globalizar la medida del tiempo a través de los calendarios anuales fue el trabajo del Papa Gregorio VII quien diseñó el calendario que lleva su nombre, como un patrón de medida para todo el mundo. Empero y a pesar de los muchos siglos que tiene dicho calendario, este sólo rige únicamente para la cultura occidental y cristiana, ya que dicho ordenamiento convive con el calendario judío, el árabe

y el chino o asiático. Es decir cuatro calendarios en el mundo siendo que el gregoriano a pesar del tiempo es usado únicamente por un tercio de la humanidad. Otro intento de globalización fue el esperanto que se abrió paso como una lengua común y universal para toda la humanidad y que fue un fracaso. Incluso el esfuerzo de universalizar el sistema métrico decimal, a pesar de los trabajos de la ISO (International Standard Organization), que ya tiene cerca de cincuenta años, es una tarea con muy limitados éxitos, pues el propio centro del poder industrial como es los Estados Unidos de América, se resiste a utilizarlo plenamente y por ello muchos de sus productos tienen medidas en yardas, pies o pulgadas y los pesos son expresados en bushels, libras o quintales. De tal manera que el fenómeno no es nuevo, ni es redentor, ni ecuménico.

Paradójicamente lo más universal que ha creado el hombre es el drama y la tragedia humana que siendo individual y concreta a una realidad geográfica específica puede ser entendida y comprendida en todas las latitudes y culturas. Por ello en la literatura universal las obras verdaderamente universales son aquellas del drama humano local. ¿Acaso no es local *El Ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha?*, pero qué es una cosmovisión de las necesidades espirituales y materiales, de los ideales y los hechos prácticos. ¿Acaso no es local *Edipo Rey?*, sin embargo, inmensamente humano y sin fronteras, como son los traumas de la infancia y la relación entre madre e hijo. ¿Acaso no es una historia de un reinado específico y temporal *Hamlet?*, empero, su drama y duda metafísica, es plenamente comprendida y entendida por todas las culturas y todos los hombres en todos los tiempos.

Hay más bien en América Latina, como señala Juan Carlos Moneta, Eiseke Sakakibara, Herminia C. Foo Kong Dejo y Javier Protzel, un intento claro de homogenización cultural a partir de las empresas transnacionales, las grandes cadenas de televisión y las referencias de marcas y nombres comerciales.

Ese propósito encuentra un punto de colisión con las civilizaciones, historia y cultura latinoamericana ya que presenta diferencias étnicas, tecnológicas, patrones de consumo y sentido de la vida y como tal reaccionan de manera diferente ante la actuación o imposición de marcas, modelos, sistemas de comercialización o radicación de inversiones.

Las grandes inversiones y las empresas transnacionales penetran en la cultura de los países importadores o receptores de inversiones a través de una serie de "... instrumentos y prácticas que afectan de distinta manera y grado, los contextos político, económico y cultural nacionales y locales. Luego de su procesamiento, esos elementos son remitidos en un diálogo conflictivo de contenidos y acciones concretas relativas al mercado, la democracia, el libre desarrollo, la soberanía, los derechos humanos, el desarrollo, el fundamentalismo, etc."¹⁹. Hay pues una penetración cultural por parte del inversor extranjero sobre el país anfitrión y cuando ella se va extendiendo o alcanza altos niveles de aportación, es natural que se de una interferencia política ya que esa influencia de prácticas y usos empresariales requiere de su acatamiento por parte de los funcionarios de las empresas y plena aceptación por parte del consumidor. Entonces ese dialogo conflictivo termina no siempre en un mutuo acuerdo sino en una supremacía del poder economi-

co sobre el poder político utilizando al afecto, para culminar tal diálogo conflictivo, cuanto recurso sea posible ya que, en la mayoría de los casos, de la suerte de las inversiones en el exterior puede depender el resultado exitoso de la empresa matriz y la economía del país inversor.

Para contrarrestar y superar tal situación el Estado receptor o importador solo tiene ante sí una política de modernización urgente de su aparato industrial, empresarial y académico, preservando sus lazos y vínculos culturales que le dan ese carácter peculiar de nación. Muchos países como Francia, Japón, Alemania e Italia han asociado la modernización con la restauración y revaloración de su cultura nacional.

"El nacionalismo es la movilización del pasado y de la tradición puesta al servicio del futuro y de la modernidad. El nacionalismo expone la cultura o las culturas de su territorio o los vientos de la modernidad y de la nacionalización, pero también construye un ser nacional más modernizador que moderno y tanto más apegado a sus orígenes y a sus tradiciones cuanto más alejado está el país de los centros de modernidad y cuanto más amenazados se siente por un imperialismo extranjero. La nación no es la figura política de la modernidad, la nación es el actor principal de la modernización, lo cual quiere decir que es el actor no moderno que crea una modernidad cuyo control tratará de conservar el tiempo que aceptará perderlo parcialmente en provecho de una producción y de un consumo internacionalizados"²⁰.

El nacionalismo puede describirse como "... una fusión de patriotismo con una conciencia común..." o como "... la identificación del individuo con su grupo al cual le brinda su suprema lealtad"²¹. Dicha lealtad es la que se resalta en las empresas para fortalecer la gestión de sus ejecutivos, y es la que se reconoce para fomentar la cooperación empresarial. Por ello muchos trabajos lo destacan como concluyen Hys, Korth y Roudiani quienes señalan: "El nacionalismo no es una fuerza negativa..., por el contrario, es un sentimiento y un espíritu que puede ser útil a un país en particular y debe ser reconocido y adaptado para la empresa internacional. En muchos países desarrollados el espíritu nacionalista es particularmente elevado y puede estar acompañado por un sentimiento intenso de lealtad interna y aversión a cualquier cosa fuera de las fronteras nacionales (verbigracia una empresa extranjera)"²².

Todo ello sintetiza los términos culturales de una nación frente a los desafíos de la globalización, según los cuales no se trata de impedir el flujo beneficioso de los intercambios sino el de adecuar un país y un Estado a todo lo que significa modernidad y tecnología para, manteniendo sus características individuales pueda enfrentar, con entendimiento, los embates de una globalización económica, la influencia de la inversión y la acción de las transnacionales que pretenden estandarizar y homogenizar ciudades, naciones y cultura. Tal intercambio debe ser dentro del principio de solidaridad internacional y bajo criterios de justicia y equidad entre las naciones que participan del comercio internacional. Recomendando aquel viejo axioma de respetar la diversidad para conseguir la unidad de un intercambio pacífico y be-

neficios para los pueblos que buscan su legítimo desarrollo nacional.

Inversión extranjera y exportaciones

Las exportaciones de servicios, después de las exportaciones de manufacturas, es el paso previo y anterior a la inversión. De tal manera que cuando un país ha logrado consolidar en la exportación de servicios, sin que ello excluya las exportaciones de manufacturas, es que necesariamente empieza a realizar las primeras inversiones en el país que inicialmente fue importador o comprador de sus mercaderías.

El decenio del 90 se ha caracterizado por un incremento significativo de los flujos de inversión en y hacia América Latina, que se ha concentrado particularmente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela aprovechando las ventajas que estos países han dado con ocasión de las privatizaciones y siguiendo las pautas de aquello que se conoce como el Consenso de Washington y que más académicamente es el manifiesto de política publicado por el Institut for International Economics, denominado "Hacia un nuevo crecimiento económico en América Latina" (1986). A causa de ello las inversiones extranjeras directas (IED) llegaron a cuadruplicarse en relación a los datos de 1985 (ver Gráfico N° 1).

Pero, paradójicamente, ese significativo flujo de inversiones ha crecido sin orden, ni prioridades, ni orientación específica, para el país receptor que, sacrificando expectativas, concedió beneficios, liberaciones y facilidades para la inversión extranjera directa. Y así, por

falta de un plan de desarrollo tales inversiones se han orientado hacia la extracción de materias primas y la explotación de servicios, principalmente financieros y de telecomunicaciones, en desmedro de la fabricación de manufacturas, que es lo más conveniente dentro de una cultura productiva. En toda América Latina "...una parte sustancial y creciente de la IED se orientó en toda la década a los sectores de los servicios,

aprovechando procesos de liberalización, privatización y desregulación"²³. Siendo que las unidades operativas o activas de dicho proceso han sido fundamentalmente las grandes empresas transnacionales que incrementaron su participación en las ventas totales de las 500 empresas más grandes de América Latina pasando de un 27% en el período 1990-1992 a frisar un 43% en solo los dos últimos años del decenio del 90.

GRAFICO N° 1
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA
(En millones de dólares)

	1990-1994	1995-1999	2000	2001	2002
	Promedio anual	Promedio anual			
Argentina	3027	10599	10418	2166	775
Bolivia	85	711	736	706	677
Brasil	1703	19240	32779	22457	16566
Chile	1207	5401	4860	4200	1888
Colombia	818	2796	2299	2500	1974
Ecuador	303	639	720	1330	1275
México	5430	11398	16449	26569	14435
Paraguay	99	185	119	95	-22
Perú	801	2350	810	1070	2391
Uruguay	51	164	179	320	177
Venezuela	836	3449	4701	3683	779
Total	14 360	56932	74070	65096	40915

Fuente: CEPAL, "La Inversión Extranjera en América Latina y El Caribe", Santiago de Chile, mayo de 2004, p. 30-32.

Concepto de inversión extranjera

No existe un concepto preciso y unánime de inversión extranjera directa. Algunos países la definen en su legislación interna, otros sólo la regulan sin precisarla; y, finalmente, algunos remiten su definición a las normas contenidas en los tratados internacionales como es el caso de la Comunidad Andina de Naciones o el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, por ejemplo.

En el Perú, el Decreto Legislativo 662 define este fenómeno como el conjunto de inversiones del exterior que se orientan hacia actividades económicas generadoras de renta y que pueden adoptar varias modalidades como aportes de capital; aplicaciones en moneda nacional provenientes de recursos con derecho a ser remitidos al exterior; conversión de obligaciones privadas con el exterior en acciones: contribuciones tec-

nológicas; títulos financieros o derechos de participación contractual.

La explicación teórica de inversión extranjera también muestra varios conceptos: así algunos autores acentúan la idea de aportes o transferencias desde el exterior; otro grupo la define como aporte proveniente del exterior de propiedad de personas naturales o jurídicas extranjeras.

Para efectos de este trabajo entendemos por inversión extranjera directa cualquier desarrollo de proyectos que involucren recursos que efectúa un país, usualmente llamado inversor, en otro país, usualmente llamado receptor o anfitrión; considerando que estos aportes pueden ser directos y nuevos (*greenfield investment*) o mediante la compra de empresas nacionales ya existentes a través de una adquisición directa, privatización, consorcios u operaciones conjuntas (*joint ventures*).

Las inversiones pueden ser estudiadas desde el lado de su acción como radicaciones en América Latina, la misma que adquiere diferentes formas y que se ha acentuado con el proceso de privatizaciones; y desde el lado de acciones dinámicas o internacionalización de las empresas de la región hacia otros mercados, sean latinoamericanos o de otras latitudes. En el caso de las inversiones dentro de la propia región se denominan inversiones intrarregionales, confluyendo como tales la acción de las empresas y la de los gobiernos.

La inversión extranjera directa en la región

Las inversiones extranjeras directas (IED) se han concentrado en pocos paí-

ses, como se ha señalado, en razón de su estabilidad política, económica y social, así como por la liberalización de los mercados y una legislación alentadora para su captación. Ello explica porqué Brasil, por ejemplo, no ha mantenido una captación de inversiones significativas en relación al tamaño de su economía ya que ha sido el país más reticente en liberalizar su economía y ha sufrido el proceso inflacionario más agudo y prolongado de la región. Es importante anotar que hasta fines de los setenta, Brasil era el principal receptor de inversiones extranjeras de fuera de la Región. Parece, entonces, que las reformas económicas en general y las perspectivas que ofrece el país, desde el punto de vista político, con un Gobierno estable sólido y que pueda imponer sus decisiones, es el escenario propicio para atraer las IED, que la captación de flujos extranjeros puramente financieros²⁴.

Todos los cambios en las legislaciones de América Latina para captar inversiones se han hecho dentro del espíritu de liberalización de los mercados más que en la orientación benéfica de la inversión hacia determinados sectores productivos o manufactureros necesarios para una región en proceso de industrialización hacia los mercados externos. Así, 106 de las 112 modificaciones legislativas, en el campo económico, ocurridas hacia 1995 en América Latina y otros países del mundo han sido leyes únicamente de liberalización. De igual manera se ha dado más importancia a los acuerdos bilaterales de inversión que a los multilaterales. Todo lo cual lleva a concluir que debería buscarse una orientación y armonización de las reglas de IED lo cual exige de los países en desarrollo evaluar los objetivos nacionales y sus expectativas de de-

sarrollo frente al interés de los inversores²⁵.

Como se ha dicho, el proceso de globalización ha impulsado las IED por parte de las empresas transnacionales. Así, durante el decenio del 90 las ventas de las filiales de dichas empresas crecieron mucho más aceleradamente que las exportaciones globales, y sus niveles de producción se expandieron de un 5% del PIB global en 1982 a un 10% en 1999. Los flujos de IED hacia América Latina se expandieron significativamente, particularmente hacia Brasil y México al finalizar dicho decenio, habiendo disminuido para los países de la Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) quienes disminuyeron su participación dentro de los flujos totales a la ALADI, pasando de un 18%, en promedio, en la segunda mitad de los 90 a alrededor de un 12% en el 2000. El resto de países de Sudamérica (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay) también vieron reducida su participación en el total de flujos de IED a los países de ALADI, de un 28% en promedio en el periodo 1995-1999 a cerca del 25% en el 2000 (Gráfico N° 2).

