



BICENTENARIO  
PERÚ 2021



# MUJERES EN EL BICENTENARIO

¿Cómo vemos al Perú?



ALAFARPE

# Agradecimientos

Mujeres en el bicentenario: Cómo vemos al Perú.

Datos del Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.ºxxx

La iniciativa y autoría del libro está a cargo de WomenCeo Perú en alianza con PwC Perú y la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos ALAFARPE.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos y otras colaboraciones incumbe exclusivamente a sus autores. Su publicación no significa que WomenCeo Perú, PwC Perú o ALAFARPE sean sancionados por ello, de ser el caso.

## **Nuestro reconocimiento al Comité de Evaluación compuesto por:**

- Dra. Beatrice Avolio (directora de CENTRUM PUCP y WomenCeo Perú).
- Ángela Flores (directora ejecutiva de ALAFARPE).
- Cecilia M. Flores (presidenta de IPEDHU y de WomenCeo Perú).
- Úrsula Giesecke (CEO de Takeda Perú y Ecuador y directora de ALAFARPE).
- Juana Mollo (socia de PwC y directora de WomenCeo Perú).
- Carolina Palacios (South American President BCW y directora de WomenCeo Perú).
- Vanessa Vértiz (CEO de MERCK Perú y presidenta de ALAFARPE).
- Sylvia Valencia (Directora de Planeamiento y Proyectos Académicos UPC y miembro de WomenCeo Perú).

## **Nuestro reconocimiento al equipo de apoyo:**

- Bertha Rivas (coordinadora administrativa de WomenCeo Perú).
- Natalia León (responsable de Comunicaciones de ALAFARPE).
- María del Pilar Nué (controller financiero de ALAFARPE).

## **Corrección de estilo:**

Diego M. Eguiguren

## **Equipo creativo y gráfico:**

Josué Sarolli, Vanessa Gyax, PwC Perú

Lima – Perú

Agosto de 2021



### **Estela Pacopampa**

Mujer mítica y poderosa cuyo cuerpo presenta rasgos de felino, ave y serpiente. Ella vuela, reptá y devora. Además, sus pupilas dilatadas hacia arriba nos revelan que está en trance, viajando por los diferentes mundos. El caracol Strombus en su pecho simboliza su conexión con el mar y el agua donde radica su poder (1250 a.c.-1 d.c).

**Museo Larco.**

## Prólogo

### Un libro necesario: reflexiones de mujeres en el bicentenario



En la presente publicación, *Mujeres en el bicentenario: ¿Cómo vemos al Perú?*, tiene consigo objetivos clave: por un lado, analizar la situación del país en distintos aspectos de interés económico, sectorial e institucional a doscientos años de la república, incluyendo un supuesto histórico que será considerado en la perspectiva del Perú al 2021: los efectos de la pandemia y cómo han sido abordados. Por otro lado, visibilizar la trayectoria de mujeres expertas en diversas materias de nuestro quehacer nacional, quienes realizarán el análisis por especialidades o materias identificadas, destacando el liderazgo que la mujer viene ejerciendo con gran influencia en nuestra realidad nacional, como una suerte de revertir simbólicamente la discriminación estructural que ha existido y aún pesa.

**WomenCeo Perú** es una asociación creada en el año 2016 con el propósito de promover y acelerar la presencia de las mujeres en el liderazgo de las organizaciones como un modelo de gestión de cambio en favor del desarrollo. Creemos que el talento no tiene género y que es tiempo de que se mire a las mujeres sin sesgos, roles asignados preconcebidos ni concepciones limitantes.

En estos doscientos años, El rol de la mujer peruana ha estado presente durante toda la historia. Desde las reminiscencias de las culturas precolombinas, hasta en el Tahuantinsuyo, las mujeres supieron decantar su participación activa como clave para el desarrollo de nuestra propia humanidad. La gesta independentista que se trazó para lograr el cometido de la ansiada libertad e independencia del país del dominio de la Corona española requirió del esfuerzo de todos, mujeres y hombres comprometidos. Y si bien la historia reconoció el trabajo heroico de hombres, cierto es también que las mujeres quedaron invisibilizadas con el velo de la indiferencia o, en aquellos casos de mujeres con roles de liderazgo, desdibujadas detrás de una figura masculina.

Desde Micaela Bastidas hasta Manuela Sáenz y las mujeres que acompañaban a los batallones independentistas para procurarles —con esfuerzo y alto riesgo— alimento, cuidado y sanación, la participación de la mujer fue minimizada o marcada peyorativamente por una sociedad clasista y una historia ingrata con el género femenino. No pienso con ello adelantarme a lo que la doctora

Magally Alegre nos desarrollará más adelante; sin embargo, a doscientos años de la independencia del Perú, resulta necesario evocar cómo los obstáculos culturales contra las mujeres abarcan toda nuestra historia y tratan aún de mantenerse a la fecha, con menor impacto, pero aún con el efecto limitante que se expresa hoy en día en brechas e inequidades de todo tipo.

En los últimos treinta años se ha visto, con mayor efervescencia, el avance y la participación de las mujeres en toda esfera del quehacer nacional público y privado, a tal punto que se dice que este siglo XXI es el de las mujeres, porque tanto la sociedad de cambio como el mercado laboral exigen habilidades y competencias que les son propias en su naturaleza. Sin embargo, en este punto no podemos ver el futuro sin tener presente el pasado. Primero, por un acto de agradecimiento, porque la maravillosa herencia milenaria que arraigamos todas las peruanas viene de un capital inagotable de esfuerzo y lucha de mujeres de todo orden que hicieron que nosotras, en el siglo XXI, vivamos con reconocimientos de derechos, acceso a mayores oportunidades y que cada vez seamos más decisoras sobre nuestras vidas.