Los flujos de IED que llegan hacia América Latina responden a las fuerzas globales que vienen impulsando el comercio a nivel mundial. A esta determinación se adicionan los procesos propios de la región, por acción de algunos países latinoamericanos que están en esta etapa, luego de una década de crecimiento sin precedentes como fueron los '90.

Es conveniente, entonces, determinar de qué manera y con qué resultado los países latinoamericanos han dado el paso hacia la inversión dentro de esa se-

cuencia del proceso del comercio internacional que va desde la exportación de *commodities* y llega hasta la interferencia política. Vale decir, estudiar las inversiones que los países latinoamericanos han hecho en otros mercados, siguiendo ese proceso según el cual quienes consolidan sus exportaciones de manufacturas y de servicios pasan a ser posteriormente inversores.

Hay una relación causal entre el comercio total (bienes y servicios) y la inversión, aunque la CEPAL señala que no es clara, es decir, no se sabe si el comercio ha inducido a la radicación de inversiones o viceversa. "Lo más probable es que ambos procesos actúen simultáneamente, con distinta intensidad, según las condiciones objetivas que imperan en un determinado momento"²⁶. Sin embargo, reconoce que es probable que la liberalización comercial, es decir la consolidación de la etapa de la exportación total (manufacturas y servicios), haya dado paso a las inversiones que apuntaban a racionalizar los procesos de producción y comercialización en un mercado determinado y ya conocido.

Tal circunstancia puede haber incidido en un incremento de la inversión intrarregional, aunque existen dificultades para mostrar un panorama claro de dicha inversión, pues no existen registros sistemáticos, ni se han compatibilizado los métodos de recolección y presentación de los datos.

El dato inicial para ubicar el tema, es la determinación de la importancia relativa de las inversiones intrarregionales, frente a las procedentes del resto del mundo. En el Gráfico N° 2 figura el porcentaje de capital extranjero por países de destino, pero es importan-

GRAFICO N° 2
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA
 (En millones de dólares)
 Año 2000

País/ Origen de la Inversión	Estados Unidos	Europa	América Latina y el Caribe	Sudeste Asiático	Otros	Montos de Inversión Intrarregional	
						1990	1995
Argentina	1,991.55	2,143.02	875.16	0.00	600.27	364.00	5,610.00
Bolivia	233.84	35.37	86.85	1.57	35.37	132.00	393.00
Brasil	1,781.05	2,135.32	300.89	373.68	262.06	1,786.00	4,853.00
Chile	1,182.80	730.38	218.82	115.32	709.68	602.00	2,957.00
Colombia	539.18	178.11	210.06	18.39	22.26	36.00	968.00
Ecuador	314.43	101.52	43.24	1.41	9.40	0.00	470.00
México	5,667.97	2,229.08	571.56	485.83	571.56	0.00	9,526.00
Paraguay	10.09	40.07	47.69	0.93	4.22	75.00	103.00
Perú	298.12	1,418.64	230.27	14.39	94.58	289.00	2,056.00
Uruguay	55.74	59.97	24.49	3.14	13.66	0.00	157.00
Venezuela	524.02	276.79	101.46	37.43	45.31	300.00	985.00
Costa Rica	253.09	31.34	39.77	12.13	0.67	22.00	337.00
El Salvador	13.68	9.42	7.45	0.72	6.73	1.00	38.00
Guatemala	41.40	4.20	6.75	3.90	18.75	0.00	75.00
Panamá	198.92	9.35	16.02	10.15	32.57	1,729.00	267.00
República Dominicana	120.89	41.40	13.25	1.24	237.22	14.00	414.00
Totales						5,350.00	29,209.00

Fuente: CEPAL. Centro de Información de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, sobre la base de cifras de la UNCTAD, World Investment Report. 2001, Nueva York, 2001, pp. 291 y 296.

te resaltar la inversión intrarregional, que aunque en pocos montos resulta notable por su dinamismo y la demostración de la relación y paso secuencial del comercio total (manufacturas y servicios) a la IED neta.

Durante el año 2000, en quince países latinoamericanos, la inversión extranjera intrarregional alcanzó al 7,04% del total. Este porcentaje aumentaría significativamente si se incluyeran las cifras de los paraísos fiscales del Caribe;

pero en tal caso, se le habría “perdido la pista” al origen de los capitales. En 1997, de acuerdo con el Directorio elaborado por la CEPAL, las inversiones intrarregionales frisan el 9,1% de un total mucho menor. En ese lapso, las inversiones intrarregionales se multiplicaron por tres, mientras las globales se duplicaron. Cabe señalar que estas cifras constituyen estimaciones conjeturales, para cuya construcción se combina el acervo de inversión extranjera total calculado por la UNCTAD para cada país, con el porcentaje de inversión intrarregional por países que realizó la CEPAL; las metodologías utilizadas no se hacen explícitas en ninguno de los dos estudios. Con todo, sirven para fijar un orden de magnitud.

Las inversiones directas efectuadas por países latinoamericanos y caribeños en la región durante el período 1990-1999 consistieron sobre todo en compra de activos existentes (51%). De acuerdo con estimaciones de la CEPAL, basadas en informaciones de la prensa financiera, los países inversores latinoamericanos que tuvieron mayor presencia fueron Argentina, Brasil, Chile y México, particularmente en lo que se refiere a las privatizaciones y en la compra de empresas privadas locales por parte, principalmente de Chile con una participación del 45% del total, seguido de Argentina, México y Venezuela que en conjunto suman el 41%. (Ver Gráfico N° 3).

Chile resulta ser el país inversor más importante, cuando se consideran las inversiones por origen y destino, pues llega al 50% del total de la inversión intrarregional, particularmente como país de origen seguido de Argentina y Brasil.

En la actualidad, en América Latina se acepta el principio de la no discrimi-

nación entre inversionistas extranjeros y nacionales; se ha suprimido el requisito de la autorización previa de la inversión, excepto en Chile y Uruguay. Se han reducido los sectores reservados al Estado o a los empresarios nacionales; se permite la remisión inmediata de las utilidades, sin límites de monto. Es posible la conversión de deuda externa en capital, la creación de zonas de procesamiento de exportaciones y de zonas francas industriales. Además, se aplica una amplia gama de incentivos fiscales, financieros, arancelarios, canje de deuda por capital social, apoyo para infraestructura, contratos de estabilidad tributaria y provisión de algunos servicios.

En el ámbito de la solución de controversias, se está abandonando la “doctrina Calvo”, tesis tradicional de los países de América Latina, que se mantuvo durante algunos decenios con la referencia a su autor, y según la cual un extranjero debe recurrir exclusivamente a los tribunales de justicia del país receptor de la inversión y acatar su legislación. Actualmente, en muchos casos se está aceptando el arbitraje internacional o la jurisdicción de los países de origen de la inversión, cuando no se someten a acuerdos multilaterales como el Convenio MIGA (Multilateral Investment Guaranty Agreement) o el convenio OPIC, o se diseñan los API (Acuerdos de Protección de Inversiones) de carácter bilateral.

Esta nivelación del tratamiento a la inversión extranjera hace que la promoción de la integración regional y subregional deba recurrir a preferencias específicas, tales como medidas fiscales, de acceso al mercado, de subsidios, crediticias y de compras estatales.

Desde principios del decenio de los

GRÁFICO N° 3

**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA INTRARREGIONAL
PERÍODO 1990-1999**
(En millones de dólares)

Origen/Destino	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Venezuela	Otros	Total
Argentina	534	1 097	400	263	1 129	113	3 535
Bolivia	6	6
Brasil	985	48	151	151	165	32	1 533
Chile	1 513	176	1 791	1 333	1 426	209	279	6 727
Colombia	18	922	940
Costa Rica	2	2
Ecuador	115	7	45	2	169
México	702	206	111	700	19	2 152	897	4 786
Perú	6	100	30	136
Venezuela	118	15	967	480	1 580
Otros	17	31	737	785
América Latina y el Caribe	3 335	764	3 093	532	3 265	1 915	4 721	2 573	20 198

Fuente: CEPAL. Panorama de la inserción internacional, p. 200.

'90 los países latinoamericanos y caribeños han suscrito un elevado número de tratados bilaterales de inversión, que la promueven y protegen, así como regulan el establecimiento de empresas binacionales. Su texto se ajusta al Código de Conducta de Empresas Transnacionales propuesto por el Centro de Empresas Transnacionales de las Naciones Unidas, e incorpora el trato nacional y la cláusula de la nación más favorecida, establece el derecho a la repatriación de los capitales, la subrogación con respecto al pago de seguros contra riesgos no comerciales (tales como nacionalización y expropiación) y normas para la solución de controversias. Asimismo, se reservan la facultad de conceder tratos más favorables que los otorgados en los acuerdos extrarregionales.

Además de estos acuerdos bilaterales, los procesos de integración subregional han diseñado normas para unificar el tratamiento de la inversión extranjera. En la Comunidad Andina de Naciones rige la Decisión 291 del año 1991, que si bien distingue entre inversores nacionales, subregionales y extranjeros, no otorga privilegios al inversor de la Comunidad Andina con respecto al que aporta capitales desde terceros países y, en general, sigue normas de liberalización de la inversión. También se aplica el régimen de Empresas Multilaterales Andinas, modificada por la Decisión 292 del año 1991, que tiende a igualar su tratamiento con el de las empresas nacionales de los países miembros de la Comunidad Andina.

En el Mercosur, el Protocolo de Colonia (Decisión 11 de 1993) promueve y protege las inversiones de los países miembros, estableciendo para los inversores del Mercosur un tratamiento

no menos favorable que el concedido a los inversionistas nacionales o a las inversiones provenientes de terceros países. Las controversias entre un inversor y una parte contratante se pueden llevar ante los tribunales competentes del país que recibe la inversión, o a un arbitraje internacional, a elección del inversor. Además, se establecen algunas excepciones transitorias al tratamiento nacional; también se regulan las inversiones originadas en terceros países.

El Acuerdo de Complementación Económica entre Colombia, México y Venezuela (Grupo de los tres) establece normas análogas a las de los acuerdos bilaterales de promoción y protección a la inversión, acerca del trato nacional y a la nación más favorecida, la no exigencia de requisitos de desempeño, sectores reservados, expropiación y compensación, transferencias y solución de controversias.

Algunos acuerdos de alcance parcial de complementación económica suscritos en el marco de ALADI, incluyen cláusulas sobre el tratamiento de las inversiones, pero en general se limitan a enunciar el principio de promoción y facilitación de las inversiones recíprocas y, en ocasiones, a establecer convenios sobre doble tributación.

Un enfoque integrador

El comercio internacional como la inversión no puede ser apreciado como un mecanismo autónomo y aislado ya que ambos juegan un papel decisivo en la vida de los pueblos, su cultura, el desarrollo económico de los países y finalmente en el bienestar de sus habitantes.

Ello implica reconocer que el comercio internacional como la inversión no pueden agotar lo real, ni encerrar su objeto en paradigmas de librecambismo o proteccionismo. No se puede apreciar sólo como una actividad independiente o autárquica ya que sus posibilidades y limitaciones están dadas por la cultura y posibilidades de cada pueblo. Ha de apreciarse en una dimensión mayor y dentro de una teoría de carácter interdisciplinario. Se requiere una concepción integradora más allá de la consideración de parcelas, desde que es un proceso dinámico que involucra elementos sociales, medio ambiente (ecología), usos y prácticas de los operadores, historia y patrones institucionales, así como reglas y normas internacionales en medio de sistemas culturales distintos.

La constatación de estos elementos nos permite afirmar que hay una real expresión de la ecuación comercio internacional-inversión-cultura cuyos elementos interactúan entre sí y que debe ser estudiada tanto por los países inversores como cuanto por los receptores a fin de que el costo de los incentivos a la inversión no perjudiquen la identidad cultural de los pueblos ni su soberanía.

La presencia de los conglomerados empresariales y la multiplicidad de los componentes que conlleva la inversión —aspectos tecnológicos, corrientes financieras, centros de entrenamiento y de educación, asociaciones gremiales— cada uno con sus intereses, su dinámica propia y sus términos de eficiencia, crean formas culturales concretas o propician alterar las existentes a fin de constituir, modelar y orientar las situaciones en miras a su propio fortalecimiento.

El derrumbe de las ideologías políti-

cas y el unipolarismo ha dado origen al fortalecimiento de las teologías y del nacionalismo, que aparecen como una necesidad de los hombres y los pueblos que buscan llenar el vacío de sus inquietudes por el bienestar, la libertad y el sentimiento de solidaridad.

Los consumidores, que son seres humanos, a los cuales se les ha querido aislar como si existiera una especie que debe ser observada como un subtipo en la economía de mercado, actúa en función de categorías teleológicas que deben tenerse en cuenta cuando un grueso volumen de las inversiones foráneas se radican en un país ya que los seres humanos determinan en considerable medida su propia evolución —a pesar de las influencias del *marketing* y de la publicidad— a partir de su capacidad natural de crear su propio medio sociocultural pues el hombre es por esencia un creador de espacios y de imágenes.

El mayor o el menor volumen de las exportaciones o las inversiones nos puede indicar el grado de crecimiento económico de un país, pero también nos indica el rasgo de las relaciones culturales, así como también —en un nivel mayor de su desarrollo— de las estructuras políticas ya que operan como factor influyente de la vida social. Suscitán también cambios en las fuerzas productivas, en el volumen del excedente económico, en los centros de capacitación y de educación, en suma en el proceso cultural y político, afectando la forma de organización y el funcionamiento de la propia economía.

La cultura es pues un universo complejo y sus elementos constitutivos no son reflejos sino situaciones específicas que alcanzan a tener autonomía. La cultura

da una explicación de la experiencia pero no se impone a la realidad, se va reajustando en la medida que se perciben nuevas situaciones y exigencias de las instituciones sociales intermedias y los propios individuos. Estos actúan en uso de su libertad, discriminando y optando en razón de los intereses, los prejuicios y los objetivos que se tracen. Ello los puede llevar a rechazar su propia herencia cultural, pero también a admitir o invalidar innovaciones, incluso a remodelar las normas de conducta; asimismo ignorar algunos elementos básicos de su referencia histórica o reafirmarlos y crear otros.

Esa dinámica cultural puede ser variada por las corrientes de inversión si es que ello obstaculiza su crecimiento, estabilidad o mejores niveles de retorno, ya que es posible que se creen las condiciones para revalorizar el significado de determinado sistema cultural según su adecuación al fin del desarrollo comercial o de la inversión. Pero por otro lado también es posible que la radicación de inversión propicie cierto rechazo en razón de alguna regresión histórica o de fortalecimiento cuando hay corrientes de simpatía.

La cultura pues es modificable y de hecho se altera cuando se desarrolla o cuando se autoreproduce en razón de la presión de las corrientes de inversión y de los flujos comerciales. Ello es más entendible si admitimos y tenemos en cuenta la diversificación de sus elementos y la acción de diferentes grupos de presión como las empresas, las universidades, los centros culturales e incluso los simposios y las revistas.

Hoy el mundo vive nuevos planteamientos religiosos. La desaparición de las ideologías básicas que caracterizaron los

últimos cinco años parece coincidir con el retorno de las teologías. El racionalismo que se impuso durante la mitad del siglo XX, incluso en lo que atañe a la organización de las sociedades, dejó a un lado la sensibilidad religiosa. Sin embargo, el final de la guerra fría nos permite ver que el aspecto ideológico, como lugar donde se articulan las convicciones y los conflictos, ha sido ocupado por la teología y el nacionalismo.

En consecuencia, hay una interacción entre las cuestiones culturales, las presiones económicas del proceso de globalización y los intereses de las grandes empresas transnacionales, que debe ser enfrentado desde una óptica integradora que posibilite el desarrollo de los países sin que éstos pierdan su identidad y sea causa de conflictos. Como señaló Kindieberger, hace 35 años atrás: "La tarea de la economía internacional consiste en encontrar, si ello es posible, una base para las relaciones internacionales que resulte satisfactoria para los diversos componentes de un mundo de paz"²⁷. Para ello sería necesario establecer algunos criterios básicos como:

- a) Diseño de un Proyecto Nacional que establezca las líneas básicas del desarrollo, apreciando su oferta exportable, su dimensión histórica, sus aspectos culturales y étnicos.

Dicho proyecto deberá incluir una preferencia por la integración regional y subregional que posibilite el comercio intraindustrial, orientando la inversión extranjera a sectores productivos a fin de que coadyuve a los fines de la sociedad receptora.

- b) Un organismo encargado de ejecutar dicho Proyecto y que efectúe una

planeación estratégica y le dé a ésta su real importancia diseñando un esquema integral de su comercio exterior. Dicho ente deberá coordinar los esfuerzos del sector público, el sector privado (empresas y gremios), las asociaciones sindicales y empresariales, así como las universidades.

Hoy las grandes empresas transnacionales, sin excepción, hacen planeamiento estratégico. Japón y todos los países del sudeste asiático tienen un ministerio de planificación que los proyecta hacia el futuro y que se convierte en el pivot de los ministerios de la producción y de infraestructura, para desarrollar su comercio internacional y sus inversiones en el exterior.

Este plan nacional deberá orientar las inversiones hacia el sector manufacturero, a fin de propiciar las exportaciones y el desarrollo de alianzas con empresarios nacionales.

- c) Un sistema educativo que restablezca a plenitud los cursos de Historia del Perú, las tradiciones nacionales, así como la Historia de América Latina y sus características culturales tendientes a fortalecer un área de integración que posibilite formar grupos más sólidos y hacia los megamercados internacionales.
- d) Un sistema subregional o regional sobre protección a la libre competencia que proteja a las empresas latinoamericanas frente al inmenso poder de las empresas transnacionales que dominan el mercado.

Los efectos benéficos de la IED conllevan también, cuando no existen reglas

de juego claras y protectoras del interés nacional, el desborde de su accionar que afecta la economía y la cultura de los países receptores, rompiendo el equilibrio de un libre mercado.

Esta es, también, una preocupación del UNCTAD. Su Secretario General Rubens Ricupero, señaló recientemente: "La liberación de los regímenes de IED debe, a partir de ahora, ir acompañado de la puesta en marcha de un derecho a la libre competencia que permita luchar contra las prácticas anticompetencia". Igualmente expresó en la presentación del Informe Anual, en setiembre de este año, que "La cooperación de las autoridades de la competencia, y las acciones internacionales en este sentido, son, aunque difíciles, particularmente necesarias".

- e) Mecanismos diplomáticos y comerciales que posibiliten una verdadera reciprocidad entre las inversiones que se receptionan de aquellas que ocasionalmente efectúan las empresas nacionales en los otros países receptores. Esta reciprocidad exige una simetría en las legislaciones internas tanto en la especialidad mercantil como procesal.
- f) Fortalecimiento de las instituciones y de las Universidades en el estudio y análisis de las corrientes de inversión, la geopolítica y las negociaciones comerciales internacionales.
- g) Extender los beneficios que se otorgan a los inversionistas extranjeros (contratos de estabilidad tributaria, privilegios monopólicos, depreciaciones aceleradas, ingreso de mano de obra no calificada) hacia los nacionales que tengan capacidad exportable y experiencia internacional.

- h) Diseñar una política cultural nacional para cada país latinoamericano que supere el interés particular de resaltar y preservar el patrimonio histórico y monumental, admitiendo la modernidad en los aspectos tecnológicos o comerciales a fin de crear fortalezas al avance cultural y penetración de las transnacionales.
- i) Fortalecer los procesos de integración regional de América Latina que a pesar de tres decenios de creación no han establecido lazos reales y efectivos de integración cultural. Lo cual significará incorporar el estudio y divulgación de los factores benéficos, tanto comerciales como tecnológicos y económicos de la internacionalización de cada uno de los países y la recepción de las inversiones.
- j) Conciliar los criterios de competencia y libre mercado con el principio de solidaridad a fin de que el desarrollo del comercio y la inversión se logre no por la destrucción de la identidad nacional de los pueblos que facilitan la importación de las mercaderías o que reciben las inversiones, sino por la interrelación dentro de criterios de justicia y de equidad, necesarios por que son distintos y diferentes los países y las culturas de los pueblos que participan de estos intercambios y flujos materiales.
- k) Un mecanismo latinoamericano y nacional de promoción y consolidación de marcas, nombres y denominaciones de origen para sus productos que posibilite articular una estrategia de internacionalización en base a la diferenciación de los productos.
- l) Un temporal equilibrio estratégico de toda América Latina en lo económico, comercial y militar a través de acuerdos subregionales.

Notas

- 1 Alan M. RUGMAN & Richard M. HODGETTS. *Negocios Internacionales*, p. 140.
- 2 Rubens RICUPERO. *O ponto ótimo da crise*, p. 68 y 69.
- 3 A.SEN. "Economics, business principles and moral sentiment", en *The Journal of the Society for Business Ethics*, v. 7, n. 3. Chicago, Illinois, Loyola University.
- 4 David SOBREVILLA. *Introducción a la Filosofía de la Cultura*, p. 92.
- 5 Bernardo KLIKSBERG. "Capital social y cultural, claves esenciales del desarrollo", en *Revista de la CEPAL*, p. 90.
- 6 Gilles Lipovetsky. "La cultura posmoderna", en *Archivos del Presente*, p. 15.
- 7 Alain TOURAINE. *Crítica de la modernidad*, p. 135.
- 8 Alain TOURAINE. Op. Cit., pp. 137 y 138.
- 9 Hans Peter MARTIN & Harold SCHUMANN. *A armadilla da Globalização*, p. 37.
- 10 Oswaldo de RIVERO. *El mito del desarrollo*, p. 113.

- 11 Carlos Juan MONETA. "La dimensión cultural: el eslabón perdido de la globalización", en *Revista CEPAL*, Cap. 47, julio-septiembre, 1996, p. 2.
- 12 Charles KINDLEBERGER. *Economía Internacional*, p-10 y 11.
- 13 Javier PROTZEL. "Secularización y fundamentalismo en la escena global", en *Cultura y globalización*, p. 46.
- 14 Samuel HUNTINGTON. "The clash of civilizations", en *Foreign Affairs*, p. 25.
- 15 Herminia C. FOO KONG DEJO. "La dimensión latinoamericana en el contexto de la globalización", en *Ponencia del XXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*, p. 1.
- 16 Alain TOURAINE. *Crítica de la Modernidad*, p. 137.
- 17 Richard H Brown. "El estudio de la cultura en la economía política global", en *Cultura y globalización*, p. 123.
- 18 Herminia C. FOO KONG DEJO. Op. cit., p. 1.
- 19 Carlos Juan MONETA. Op. Cit., p. 6.
- 20 Alan TOURAINE. Op. Cit., pp. 137 y 138.
- 21 Carlton J.H., HAYES. *The dynamics of nationalism*, p. 2.
- 22 Richard D. Hays, Christopher M. Kiith & Manucher Roudiani. Op. Cit, p. 103.
- 23 CEPAL. *La inversión extranjera*. En América Latina y el Caribe, p. 18.
- 24 Manuel R. AGOSIN, Op. Cit., p. 6.
- 25 Rubens RICUPERO. *O punto ótimo da crise*, p. 221.
- 26 CEPAL. *Panorama de la inserción internacional*, p. 197.
- 27 Charles Kindleberger. Op. Cit., p. 11.

Bibliografía

- AGOSIN, Manuel R. "Cambios estructurales y nueva dinámica del comercio mundial", en: *Pensamiento Iberoamericano*, n. 18, CEPAL, Julio-Dic. 1990.
- A.SEN. "Economics, busines principles and moral sentiment", en *the Journal of the Society for Business Ethics*, v. 7, n. 3. Chicago, Illonois, Loyola University.
- BROWN, Richard H. "El estudio de la cultura en la economía política global". En: *Cultura y Globalización*, Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Instituto de Estudios Peruanos, 1999.
- CEPAL. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2001.
- *Panorama de la inserción internacional - 1999-2000*. Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2001.

El impacto del comercio e inversión en la cultura

- DE RIVERO, Oswaldo. *El mito del desarrollo*, Lima, Fondo de Cultura Económica, 2da. ed., 2001.
- FOO KONG DEJO, Herminia C. “La dimensión latinoamericana en el contexto de la globalización”, en: *Ponencia del XXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*, Sao Paulo, 1997.
- HAYES, Carlton. J. H. *The dynamics of nationalism*, Princenton N. J., D. Van Nostrand Co. Inc., 1964.
- HUNTINGTON, Samuel. “The clash of civilizations”, en: *Foreign Affairs*, v. 72, n. 3, verano 1993.
- KINDLEBERGER, Charles. *Economía Internacional*, Madrid, Aguilar, 1979.
- KLIKSBURG, Bernardo “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”, en *Revista de la CEPAL*, n. 69, diciembre 1999.
- LIPOVETSKY Gilles “La Cultura posmoderna”, en *Archivos del Presente*, a. 4, n. 14 Buenos Aires.
- MARTIN, Hans Peter & SCHUMANN. “A armadilla da Globalização”, São Paulo, Globo, 1999.
- MONETA, Carlos Juan. “La dimensión cultural: el eslabón perdido de la globalización”, en *Revista CEPAL*, cap. 47, julio-septiembre, 1996.
- RICUPERO, Rubens. *O punto ótimo da crise*. Río de Janeiro, Editora Revan Ltda., 1998.
- RUGMAN, Alan M. & HODGETTS, Richard M. *Negocios Internacionales. Un enfoque de Administración estratégica*. Mc. Graw Hill.
- SOBREVILLA, David. *Introducción a la Filosofía de la Cultura*. Lima, Banco Central de Reserva, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 1996.
- TOURAINE, Alain. *Critica de la Modernidad*, Buenos Aires, Fondo Cultura Económica, 1998.



***Aníbal Sierralta Ríos**

Profesor de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de la Academia

Diplomática del Perú, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (Buenos Aires, Argentina) y del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN). Arbitro Internacional y Notario de Lima.

Antecedentes de la relación ARGENTINA – BRASIL Y EL MERCOSUR

por Juan José Plasencia Vásquez*

Introducción

La Argentina y Brasil son los dos países más importantes en términos de capacidades relativas en el continente sudamericano, tanto a nivel económico como el político y han sido los que tradicionalmente han mantenido el liderazgo de los demás países del continente por su mayor peso en la escena internacional.

Brasil es una de las primeras 10 potencias del mundo, su economía ha experimentado una importante recuperación después de las Crisis de la Década Perdida (Años 80's), y bajo la aplicación del Plan Real, medidas de apertura económica y estabilización del tipo de cambio, su economía se ha consolidado como la más sólida del continente, combinando su estabilidad interna y su agresiva participación en los mercados internacionales tanto con productos tradicionales como con productos de valor agregado y tecnología incorporada.

En el Plano Político Internacional, Brasil es un candidato permanente para un puesto en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, como representan-

te de este sector del Mundo, contando además con una de las tradiciones diplomáticas y de Relaciones Exteriores más importante del continente. Actualmente, la apuesta principal que desarrolla el Brasil es la Integración del continente sudamericano, buscando la consolidación del Gran Espacio Sudamericano, a través de una afirmación del Mercosur y su proyección a la Comunidad Andina y hacia los demás países de la Región.

De otro lado, la Argentina es el segundo país con mayor extensión territorial de la región y uno de los actores principales del Proceso Mercosur. Luego de una década rígida, con políticas de tipo de cambio inflexibles, que impidieron la coordinación de políticas macroeconómicas, se produjo la terrible crisis económica del año 2001, que afectó a todos los sectores de la economía.

Actualmente, gracias al impulso que tomó el sector exportador, principales de Granos y Oleaginosas, dado la mejora de los términos de intercambio con el exterior al haberse devaluado la moneda, la Argentina está recuperándose lentamente de su debacle económica.

En el ámbito político, la nueva administración política Argentina ha apostado fuertemente por el Proceso Mercosur, y sus líderes han iniciado un acercamiento en todos los ámbitos hacia sus pares brasileños, empezando por el ámbito Presidencial, la coordinación de políticas macroeconómicas, hasta las propuestas de lanzamiento de un Parlamento elegido por votación universal mercosureña y la creación de un Instituto Monetario, con miras a una futura unificación de la Moneda.

El presente trabajo pretende realizar un recuento de los principales acontecimientos que caracterizaron y de alguna manera definieron las relaciones entre la Argentina y Brasil desde el inicio de sus respectivas vidas independientes, es decir, desde inicios del siglo XIX, hasta la actualidad con la consolidación del Mercosur como un gran espacio de diálogo no solamente económico, sino un área de concertación política entre estos dos países.

Por cuestiones metodológicas, se ha utilizado el criterio histórico para el relato de los citados acontecimientos, empezando por los primeros años de la relación, segunda mitad del siglo XIX, primera mitad del siglo XX, se ha omitido el período de Guerras Mundiales por su complejidad que abarca al análisis de este trabajo, y la segunda mitad del siglo XX.

Finalmente, el autor propondrá algunas variables de política exterior que caracterizaron la vinculación entre Argentina y Brasil a manera de conclusiones.

Antecedentes históricos de la vinculación Brasil - Argentina

Siglo XIX, de la formación a la consolidación nacional, la Triple Alianza

Cuando las potencias colonizadoras del siglo XIX deciden dividirse el continente sudamericano mediante el Tratado de Tordesillas, nunca pensaron que en el futuro esta división generaría hondas y profundas divisiones políticas, sociales y económicas que afectan la consolidación del espacio sudamericano.

Así, por diversas circunstancias de la historia, Brasil y Argentina generaron procesos de independencia totalmente diferentes, abrazando el primero un modelo de Imperio, o monárquico primero y el modelo Republicano y Federal el Segundo. Está circunstancia, la oposición de los modelos de gobierno, tendría una profunda influencia (que se mantendría hasta hoy) en la definición de las relaciones exteriores de las nuevas naciones, sumado a dos eventos de singular importancia en el siglo XIX como fue la disputa por la Banda Oriental del Río de la Plata y la Triple Alianza.

Los territorios de la actual Banda Oriental del Río de la Plata siempre estuvieron en disputa entre el Brasil y la Argentina. Brasil conocía a esta zona como su Provincia Cisplatina. Esta disputa, que devino en enfrentamientos armados, generó para los pobladores de la Región un sentimiento independentista que más tarde se consolidó en lo que hoy conocemos como la República del Uruguay.

Por otro lado, la Triple Alianza, es decir la unión de Argentina, Brasil y Uruguay en guerra contra el Paraguay, tiene

antecedentes mucho más complejos, que van desde el control de la zona del chaco paraguayo, hasta el combate al dictador Solano López que en esos momentos asolaba el Paraguay.

Es el caso, que al finalizar el siglo XIX, surge nuevamente un acercamiento político-diplomático entre Argentina y Brasil, frente a los resultados exitosos que había conseguido Chile en su política expansionista hacia el Norte.

Vale resaltar que ya se había instalado en el Brasil el flamante Gobierno Republicano y se había superado la etapa del Imperio. Es conocida la propuesta argentina-brasileño sobre el arbitraje como medio para la resolución de disputas en el ámbito americano, al que Chile se opuso tenazmente.¹

Inicios del siglo XX

Los inicios del siglo XX encuentran a Brasil y a la Argentina debatiéndose en una carrera armamentista naval de proporciones, las que solo serían superadas luego de arduas y complejas negociaciones. Es interesante señalar que la lógica del idealismo y del realismo estaban presentes en el análisis del debate de la política exterior en ese entonces.

Bartolomé Mitre señalaba la alianza con el Brasil como natural, y que permitiría a la Argentina asumir un papel respetable en el continente sudamericano. De otro lado Juan B. Alberdi, señalaba que Brasil tenía una propensión histórica a ocupar los territorios del Plata, lo que afectaría intereses inherentes a la supervivencia de población y su seguridad².

A pesar que con la asunción del Ministro Estanislao Cevallos, las tesis del

rearme y el conflicto tuvieron su punto más álgido en las relaciones argentino brasileñas, la visita que en 1910 hiciera el Presidente Roque Saenz Peña a Río de Janeiro dejó sintetizado el mensaje que sentaría las bases de un potencial futuro común para las naciones **“todo nos une, nada nos separa”**³.

El 25 de Mayo de 1915, se suscribió lo que fue conocido como el Pacto ABC, Argentina, Brasil y Chile, que tuvo meritos al constituirse en una alianza pacífica entre tres estados que heredaban una tradición de potencial conflicto. Este pacto aspiraba a mostrar ante el mundo la unión de estos tres países, así como una coordinación en la medida de lo posible de sus políticas exteriores.

Si bien hasta este momento las relaciones argentino brasileñas estuvieron marcadas básicamente por una connotación realista de confrontación, búsqueda de consolidación del espacio territorial, supremacía del poder bélico, y asimismo, las alianzas que se formaron fueron en gran medida derivaciones de la gestión diplomática de la anterior situación, ya se empezaba a debatir la necesidad de superar los problemas limítrofes y de consolidar espacios económicos consistentes en la región.

De otro lado, ya se empezaba a difundir entre los pensadores y líderes de ese entonces las ideas que promovían la unión de los pueblos del continente en la formación de un espacio económico sudamericano. Si bien existían intelectuales que llamaban a la unidad de los pueblos latinoamericanos por los vínculos históricos comunes que los ligaban, las propuestas más sólidas destinadas a aumentar la densidad de los vínculos económicos con la región provinieron de los sectores li-

gados al nacionalismo industrialista, que señalaban la necesidad de mercados ampliados para el desarrollo de una gran industria, para lo cual sería necesario la formación de una Unión Aduanera.

Sin embargo, la extrema dependencia de Brasil y Argentina y los demás países de la región de los Mercados del Centro, fueron óbice para la concreción práctica de estas propuestas⁴.

Segunda mitad del siglo XX, la dictadura y la Tesis del Conflicto⁵

Durante los últimos años del segundo conflicto mundial, y los primeros de posguerra, los acontecimientos internos de la Argentina, estuvieron íntimamente vinculados a la situación internacional del país, a su política exterior y sin duda, a la evolución de las relaciones con los Estados Unidos de América como nunca había ocurrido en anteriores momentos de su historia.

El 21 de abril de 1961 el Presidente Frondizi y el Presidente Quadros suscriben un Convenio de Amistad y Consulta que establecía mecanismos de consulta sobre asuntos de interés común e intercambio de información en el ámbito internacional, estableciendo también, consolidación de relación en la esfera jurídica, económica, financiera, cultural, libre tránsito de personas entre otros⁶.

Durante los años sesenta y setenta, se puede decir que la opción latinoamericana y la alianza con Brasil tuvieron su punto más álgido. No podía extrañar que bajo regímenes militares se sobreestimaran las hipótesis de conflicto y se hicieran previsiones sobre eventuales enfrentamientos bélicos. Ni pensar entonces en Alianzas Económicas, Proce-

sos de Integración o coordinación de Políticas. Sin embargo, estas diferencias entre Argentina y Brasil, propiciaron el acercamiento de la primera hacia Chile, generándose acciones como las de proveer "generoso auxilio económico a la gestión socialista en el país trasandino"⁷.

Finales del Siglo XX, retorno a la democracia. Los Protocolos

El proceso de creación del Mercosur estuvo condicionado por dos factores fundamentales: El retorno a la democracia y la apertura económica debido a la aplicación de políticas económicas liberales en los países que hoy forman el Mercosur.

Según el autor Brasileño Antonio Salazar Brandao, "fue el regreso a la democracia en Brasil y Argentina el elemento fundamental en el acercamiento diplomático entre los dos países"⁸. Era impensable considerar un acercamiento entre Brasil y la Argentina dentro de un contexto de gobiernos dictatoriales, más aún, si tomamos en cuenta que la iniciativa para la creación del Mercado Común se debió en mayor medida a los gobiernos más que al sector privado.

La existencia de gobiernos militares de corte autoritario y la presencia de intereses geopolíticos y geoeconómicos encontrados en la región entre Brasil y Argentina que pugnaban por constituirse en la potencia rectora de Sudamérica tratando de consolidar supremacías militares, por ejemplo, en el campo de la energía nuclear⁹, llevó a los dos países a mantener relaciones de cooperación prácticamente nulas, centradas a superar suspicacias y fricciones¹⁰.

Los regímenes dictatoriales que existían en Brasil y Argentina¹¹, hasta co-

mienzos de los ochentas, aplicaron políticas económicas populistas, con altos grados de proteccionismo, lo que disminuyó el comercio intraregional, lo que sumando a la Crisis de la Deuda, afectó el crecimiento económico entre los años 1982 y 1986.

Cuando el Presidente Raúl Alfonsín asume democráticamente el poder en 1983 y el Presidente José Sarney hace lo propio en 1985, uno de los principales objetivos que se pretendía alcanzar mediante la integración económica era la estabilización de las variables macroeconómicas¹².

En Argentina, el Plan Austral planteó una estrategia económica basada en detener la inflación a través de un programa de *shock* combinado con medidas fiscales y monetarias que entre otras cosas disponían el congelamiento de los salarios. Todas estas medidas iniciales repercutieron en una recesión de la economía argentina con un superávit de 4.5 billones de dólares en su balanza comercial.

Brasil, por su parte, había llevado a cabo un importante desarrollo industrial basado en el modelo de sustitución de importaciones, en el que los gobiernos militares habían jugado el rol de formadores y rectores de los mercados. Brasil, mantuvo niveles de crecimiento de su economía durante el período 1982–1986, cayendo en el período 1987–1991. Esto se debió principalmente a que el modelo de sustitución de importaciones se había desgastado como instrumento motor del crecimiento produciendo solo efectos distorsionadores sobre la economía, más a pesar de esto, el país tuvo un éxito parcial en producir excedentes para el comercio de manufacturas¹³.

Durante los primeros acercamientos entre Brasil y Argentina, se acordaba utilizar como principal herramienta los llamados “Protocolos” que establecían mecanismos para eliminar aranceles y barrera no-arancelarias mediante la inclusión de listas acordadas de productos de mutuo acuerdo¹⁴. Como resultado, el Protocolo del Trigo, convirtió a Brasil en el principal comprador de trigo de Argentina, lo que corrigió en parte el desequilibrio comercial entre estos países. El Protocolo de Bienes de Capital, en los que Argentina tenía una desventaja inicial¹⁵, ofrecía inmejorables oportunidades para la investigación y la inversión, a la vez que daba un gran impulso para otros sectores de ambas economías.

Se firmaron además, los Protocolos de Expansión de Comercio, para la reducción gradual de barreras, el Protocolo del Hierro y el Acero, para permitir bajos costos y un mayor intercambio que compensara los requerimientos mutuos de las industrias de ambos países. El Protocolo de la Industria del Automóvil, para expandir la producción así como para reducir los costos unitarios. El Protocolo de la Industria Alimentaria, lo que significó un aumento del 18% de las exportaciones argentinas de productos alimenticios al Brasil en el primer año de su suscripción (1988). Todos estos acuerdos permitieron un incremento significativo de los flujos de comercio y sentaron las bases para el futuro proceso de integración al descubrirse la potencialidad de la complementariedad Brasileño–Argentina.

Perspectivas de la nueva vinculación

1. Desde los inicios de la formación política de los Estados Sudamerica-

- nos con la división del Mundo que se realizó entre las potencias conquistadoras, se definieron variables que afectaron y afectan hasta la actualidad la definición de las políticas exteriores de los países, sobretudo el caso de Argentina y Brasil.
2. Otro importante aspecto que definió las citadas relaciones, fue las características de los gobiernos de cada uno de los países, mostrándose una tendencia al conflicto entre gobiernos de corte autoritario y una expresión más favorable hacia la integración y la cooperación en los gobiernos de tipo democrático.
 3. Las relaciones entre Argentina y Brasil estuvieron signadas por la influencia que la potencia hegemónica de turno podría ejercer sobre sus intereses en la región. Esto podría relacionarse con la influencia que las elites oligárquicas ejercieron en los gobiernos de cada país.
 4. Asimismo, es importante señalar la influencia que ejerció la vinculación con Chile en la definición de las políticas exteriores, puesto que bajo una lógica de conflicto, las Alianzas con este país se mostraban estratégicas.
 5. En menor medida fue la influencia de las relaciones con los otros países de Sudamérica, situación que podría ser revertida por el renovado impulso que ha tomado la proyección del Mercosur hacia los otros países del continente, sobretudo los del área andina.
 6. La nueva vinculación de la Argentina y Brasil deberá en un futuro buscar la consolidación del Mercosur, utilizando mecanismos institucionales que consoliden el proceso de integración e incorporación nuevas temáticas a la lógica de la concertación política entre los estados.

Notas

- 1 Cisneros, Escudé. "Historia General de las Relaciones Exteriores de la Argentina". www.argentina-rree.com.
- 2 Paradiso. *Debates y Trayectoria de la Política Exterior Argentina*. Pag. 39 y ss.
- 3 Paradiso. *Ibid.*
- 4 Paradiso. *Op. Cit.* Pag. 72 y ss.
- 5 Este trabajo no abundara en las relaciones Argentina y Brasil durante los períodos de Guerra Mundial, puesto que necesitarían un análisis más detallado, ajeno a los fines de este trabajo, cuál es demostrar los antecedentes del Mercosur.
- 6 Conica Paz. "Entre Oriente y Occidente". Páginas 218 y ss. Segundo tomo de los *Apuntes del Curso Historia Diplomática Argentina*, Licenciatura en RRII, Universidad Católica de Córdoba.
- 7 Paradiso. *Op. Cit.* Pág. 165.
- 8 Citado por Peter Coffey. *Latin America – Mercosur*. Kluwer Academic Publishers. 1998, pág. 4.

- 9 Luego del retorno a la democracia, la reserva en materia nuclear quedo resuelta con la firma de acuerdos en materia de desarrollo nuclear referidos a su uso exclusivamente pacífico, quedando los programas de ambos países, Brasil y Argentina, abiertos al reconocimiento recíproco. Aldo Ferrer. *Hechos y Ficciones de la Globalización. Argentina y Mercosur en el sistema internacional*. Fondo de Cultura Económica. 1997. Pág. 60 y ss.
- 10 Armando Di Filippo. El Mercosur: Evolución y perspectivas. En: CAPÍTULOS. Tendencias de la Integración de América Latina y el Caribe. SELA. N. 49. Enero – Marzo. 1997. Pág. 32 y ss. También: “Los gobiernos militares argentinos atribuían siempre una “vocación expansionista imperial” al Brasil. Como resultado,(su política exterior) enfatizaba la competición en vez de la cooperación y la integración. Jorge Lucangeli. *Argentina and the challenge of Mercosur*. En: Peter Coffey. Op. Cit. Pág. 30.
- 11 Joao Baptista Figueiredo en Brasil y Jorge Rafael Videla en Argentina.
- 12 Lucángeli. Op. Cit. Pág. 33.
- 13 Coffey. Brazil. En: Idem. Pág. 120.
- 14 224 productos en 1986, 126 más en 1987, 129 más en 1988, 640 en 1989 y 300 más en 1990. Lucangeli. Op. Cit. Pág. 35.
- 15 “Las consecuencias del más lento crecimiento de la economía argentina respecto de la brasileña entre 1945 y 1975 fueron profundizadas por la desindustrialización y retroceso económico de aquellas en las últimas dos décadas. Actualmente, la economía brasileña es tres veces mayor que la argentina y la diferencia es aún mayor en la industria manufacturera”. Ferrer. Op. Cit. Pág. 60.

Bibliografía

- Cisneros, Escudé. *Historia General de las Relaciones Exteriores de la Argentina*. www.argentina-rree.com.
- Paradiso. *Debates y Trayectoria de la Política Exterior Argentina*.
- Conica, Paz. “Entre Oriente y Occidente”. Segundo Tomo de los *Apuntes del Curso Historia Diplomática Argentina*, Licenciatura en RRII, Universidad Católica de Córdoba.
- Paso Leonardo. *Historia de la Diplomacia de Mayo*. Buenos Aires, Ediciones Sílabas, 1969.
- Peter Coffey. *Latin America - MERCOSUR*. Kluwer Academic Publishers. 1998.
- Aldo Ferrer. *Hechos y Ficciones de la Globalización. Argentina y Mercosur en el sistema internacional*. Fondo de Cultura Económica. 1997.

- Armando Di Filippo. "El Mercosur: Evolución y perspectivas". En: CAPÍTULOS. *Tendencias de la Integración de América Latina y el Caribe*. SELA. N. 49. Enero - Marzo. 1997.



***Juan José
Plasencia
Vásquez**

Segundo Secretario en el Servicio Diplomático de la República del Perú. Cónsul Adscrito y Consejero Económico Comercial del Consulado General del Perú en Córdoba – Argentina. Ha desempeñado, entre otros, los siguientes cargos en el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Encargado del Área de Asuntos Registrales y Notariales de la Dirección General de Asuntos Consulares de la Subsecretaría de Comunidades Peruanas en el Exterior. Encargado del Área Especial de Asuntos Electorales de la Dirección General de Asuntos Consulares para la Organización de las Elecciones Generales 2000, Primera y Segunda Vuelta y Organización de las Elecciones Generales 2001, Primera y Segunda Vuelta en las oficinas consulares del Perú en el exterior. Relator del Taller de la XI Reunión Consultiva del Tratado Antártico, llevada a cabo en Lima en septiembre del 2001. Miembro de la Comisión de Recepción y Despedida de la Ceremonia de Transmisión de Mando de julio de 2001. Jefe de la Comisión de Recepción y Despedida de la Reunión Extraordinaria de la Organización de Estados Americanos llevada a cabo en Lima en septiembre del 2001, Firma de la Carta Democrática Interamericana. Magíster en Diplomacia por la Academia Diplomática del Perú. Estudios Concluidos en la Maestría de Relaciones Internacionales del Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba – Argentina. Tesis de Grado en Elaboración. Bachiller en Comunicación Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Los colonizadores del FUTURO

por César Huamanchumo*

En reciente conferencia, un renombrado personaje señalaba “Cuando vemos que la educación secundaria no está preparando a millones de jóvenes para una educación más alta y observamos el impacto dañino que ello produce en sus vidas, tenemos que llegar a la dolorosa conclusión que nuestra educación secundaria está obsoleta. Por obsoleta entiendo que las escuelas secundarias no están cumpliendo exactamente las metas para las que fueron diseñadas y no pueden enseñar a nuestros muchachos lo que ellos necesitan conocer ahora”.

Proseguía el conocido expositor, indicando que “educar a la fuerza laboral del mañana en las escuelas secundarias de ahora, es como tratar de enseñar a los chicos acerca de las computadoras actuales, utilizando un equipo de hace cincuenta años. Es decir, estamos empleando un instrumental equivocado para los tiempos”. ¿Expresiones de algún ministro peruano? No, en absoluto. Es el discurso de *Bill Gates*, pronunciado el 26 de Febrero del 2005 en la Conferencia Cumbre de Educación Secundaria en USA, que contó con la asistencia de los gobernadores de ese país.

Agregaba el fundador de Microsoft que “nuestras escuelas secundarias fueron diseñadas hace 50 años para atender las

necesidades de una época pasada. Hasta que formulemos una nueva para satisfacer las exigencias del siglo XXI, estaremos limitando e impidiendo el progreso de millones de americanos. Hoy, sólo 1/3 de los graduandos de secundaria están aptos para la universidad, el trabajo o la ciudadanía”. Tal es la frustración y alerta del empresario más rico del mundo.

Resulta apabullante enunciar en comparación, algunas cifras de la educación peruana: en los últimos 50 años el número de alumnos se ha multiplicado 100 veces, los profesores por 12 y el presupuesto por sólo 2.5. La actual Ley del Profesorado se dio hace más de 20 años cuando al país no habían llegado los faxes, teléfonos celulares ni internet. Si *Bill Gates* califica de antigualla a la educación secundaria que se imparte en el país más poderoso del planeta, como debemos sentirnos aquí en Perú, con profesores de secundaria que ganan 180 dólares al mes. (Recuérdese, una vaca en Japón recibe 210 dólares mensuales en subsidios gubernamentales).

En el presente contexto de modificación de paradigmas mundiales, el profesor *William C. Clark*, del Centro para la Ciencia y Asuntos Internacionales de la Universidad de Harvard, plantea tres preguntas:

- a. ¿Cómo el cambio global está alterando el rol de la ciencia y la tecnología para enfrentar los asuntos mundiales?
- b. ¿Qué conocimiento y destreza adicionales son necesarios para alcanzar los objetivos de una transición sostenible?
- c. ¿Cómo deben diseñarse los sistemas de investigación y desarrollo para ser capaces de apoyar los nuevos trabajos?

Naturalmente, el radar mental de la elite política peruana no capta esas alertas pues está, como siempre, atrapada en atender minucias. Ahora lucen un chauvinismo al tope por un video aerocomercial que describe el lado pobre y sucio de nuestra sociedad. Mientras tanto, el congreso sigue encallado en identificar actores verdaderos de fabricar firmas falsas, en una investigación plagada de cómica ineptitud. La obsolencia conceptual y la inconducta recurrente son comunes a casi todos los políticos y, con no más de esa mochila intelectual, uno de ellos intentará ajustarse la faja presidencial en el 2006.

En su Informe del Milenio ante la

Asamblea General de las NN.UU., el secretario general Kofi Annan mencionaba que “La libertad de la pobreza, la libertad del miedo y la libertad de las futuras generaciones para desarrollar sus vidas en este planeta, son los tres grandes desafíos globales para el siglo XXI”. En Perú, no sólo la deficiente enseñanza recorta el espíritu alado de los jóvenes peruanos sino la injusta distribución de oportunidades les obliga a tocar las puertas de las embajadas, buscando una visa que garantice el adiós a la frustración. En pleno tercer milenio, la nación aún carece de una visión-país y se zarandea al ritmo de las marchas callejeras y las piedras en las carreteras.

Esta barahunda doméstica impide empinarnos y ver el resto del mundo. El planeta afrontará grandes retos globales en los próximos 20 años pero erradicar la pobreza seguirá siendo el más importante. La Meta de Desarrollo del Milenio de reducir a la mitad la pobreza en el 2015, difícilmente se alcanzará, porque los países ricos no están cumpliendo con ceder los fondos acordados, equivalentes al 0.7% del PBI. En su nuevo libro aparecido el 1º de Marzo del 2005, Jeffrey D. Sachs señala que “desde el

Grandes desafíos mundiales en los próximos veinte años

Del planeta	De la humanidad	De gobernabilidad
* Calentamiento global	* Lucha vigorosa contra pobreza	* Reinventando tributación
* Daño a biodiversidad	* Combate al terrorismo	* Regular biotecnología
* Caída de pesquerías	* Educación para todos	* Arquitectura financiera
* Deforestación	* Enfermedades infecciosas	* Narcotráfico
* Escasez de agua	* Acortar brecha digital	* Comercio e inversión
* Polución	* Prevenir desastres naturales	* Propiedad intelectual
		* Normar e-commerce
		* Migración y trabajo

Fuente: www.eitransparency.org. “The Role of Business Beyond its Traditional Borders”.

11 de setiembre del 2001, EE.UU. ha emprendido una guerra contra el terrorismo pero ha olvidado las causas profundas de la inestabilidad global” (traducción libre)

“Los casi US\$ 500 mil millones de gasto militar en este año nunca comprarán paz verdadera si EE.UU. continúa asignando apenas US\$ 16 mil millones (0,15% del PBI norteamericano) como ayuda a los países que sufren de externa pobreza”. (Jeffrey D. Sachs. *The End of Poverty. Economic Possibilities for Our Time*. The Earth Institute at Columbia University. 2005).

Esa vastedad del cambio planetario aún no tiene respuesta de la “intelligentzia” nacional. Es tan compleja la problemática descrita que, difícilmente, los gobiernos podrán solucionarla por sí solos. En la actual vorágine globalizadora, el poder del estado viene disminuyendo en alcance y eficacia, por lo siguiente:

- a. Su ámbito de intervención se encierra dentro de los límites geográficos del territorio nacional.
- b. La periodicidad y alternancia en el poder por períodos casi siempre cortos, impiden observar resultados de largo aliento.
- c. Aplicación creciente de reglas de juego supranacionales, acordadas en organismos multilaterales como el FMI, OIT, OMC, BM, y otros.
- d. Carencia de un proyecto país y de una estrategia de largo plazo, que traduzca la intencionalidad de una sociedad por su visión de futuro.

- e. Anacrónica composición del estado, estructurada en épocas pasadas, incapaz de adecuarse al cambio.

La debilidad del poder central en atender esta “sobrecarga” de asuntos complejos, también se explica por la falta de un pensamiento creativo.

Según *The Columbia Guide to Standard American English*. 1993, la “estrategia es el plan de largo plazo para atender la guerra o la campaña, mientras que tácticas son los esquemas diarios para la batalla o la escaramuza”.

En una presentación efectuada el 13 de Marzo del 2003, Sam Bayer (Ph.D., CEO Market Acuity, Raleigh AITP), explicaba que el *pensamiento estratégico*, consiste en un “estado mental y un juego de instrumentos y técnicas usados para alcanzar un objetivo bien definido que:

- a. Es impulsado por el ardiente deseo de alcanzarlo;
- b. Reconoce y se amolda a la naturaleza dinámica del medio ambiente;
- c. Admite la imposibilidad de formular un plan perfecto;
- d. Acepta las brechas que se dan entre el plan y los resultados”.

Bayer remarca que también existe una vertiente contraria denominada *pensamiento anti-estratégico*, caracterizado por “un estado mental y un conjunto de herramientas y técnicas que son empleados en perseguir metas indefinidas, que:

- a. No motivan una ardiente intención

de alcanzarlas y ensombrecen objetivos superiores o,

- b. Acostumbran al facilismo por conseguir metas parroquiales;
- c. Creen que su plan es perfecto;
- d. Necesitan y esperan el ambiente apropiado para ejecutar su plan;
- e. Culpan a algo o alguien por la brecha entre el plan y sus logros”.

Lo dicho por Bayer encaja en el país. Es fácil comprobar que la preocupación recurrente de las fuerzas políticas se focaliza en discutir rubros de carácter parroquial, intrascendentes para construir el posicionamiento de la nación peruana en el mañana. Que una comisión congresal dedique tiempo a investigar el contrato del entrenador de la selección de fútbol, avergonzaría los anales parlamentarios de cualesquier nación culta del orbe.

Cuando el primer ministro comenta que “el Perú no se va a morir si no se firma el TLC con EE.UU.” revela una idea liliputiense sobre la importancia de negociar una relación comercial beneficiosa con el mayor mercado del planeta. Sin embargo, más grave sería aprobar un proyecto de ley recientemente presentado, que impediría a nacionales de tres países vecinos invertir en la modernización de puertos peruanos, contraviniendo la propia Constitución y los acuerdos de la OMC. Mientras, se olvida las colosales amenazas globales China (temible Godzilla exportadora), arrasa en los mercados mundiales con sus productos lanzados desde sus zonas francas, impulsados con el combustible de una mano de obra barata pero diestra. Desde el

2001 cultiva hortalizas con agua de mar. Varios productos transgénicos (frijol de soya, algodón, tabaco, papa, maíz) ya se comercializan en EE.UU. y Europa, esperándose en el 2006 ventas por más de US\$ 10,000 millones. La perspectiva técnica-económica es impredecible por los asombrosos avances en informática, biotecnología (ingeniería genética) y nanotecnología. *La robótica 24/7* (todo el día, toda la semana) invade las ramas productivas, incluyendo la agricultura.

La “nueva economía” aún no llega a playas peruanas y, con una educación secundaria-universitaria huérfanas de norte, presupuesto y pedagogía, ese arribo tardará décadas. A la educación y a la salud se le asignan míseros fondos en el presupuesto nacional. Perú tiene otras prioridades. Se acaba de reglamentar el Fondo de Defensa Nacional (iniciado con US\$ 25 millones), que recibirá en el futuro, un porcentaje del canon de Camisea, con los cuales se comprarán armas, que dejarán jugosas comisiones para vendedores y compradores. Lo cual, por lo demás, no es ningún secreto militar.

Perú muestra cuentas macroeconómicas en azul, y ellas disimulan el cambio radical que el país requiere. Los US\$ 12, 500 millones exportados en el 2004 son un récord, tanto en valor absoluto como en el 39% de crecimiento, respecto al 2003. No obstante, se mantiene una estructura de 30% en manufacturas y 70% en materias primas, igual que hace 10 años. Complace ver flechas ascendentes en el crecimiento del PBI, reservas internacionales y exportaciones. Pero persisten el desempleo, la exclusión y la extrema pobreza.

Construir una sociedad competitiva

y justa es el reto. "...Las personas deben estar en el centro del proceso de desarrollo..." (Amartya Sen, premio Nóbel de Economía). Las oportunidades de los mercados globales son tan numerosas como las amenazas. Ante ellas, seguir actuando bajo paradigmas obsoletos retrasará la llegada del país al porvenir.

Nutrir de mayor competitividad al aparato productivo permitirá arrancar una porción mayor de la renta mundial en comercio, inversión, turismo y tecnología. Es tiempo de superar la condición de "promesa" remarcada por Basadre. Y empezar a colonizar el futuro, ahora.



***César**

Huamanchumo

Es economista graduado en la Universidad Nacional de San Marcos, con estudios de especialización en Brasil y Estados Unidos. Cuenta con amplia experiencia en el campo de la economía mundial, el comercio exterior y la administración internacional. Fue profesor en la Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Particular San Martín de Porres. Durante su residencia en Estados Unidos, colaboró en diarios en español de diversas ciudades, trabajó para el gobierno norteamericano como expositor en The Small Business Administration y fundó su propia empresa de exportación-importación. Antes de viajar a Estados Unidos, fue viceministro de Comercio, entre otros cargos.

actividades

institucionales

Actividades institucionales en la Academia Diplomática del Perú

Discurso del Embajador Oscar Maúrtua de Romaña sobre el
"Décimo Aniversario de la Plataforma de Acción de Beijing y 30°
Aniversario de la Agenda de la ONU a favor de las Mujeres"

Actividades institucionales

Concurso de Admisión 2005

- Mediante Resolución Ministerial N° 1109/RE, de fecha 31 de diciembre de 2004, se convocó al Concurso Público de Admisión al Ciclo de Estudios de la Academia Diplomática, correspondiente al año lectivo 2005 en la que se estableció un máximo de doce vacantes. Como en años anteriores, nuestra institución publicó en diversos diarios dicha convocatoria, en la que se especificaron los requisitos exigidos. Se presentaron 241 postulantes, de los cuales, 14 se inscribieron en las Oficinas Descentralizadas (7 de Puno, 4 de Tacna, 2 de Piura y 1 de Iquitos). De los cuales se cubrieron las 12 vacantes establecidas por estricto orden de méritos; publicándose con Resolución Ministerial N° 229/RE de fecha 26 de marzo de 2005 la incorporación al Ciclo de Estudios de la Academia Diplomática del Perú, a los siguientes aspirantes:

1. Merlet Mazzotti, Jean Francois
2. Aréstegui Bravo, César Joycep
3. Mayta Galarza, Fernando Alfonso
4. Lapeyre Bringas, Claudia Liliana
5. Jara Berrocal, Tomás Héctor
6. García Castillo, Carlos Enrique
7. Valencia Cano, Sergio Oliver
8. Docarmo Delgado, Farit
9. Montoya Valderrama, Juan Alejandro
10. Del Castillo Cebreros, Sergio Alonso
11. Zegarra Valente, Miguel Antonio
12. Manrique Bellido, Alejandro Manuel

Realización de prácticas pre-profesionales

- Mediante Resolución Directoral No. 03-2005-ADP autorizar la realización del programa de prácticas pre-profesionales correspondientes al año 2005, en nuestras misiones consulares en el exterior, de acuerdo al siguiente detalle, a los alumnos:

Alvarado Salamanca, Edgar Ignacio
Bello Montoya, Erika María Eugenia
Díaz Muñoz, Aura Luz

Consulado del Perú en Estocolmo
Consulado del Perú en Buenos Aires
Consulado del Perú en Caracas

Habich Morales, Walter Ronnie
Iriarte Noriega, Bruno Mario
Montoya Montero, Carlos Jaime
Pinto-Bazurco Barandiarán, Ernesto José
Rodríguez Benzaquen, Iván
Sibille Rivera, Carlos Augusto
Torres Díaz, Gianina

Consulado del Perú en Quito
Consulado del Perú en París
Consulado del Perú en Buenos Aires
Consulado del Perú en Bogotá
Consulado del Perú en Santiago
Consulado del Perú en Turín
Consulado del Perú en Santiago

Participación de alumnos de la Academia Diplomática en actividades culturales

- La Marina de Guerra del Perú, invitó a dos alumnos de esta Casa de Estudios, a los señores César Alberto Talavera Silva Santisteban y Humberto Martín Velásquez Guevara a participar en su Crucero de Instrucción al Extranjero, con el fin de fomentar el acercamiento, camaradería y las relaciones civiles-militares.

“Décimo Aniversario de la Plataforma de Acción de Beijing y 30° Aniversario de la Agenda de la ONU a favor de las Mujeres” ofrecida por el señor Secretario de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, embajador Oscar Maúrtua, en el contexto del Simposio “Fortaleciendo el Capital Humano: La Mujer en el Desarrollo, Avances en el Reconocimiento y Ejercicio de los Derechos”

25 de febrero de 2005

Señora Ministra de la Mujer y Desarrollo Social;
Señora Presidenta de la Red Nacional de Promoción de la Mujer;
Señor Director Ejecutivo del Instituto Peruano de Paternidad Responsable;
Señoras y señores;

He recibido con mucho agrado el encargo del señor Ministro de Relaciones Exteriores, Embajador Manuel Rodríguez Cuadros, de atender, en su representación, la gentil invitación formulada por el Instituto Peruano de Paternidad Responsable para participar en el Simposio “Fortaleciendo el Capital Humano: La Mujer en el Desarrollo, Avances en el Reconocimiento y Ejercicio de los Derechos”, que ha sido organizado por Inppares, la Mesa Tripartita, el Fondo de Población de Naciones Unidas y la Red Nacional de Promoción de la Mujer.

Desde el inicio de la humanidad hasta las sociedades avanzadas del presente, el papel de la mujer –que el poeta León Herrera describe como “vida en esperanza”– ha sufrido una transformación radical. Considerada durante siglos un mero objeto matrimonial al servicio de distintas tradiciones o necesidades religiosas, hereditarias o simplemente reproductivas, el *status* de la mujer viene ocupando el rol que siempre le debió corresponder. Y en todo este largo proceso plagado de injusticias y aberraciones la comunidad internacional, expresada a través de las Naciones Unidas, ha venido jugando una participación decisiva e innovadora.

Señoras y Señores:

En efecto, el tema que nos ocupa, "Décimo Aniversario de la Plataforma de Acción de Beijing y 30º Aniversario de la Agenda de la ONU a Favor de las Mujeres" constituye, sin lugar a dudas, un punto de reflexión en vísperas de celebrarse, este 8 de marzo, el Día Internacional de la Mujer, importante efeméride instaurada hace treinta años por la Asamblea General de las Naciones Unidas, foro que en 1975 exhortó a los países miembros del organismo a que continuaran contribuyendo a crear condiciones favorables para la eliminación de la discriminación contra la mujer y para su plena participación en condiciones de igualdad en el proceso de desarrollo social.

La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, realizada en China en setiembre de 1995, aprobó la Declaración de Beijing y una Plataforma de Acción. La Declaración comprometió a los Gobiernos a impulsar, antes del término del siglo XX, las estrategias acordadas en Nairobi en 1985 y a movilizar recursos para la realización de la Plataforma.

La Plataforma de Acción de Beijing es el documento más completo producido por una conferencia de Naciones Unidas con relación a los derechos de las mujeres, ya que incorpora lo logrado en conferencias y tratados anteriores, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer y la Declaración de Viena. También reafirma las definiciones de El Cairo y se fortalecen aspectos relativos a los derechos humanos en general.

En Beijing, se logró acordar puntos para eliminar la discriminación contra las mujeres, erradicar la pobreza y adoptar medidas para que un número decisivo de ellas ocupe puestos estratégicos. Se reconoció también que los derechos humanos de las mujeres incluyen el derecho a tener control sobre su sexualidad y su reproducción y llamó a revisar las leyes que prevén castigos para las que han recurrido al aborto. Planteó, además, reforzar la legislación que protege sus derechos.

Es importante señalar también las recomendaciones sobre el trabajo no remunerado, las definiciones contenidas en el capítulo sobre conflictos armados y algunas decisiones con relación a las cuestiones macroeconómicas, así como el reconocimiento de raza y etnia como causas de discriminación y factores de desigualdad. El hecho de que los términos raza y etnia hayan sido incorporados a un documento de las Naciones Unidas significó la superación de una antigua resistencia por parte de algunos países miembros.

Es pertinente mencionar que a partir de la próxima semana, diez años después de haberse adoptado la Declaración de Beijing, la Organización de las Naciones Unidas brindará a los encargados de formular las políticas y a los expertos gubernamentales de todo el mundo, la oportunidad de efectuar un balance del progreso alcanzado en el fomento de la igualdad entre los géneros y la potenciación del papel de la mujer y la niña, y de recomendar medidas concretas para la acción en el futuro.

La reunión, conocida como **Examen y Evaluación Decenal**, se celebrará del 28 de febrero al 11 de marzo en la sede de las Naciones Unidas, en el contexto del 49º período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, evento donde por cierto el Perú estará representado con una importante delegación encabezada por la señora Ministra de la Mujer y Desarrollo Social.

La citada Comisión de la Mujer centrará su atención en dos temas principales: Por un lado, un examen del progreso alcanzado en la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing y documentos posteriores, y por otro lado, los desafíos y las estrategias actuales. Se examinarán en este contexto las medidas adoptadas a nivel nacional y se facilitará el intercambio de experiencias y prácticas aconsejables para superar los obstáculos que aún quedan.

Esta reunión constituirá la primera oportunidad que tendrán los funcionarios gubernamentales de alto nivel y una amplia gama de expertos de la sociedad civil de realizar una evaluación a fondo de la situación de la mujer en la actualidad, desde la celebración, hace cinco años, del llamado Beijing + 5, un Período de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas que hizo una evaluación de la Conferencia de Beijing.

Del mismo modo, en el **Examen y Evaluación Decenal** se pondrá el acento en problemas actuales, incluidos los esfuerzos que se realizan para:

- a. Mejorar el acceso a la atención de salud, incluida la prevención y el tratamiento del VIH/SIDA y los servicios de atención de la salud maternal;
- b. Fomentar la sensibilización respecto de los derechos humanos de la mujer y la aplicación de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer;
- c. Aumentar la participación de la mujer en cargos de adopción de decisiones en el seno de los gobiernos y la sociedad civil;
- d. Ampliar las posibilidades económicas plenas para la mujer, incluido el acceso a la microfinanciación;
- e. Impedir la violencia contra la mujer, incluida la trata, y eliminar la impunidad de los perpetradores de actos de ese tipo; y
- f. Reducir los conflictos armados y aumentar la participación de la mujer en la consolidación de la paz y la prevención y la solución de los conflictos.

Como ya lo expresó la Asesora Especial del Secretario General de la ONU en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer, Sra. Rachel Mayanja, se ha progresado de manera importante desde Beijing y existen leyes más equitativas que protegen a la mujer contra la discriminación, los abusos y la violencia. Sin embargo, coincidimos

con la alta funcionaria de Naciones Unidas, en el sentido que es necesario hacer mucho más para poner en práctica la Plataforma de Acción, especialmente en lo que se refiere al alivio de la pobreza, el mejoramiento de la salud, la creación de oportunidades para el adelanto económico y el liderazgo político, y reducir las violaciones de los derechos humanos.

Sobre el particular, las Naciones Unidas realizó un trabajo muy importante: Promovió la realización de la Cumbre del Milenio celebrada en setiembre del año 2000, que constituyó la mayor reunión de dirigentes mundiales de la historia, pues aglutinó a 147 Jefes de Estado y de Gobierno, así como a representantes de un total de 189 naciones. En aquella ocasión, se convino en un conjunto sin precedentes de objetivos y metas con plazos establecidos y resultados cuantificables.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, como más tarde pasaron a ser conocidos, obedecen al propósito de luchar contra la pobreza, el hambre, la enfermedad, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente y la discriminación de la mujer. En la Declaración del Milenio aprobada en esa Cumbre, se definió una amplia gama de compromisos en materia de derechos humanos, gestión pública y democracia.

De los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio, el objetivo 3 está dedicado a la promoción de la autonomía de la mujer y la igualdad entre los sexos; en él se establecen metas concretas para eliminar las desigualdades entre los géneros en todos los niveles de la enseñanza para 2015, con unos indicadores suplementarios sobre los niveles de empleo de la mujer y la proporción de mujeres en los Parlamentos. Sin embargo, en general, se considera que la igualdad entre los géneros es un componente intersectorial fundamental para alcanzar todas las metas. Tal como lo dijo el Secretario General de las Naciones Unidas, “el logro de la igualdad entre los géneros no sólo supone un objetivo en sí mismo, sino que es imprescindible para que podamos alcanzar todos los demás”, pues “se ha demostrado en un estudio tras otro que no existe ninguna estrategia de desarrollo eficaz en que no se reserve a la mujer un papel protagonista”.

Como también lo manifestó el alto funcionario de Naciones Unidas, cuando la mujer participa plenamente los beneficios pueden verse de manera inmediata: Las familias están más sanas y mejor alimentadas; aumentan sus ingresos, ahorros e inversiones. Y lo que es cierto para las familias también lo es para las comunidades y, a la larga, para países enteros. Esto quiere decir que toda nuestra labor en pro del desarrollo –de la agricultura a la salud, de la protección del medio ambiente a la gestión de los recursos hídricos– debe centrarse en las necesidades y prioridades de la mujer.

En el contexto de todo ello, resulta imprescindible que se refuercen las gestiones para ir reduciendo aquellos aspectos que inciden en la disparidad de los géneros, pues ello agrava la miseria, y es ésta pobreza la que vuelve a incidir en la desigualdad entre hombres y mujeres.

Según el Banco Mundial, cada día hay más indicios que confirman que cuando existe

una mayor igualdad entre hombres y mujeres, las economías tienden a crecer más de prisa, los pobres salen antes de la indigencia y el bienestar de hombres, mujeres y niños es mayor. Se ha demostrado también en muchos estudios que la inversión en la mujer genera beneficios evidentes en forma de resultados de la actuación política, y se ha reconocido repetidas veces que la conciencia de la igualdad entre los géneros constituye un medio fundamental para lograr el desarrollo.

La importancia de la mujer en el desarrollo de una sociedad puede ser graficada con un dicho popular que me permito traer a colación, y que reza: “cuando uno educa a un hombre educa a una sola persona, sin embargo cuando uno educa a una mujer educa a toda una familia”.

Nuestro país es consciente que el drama de la desigualdad de género y sus repercusiones en la pobreza y la exclusión son temas urgentes. Merece destacarse el hecho que el Perú haya sido elegido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo como país piloto para mejorar la calidad de los informes de Avance sobre los Objetivos del Milenio. El informe del Perú fue presentado oficialmente en diciembre del año pasado.

En dicho Informe, se señaló que el Estado peruano, con el apoyo de la sociedad civil y la comunidad internacional, ha impulsado políticas públicas a favor de la igualdad de oportunidades tendientes a eliminar la base cultural y política de las jerarquías entre lo masculino y femenino. Asimismo, se subrayó que nuestro país ha puesto en marcha acciones afirmativas y una serie de intervenciones que conforman una propuesta integral para promover que todas las personas accedan a las mismas oportunidades de desarrollo, independientemente de su condición de género.

El Informe elaborado para el Perú es un elemento esencial para la incorporación de la perspectiva de género en la planificación pública y específicamente en las agendas de desarrollo nacional, regionales y locales.

Señoras y señores:

Luego de este breve recorrido por lo que constituye el camino que ha avanzado la mujer para alcanzar sus derechos en el último decenio, no queda sino efectuar una última reflexión en torno a la mujer y a su Día Internacional que se celebrará en breve.

Desde hace tres décadas, en que la ONU invitó a todos los países miembros a reconocer y conmemorar las múltiples contribuciones de las mujeres a sus sociedades y a promover la toma de conciencia de la situación femenina y sus luchas por vivir en un mundo con menos violencia, menos discriminación y mayor igualdad en la distribución de las oportunidades, se ha venido trabajando a fin de procurar la igualdad en el acceso a las oportunidades de empleo, de creación intelectual y artística, de participación política e intervención en los asuntos del poder, entre otros.

Sin embargo, falta mucho todavía por hacer y es imprescindible prepararnos para la gran cita que nos espera en el año 2015, cuando se realice la evaluación final del cumplimiento de los Objetivos del Milenio, particularmente en lo que se refiere a la igualdad de género. Una primera evaluación se realizará en septiembre del año en curso, en una reunión cumbre en el marco de la 60ª Asamblea General de la ONU. El desarrollo económico, el pleno empleo, la equidad y la justicia social son requisitos importantes, pero no son suficientes para generar la solidaridad y el respeto por las diferencias. Necesitamos, en este contexto, fortalecer en la sociedad peruana sólidos valores éticos y construir otros nuevos. Se requiere que el ser humano, especialmente las mujeres, dejen de ser un simple número; se necesita que el conocimiento y la tecnología sean instrumentos accesibles a todos y a todas por igual y no un privilegio para unos pocos. Sólo de esta manera, nuestra conducta nacional estará en concordancia con los compromisos asumidos por el Perú en los convenios internacionales.

Según el doctor Eduardo Mostajo Turner, demógrafo de prestigio, se estima que al 2005 el Perú cuenta con 13'800,000 mujeres y 13'700,000 hombres, de los 27 millones y medio de habitantes que se calcula tiene el Perú. Afirma, que virtualmente hay menos hombres que mujeres debido al ejercicio de una mayor migración masculina; lo que contrasta con la tasa de natalidad, ya que por cada 100 mujeres nacen 105 hombres. Sin embargo, agrega, que el índice de mortalidad de los varones es mayor al femenino. Ambos sexos se homologan hacia los 15 años; a los 50 años hay un 55% de mujeres y 45% de hombres y a los 80 años hay 65% de mujeres frente a 35% de hombres debido a que las mujeres tienen una mayor esperanza de vida.

Otros datos a ser tomados en cuenta en el marco del desarrollo del país, es el hecho que 40% de los hijos provienen de parejas no establecidas legalmente –no casadas–, lo que además genera dificultades de identificación, formación familiar y valores morales. Otra información importante es que, a pesar que el aborto esta penado, se estima que al año se practican 400 mil abortos lo que daña la moral y la salud de la mujer.

Pero, fundamentalmente, se necesita incorporar una dimensión ética al pensamiento cotidiano para que se pueda lograr esa anhelada equidad entre los géneros. Esta dimensión ética debe ir acompañada de la ponderación de las mujeres, y así lograr el progreso de las próximas generaciones peruanas en la construcción de democracias sólidas, representativas, equitativas y justas.

Y estoy seguro que la mujer peruana sabrá asumir este reto y esta responsabilidad con la entereza, voluntad y solidaridad que la caracteriza, para bien de su propio género, pero sobre todo, para que la mujer proveniente de los sectores más humildes y marginales supere y remonte los atavismos, desterrando así completamente tan injusta como anacrónica exclusión.

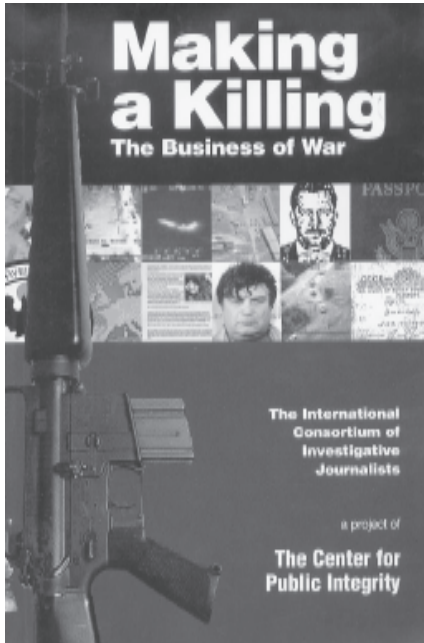
Muchas gracias.



reseña

bibliográfica

Making A Killing: The Business of War
de International Consortium of Investigative Journalists
por Gabriela Palmero Pantoja



MAKING A KILLING: The Business of War

The International Consortium of Investigative Journalists, Public Integrity Books, Washington, D.C., 2003, 166 pp.

por *Gabriela Palmero Pantoja*

Esta obra es el primer trabajo del Consorcio Internacional de Periodistas Investigadores (International Consortium of Investigative Journalists, ICIJ), un proyecto que fue lanzado en 1997 con el objetivo principal de dar cobertura a los temas más controversiales que la prensa tradicional prefiere no seguir: lavado de dinero, tráfico internacional de armas y drogas, corrupción política, entre otros.

La idea principal de este libro es profundizar sobre la privatización de fuerzas armadas mercenarias, quienes actúan por cuenta de gobiernos o empresas multinacionales generando o perpetuando conflictos en diferentes áreas de interés en el mundo. Al principio el libro trata de centrarse únicamente en estas "armadas privadas" pero, pronto se tornó inevitable el no hablar de los vínculos políticos, geopolíticos y económicos que intervienen en este negocio de hacer y deshacer guerras; una nueva industria en crecimiento que no toma en cuenta las vi-

das que destroza en el giro de su negocio.

El libro es entonces básicamente una recopilación de varios artículos de miembros del consorcio, cuya cronología u orden fue puesto a disposición de los lectores en la mejor manera posible. A continuación se resumen algunas secciones que a criterio del estudiante son los de mayor interés:

El negocio de la guerra

Desde el final de la Guerra Fría, muchos militares quedaron desempleados, dado que los conflictos o el potencial de conflictos bélicos disminuyó dramáticamente. El libro habla de personajes como Victor Bout, un traficante de armas Ruso que pese a ser supuestamente buscado con intensidad por la justicia Belga, se toma la libertad de dar una conferencia de prensa en dicho país, desafiando en ella a las autoridades y diciendo que no

tiene nada que temer. Y esta es una realidad, ya que para poder ejercer su negocio, cultivó amistades muy profundas con diferentes cabezas de estado en África y figuras eminentes en Rusia.

Bout es parte de este grupo de personas que domina este nuevo negocio, donde las guerras en defensa de una ideosincracia pasan a segundo plano. En lugar de eso existen empresarios que venden armas o conocimiento militar y soporte, además de grandes corporaciones que deben perforar, construir y explotar yacimientos de diferentes recursos naturales, en lugares donde es mejor que haya inestabilidad, y que la misma se mantenga de forma sostenible.

Esto es un simple fenómeno de oferta y demanda post Guerra Fría y el colapso de la Unión Soviética. El mercado está inundado de armas excedentarias y militares bien entrenados que buscan trabajo. En algún lugar siempre habrá un conflicto en donde puedan ayudar. En algún lugar siempre habrá alguien dispuesto a hacer algo más atrevido a fin de asegurar su trabajo.

Estas Compañías Militares Privadas (Private Military Companies, o "PMC's") son los mercenarios del nuevo mundo, ayudando a gobiernos y empresas a enforzar políticas con la comodidad de la distancia y la posibilidad de negar cualquier acusación. La ICJ pudo detectar en su investigación a más de 90 PMC's que operaron o en algún momento operaron en más de 100 países.

La privatización del combate

En 1998, casi desconocidamente para el público norteamericano, los Es-

tados Unidos tenían presencia física en una remota guerra en África que llamaba muy poco la atención de los medios de comunicación. Al contrario de otros conflictos, como el de Somolia o Bosnia, nadie debatió si hombres y mujeres de origen americano debiesen ser expuestos a los peligros de la guerra en ese lugar y si la causa lo justificaba o no.

Este conflicto en Sierra Leona, era quizás más justificado que otros, dada la costumbre de los rebeldes del Frente Revolucionario Unido de amputar las narices y extremidades de sus víctimas en una orgía de saqueo, asesinato y decapitación denominada "Ni un ser vivo". La intervención internacional apuntaba a frenar este derramamiento de sangre. Nigeria apoyó a las fuerzas armadas de Sierra Leona con helicópteros proporcionados por Estados Unidos.

Sin embargo, esta contribución no fue canalizada a través de alguna división de las fuerzas armadas americanas, ya sea el Army, Navy o los Marines, sino por una empresa privada basada en Oregon, Estados Unidos. Esta empresa, ICI, es una de varias empresas contratadas por el gobierno americano para intervenir en lugares donde es demasiado riesgoso o cuestionable el comprometer tropas americanas. Aunque el rol de ICI era el de dar soporte únicamente, frecuentemente los empleados de ICI se vieron involucrados en situaciones donde tuvieron que retornar fuego. Esto contaba con la autorización expresa del embajador americano de entonces en Sierra Leona.

Los Estados Unidos tenía muy poco interés en Sierra Leona como tal; su involucramiento tenía como asidero la posibilidad latente de que la anarquía

causada por el Frente Revolucionario Unido y apoyada por el Presidente de Liberia Charles Tylor pueda desestabilizar a Nigeria, un socio de negocios de Estados Unidos como el quinto país de mayores reservas petrolíferas en el mundo.

PMC's como la ICI proporcionan servicios normalmente proporcionados por una fuerza militar nacional, incluyendo entrenamiento, inteligencia, logística, combate y seguridad en lugares de conflicto. Su base de operación es por lo general en Estados Unidos, el Reino Unido y Sud África, aunque sus servicios son proporcionados en su mayoría en áreas de conflicto en Sudamérica, África y Asia.

Según la Convención de Viena, los "Mercenarios" están al margen de la ley. La definición de los mismos es que son personas reclutadas para un conflicto bélico por o en un país distinto al de ellos y cuya única motivación es la ganancia personal. Sin embargo, pocas PMC's caen exactamente dentro de esa definición; la mayoría prestan servicios a Gobiernos legítimamente reconocidos y rara vez entran en combate. Aun así, se pueden encontrar entre las PMC's grandes corporaciones multinacionales que ofrecen todos los servicios de organización y de acción relacionados con actividades bélicas, así como individuos que ofrecen servicios tácticos y de entrenamiento en lo que ahora se ha convertido en un gran negocio multimillonario: el negocio de la guerra.

Desde 1994 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos ha entrado en más de 3,061 regiones con 12 de las 24 PMC's basadas en los Estados Unidos. El Pentágono registró esos contratos y los catalogó en más de US\$ 300 Mil Millones.

Los diamantes son para siempre

El mercado de diamantes de Kimberly se abrió en 1999 con cámaras de seguridad y puertas de acero. En su interior, se llevan a cabo las subastas de diamantes de la zona. Los interesados vuelan en sus aviones privados desde la cercana ciudad de Johannesburg. De Brees Consolidated Mines es parte de la historia de esta zona. Esta empresa explota las zonas de Kimberly desde 1888 y en algún momento controló el 80% de la oferta de diamantes en el mundo. Al pasar de los años, algunas de las zonas fueron abandonadas a raíz del agotamiento de las reservas de diamantes. Aun así, hoy en día De Brees controla el 60% del mercado mundial de diamantes.

Kimberly fue abandonada por una época, pero a partir de 1999 hubo un renacimiento en el intercambio de diamantes, aduciendo que éstos provienen de zonas desechadas por De Brees que en realidad aún tenían potencial. El rumor internacional es que ese mercado de intercambio es en realidad un centro de lavado de los "diamantes conflicto" de África; es decir diamantes que provienen de zonas de conflicto civil, donde los dueños de las tierras los venden para fundear su equipamiento bélico.

Estas sospechas están fundamentadas en el hecho de que de repente pequeños mineros que nunca tenían mucha mercadería que ofrecer aparecen ahora con cantidades similares a las de la explotación de una mina mediana. El problema es que una vez que los diamantes procedentes de áreas de conflictos llegan al mercado, es difícil de reconocerlos. Y si fueran reconocibles, en realidad son los compradores que deberían abstenerse de realizar las compras.

Entre los compradores se encuentran personas que hacen negocios con De Brees hace años que fácilmente pueden detectar esto. Y en realidad lo han hecho, con diamantes procedentes de otros países en conflicto, como la República del Congo.

Aunque ha habido muchas acusaciones y sospechas del tráfico de estos diamantes ilegales, nunca se han hecho denuncias y las autoridades Africanas no han procesado a nadie por el tráfico de estos diamantes. Pese a que Sud África es un país donde es ilegal poseer un diamante sin una licencia, la policía que está ubicada a dos cuadras del mercado de intercambio nunca a detenido a nadie, y si quisiera no podría por la pobre infraestructura con la que cuentan, 30 autos para cubrir 30% del territorio de Africa, mientras que los compradores tienen helicópteros, aviones, etc.

Los "diamantes conflicto" nacieron en 1992; en la guerra de Angola, cuando el líder rebelde de UNITA Jonas Savimbi, decidió utilizar los campos de diamantes para financiar la adquisición de armas. Hacia 1993, Savimbi tenía en su poder la red mundial más grande de tráfico de diamantes, logrando obtener cientos de millones de dólares anualmente para armamento. Su principal comprador era Decker Diamonds, y el principal comprador de éste, De Brees.

Esta actividad de utilizar los diamantes como moneda de guerra fue inmediatamente replicada por otras zonas en conflicto, Sierra Leona, Liberia y el Congo. No fue sino hasta 1998 que las Naciones Unidas empezó a investigar el tema y llamó la atención mundial al problema. Aun así pocas fueron las naciones que implementaron leyes que san-

cionen este tipo de actividad. Después del 11 de Septiembre, el tema tomó mucha más importancia pues se descubrió que Al Qaeda utilizaba diamantes para mover su capital de un lugar a otro.

De Brees, la empresa creadora del slogan "un diamante es para siempre" estuvo muy metida en la compraventa de "diamantes conflicto", adquiriéndolos a precios fuera de mercado y sin indagar mucho su procedencia. Esto le permitió seguir controlando el monopolio mundial. Es decir, mientras el conflicto bélico continuara y De Brees lo financiara aduciendo desconocimiento del hecho, éste era mejor para los fines de lucro de la empresa.

Una vez que el problema saltó a la escena internacional, De Brees promocionó la venta de diamantes gravados con su marca, como una actitud en contra del tráfico de "diamantes conflicto". Hasta hoy no se sabe el nivel de involucramiento de la empresa con UNITA ni se ha podido calcular el monto de los flujos de efectivo hacia dicha organización.



***Gabriela Palmero Pantoja**

Licenciada en Derecho por la Universidad Católica

Boliviana "San Pablo" de Bolivia. Actualmente se encuentra becada y siguiendo el segundo año de estudios en la Academia Diplomática del Perú.

Procedimiento para enviar colaboraciones a la revista *Política Internacional*

Política Internacional es una publicación de la Academia Diplomática del Perú que tiene por objeto contribuir al análisis y debate de todos los temas vinculados con la política exterior del Perú y las relaciones internacionales en general.

1. Naturaleza de los trabajos propuestos

Deberán referirse a cuestiones vinculadas con la política exterior del Perú o con las relaciones internacionales en general, siempre y cuando aborden temas de interés para nuestro país. Los ensayos deberán ser el resultado de investigaciones originales, avances de investigación o fruto de la experiencia profesional en el tema por tratar.

Los trabajos propuestos serán sometidos a consideración del Consejo Editorial de la revista *Política Internacional*, el que seleccionará los artículos que van a publicarse. El veredicto del Consejo Editorial es inapelable.

2. Características de los trabajos

Los trabajos deberán sujetarse a las siguientes normas:

- a) Los trabajos enviados a la revista *Política Internacional* deberán ser inéditos. Los autores se comprometen a no someterlos simultáneamente a consideración de otras publicaciones.
- b) Estarán presentados en forma de artículo.
- c) Podrán ser publicados en español o en inglés.
- d) Deberán tener una extensión de 5000 y 7000 palabras.
- e) Las colaboraciones de reseñas bibliográficas deberán referirse a libros de reciente publicación y tendrán una extensión de 300 y 500 palabras. De igual manera se aceptarán contribuciones de 300 y 500 palabras que estén referidas a reseñas de páginas web.
- f) Se escribirán con mayúsculas y minúsculas.
- g) Si se presentan cuadros estadísticos o gráficos, éstos deberán intercalarse en el texto siguiendo el orden de la paginación.

h) La titulación del ensayo se registrará por el siguiente orden: títulos principales con números romanos (I, II, III, IV, V...); títulos secundarios con números arábigos (1, 2, 3, 4, 5...) y subtítulos con letras mayúsculas (A, B, C, D, E...).

i) La primera vez que se utilice una sigla (abreviación formada por la primera letra de cada palabra) o un acrónimo (abreviación formada por una o más sílabas de cada palabra), debe proporcionarse su equivalencia completa, por más conocida que sea la institución; posteriormente sólo se utilizará la abreviación.

Ejemplo: "La Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sostuvieron varias conversaciones con objeto de financiar un seminario. Cofide y el BID anunciaron que esta reunión se inaugurará el..."

j) Las notas y las referencias bibliográficas o hemerográficas, debidamente redactadas y numeradas, se agruparán al final del trabajo. Deberán contener la información básica:

- En el caso de libros: nombre del autor o editor, título de la obra (en cursiva), casa editora, ciudad y año de publicación.

Ejemplo: Inés Fernández, *Globalización y relaciones internacionales*, Centro de Investigación y Estudios Políticos, Lima, 1990.

- En el caso de artículos incluidos en libros, se pondrá, además de los datos mencionados, el nombre del artículo (entre comillas) y el del editor.

Ejemplo: Luis Abarca, "Derecho diplomático", en Eugenio Díaz (editor), *Avances y tendencias en diplomacia y derecho*, Centro Internacional de Derecho, Buenos Aires, 1977.

- En el caso de artículos publicados en diarios o revistas, se indicarán, además de los datos mencionados, el número de la publicación, la fecha, la sección del periódico y el número de página.

Ejemplos: Francisco Guerra García, "El gobierno de Lima", en *Socialismo y Participación*, Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, n.º 75, setiembre-diciembre de 1996, pp. 7-8.

Rossana Echeandía: "El Protocolo de Río como único equipaje", *El Comercio*, 14 de abril de 1997, A-8.

k) En el caso de reseñas, las colaboraciones deberán referirse a libros de reciente publicación que resulten de interés para el análisis de la política exterior del Perú y de las relaciones internacionales en general. Analizarán y evaluarán el libro reseñado e incluirán una descripción de su contenido. La extensión deberá ser de 300 a 500 palabras. La reseña deberá incluir al comienzo los datos del libro comentado, como en el siguiente ejemplo:

Juan Carlos Moneta, *Las reglas del juego. América Latina: globalización y regionalización*, Instituto de Estudios Peruanos, Lima, 1995, 209 pp.

El nombre del autor de la reseña se anotará al final de ella.

3. Identificación de los trabajos

Cada colaboración deberá estar precedida por una hoja de presentación que contenga:

- a) El título del trabajo.
- b) Un breve resumen de contenido, de 60 a 80 palabras (excepto para las reseñas).
Los artículos incluirán introducción, desarrollo y conclusión si se trata de revisiones de temas.
- c) Se remitirá un resumen del currículum vitae del autor –resumido en un párrafo– o autores, con una concisa referencia académica o profesional que permita al lector informarse sobre su competencia en el tema abordado.
- d) Dirección, así como números telefónicos, de fax y de correo electrónico, que permitan localizar al autor o autores con el fin de aclarar eventuales dudas.
- e) Una foto del autor tamaño carnet.
- f) Una foto para ilustrar el artículo.

4. Envío de colaboraciones

Los trabajos que se sometan a consideración de la revista deberán ser entregados impresos y grabados en un disquete, utilizando de preferencia el procesador de textos Word for Windows. El trabajo impreso y el disquete deberán ser dirigidos a:

Revista *Política Internacional*
Academia Diplomática del Perú
Av. Pershing 335,
San Isidro
Teléfonos: 4620601; 4621050
Fax: 4620530
Dirección electrónica: postmaster@adp.edu.pe
Lima, Perú

O a través de cualquier representación diplomática o consular del Perú en el exterior.

5. Publicación y envío de ejemplares a los colaboradores

Los editores se reservan el derecho de hacer los cambios que consideren pertinentes para la publicación de las colaboraciones. Se realizarán consultas sólo en caso de que se estime necesario.

Los autores recibirán tres ejemplares del número de la revista *Política Internacional* en que sea publicada su colaboración.