Segundo, porque tenemos que ser conscientes de que muchos de los patrones culturales que aún miles de mujeres peruanas viven en sus hogares, familias, grupos sociales, tienen reminiscencias de aquellas que en el pasado confinaban a las mujeres a la dependencia, la limitación y el olvido. Y, finalmente, porque nuestro compromiso por forjar un *liderazgo con conciencia de género* — término al que apelamos en **WomenCeo Perú**— es indispensable no solo por un acto de sororidad, sino de ejercicio de coherencia por el valor al propio género (sí me respeto, respeto a las demás).

Está en cada mujer peruana, en el espacio en que se encuentre, influir positivamente por otras mujeres, sea en la empresa, en el trabajo, en el centro académico, la escuela, el hogar, la familia o la sociedad. El liderazgo con conciencia de género es el que lleva hoy a muchas líderes de organizaciones y familias a forjar el camino de cada vez más mujeres seguras de sí mismas a construir su futuro, superando cualquier obstáculo cultural, estructural o de responsabilidades familiares existentes. Las nuevas generaciones más aspiracionales son una prueba clara de que, en la medida



que la sociedad evolucione hacia el respeto de la persona a partir de sus diferencias, los obstáculos antes mencionados pueden ser erradicados y se abre paso a una relación de pares en clave de igualdad de oportunidades.

Ahora, no puedo omitir un hecho que alarma y llama la atención tras más de 70 años de aprobada la Carta Universal de los Derechos Humanos: el surgimiento de posturas conservadoras que desvalorizan el rol de la mujer en su autonomía plena y su empoderamiento. En este bicentenario hemos recibido el mensaje de que los derechos ganados pueden verse afectados, y por ello es muy importante sostener, de manera consistente, una defensa por los derechos de las mujeres. Hay mucho por abordar aún. Las brechas de género existen y están cada vez más profundizadas por obra de la pandemia, de la cual no terminamos de salir.

¿Llegarán otros doscientos años y seguiremos tratando sobre la igualdad de género? Espero, con ilusión, que no. Mi confianza radica en las nuevas generaciones, en aquellas nuevas mujeres que liderarán el mundo, como mi hija y mi nieta, quienes están cosechando todo lo que hemos venido transitando nosotras, de forma tal que, juntas —y no enfrentadas—, podremos hacer de nuestra sociedad peruana una en la que todas y todos tengamos cabida para nuestro pleno desarrollo al que tenemos derecho, construyendo con ello una sociedad realmente civilizada y sostenible para beneficio de las futuras generaciones.

Gracias al equipo de **ALAFARPE**, porque juntas hemos podido concebir este libro que marcará una pauta sobre publicaciones semejantes. Nuestro agradecimiento a **PwC Perú**, por su acompañamiento en todos nuestros proyectos retadores, con la calidad y la convicción que los identifica. Gracias a **Women in Mining** y **Women in Energy**, a quienes invitamos a participar a través de expertas reconocidas en sus rubros tanto de minería como de petróleo y gas. Y aquí un tributo especial a Bárbara Bruce, extraordinaria mujer del ámbito de petróleo y gas en el Perú, quien siempre será fuente de inspiración y profesionalismo para todas. Mi gratitud especial al Comité de Evaluación, compuesto por Beatrice Avolio, Ángela Flores, Úrsula Gieseke, Juana Mollo, Carolina Palacios, Vanessa Vértiz y Sylvia Valencia; al equipo de apoyo,

con Bertha Rivas, Ana María Patron, Rossana Galessio y Carmen Moscoso por Women Ceo Perú y Mapi Nue y Natalia León de ALAFARPE; por todos los detalles y tiempos dedicados; a Diego Eguiguren, por la corrección de estilo; y a Josué Sarolli y Vanessa Gygax de PwC Perú, por el diseño gráfico y presentación de la obra.

De manera especial, mi gratitud a cada una de las autoras de los artículos, quienes aceptaron participar de inmediato y con entusiasmo en una publicación que ahora es de todas; y claro está, al Proyecto del Bicentenario Perú, a través de quien fuera su directora ejecutiva, Laura Martínez, quien está participando en el cierre de la ceremonia de presentación de esta publicación.

Las mujeres, unidas, podemos hacer cosas extraordinarias. Esta publicación es un aporte clave en una fecha conmemorativa al bicentenario de nuestro país.



**Cecilia M. Flores Castañón**  
Presidenta de WomenCeo Perú

---

Abogada. Presidenta ejecutiva del Instituto Peruano de Empresas y Derechos Humanos – IPEDHU y presidenta de WomenCeo Perú. Socia en Perú de Cremades & Calvo Sotelo.

# Prólogo

**E**ste 2021, el Perú cumplió doscientos años como república independiente. El camino recorrido desde nuestra independencia no ha sido sencillo y nos deja una gran lección de superación y perseverancia.

Una de las luchas aún vigentes en nuestra sociedad es la búsqueda de la equidad de género. Sin embargo, ¿a qué nos referimos con equidad? Según las Naciones Unidas, se trata de otorgar igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades, tanto a hombres como a mujeres, niñas y niños.

La lucha por la equidad lleva varios años en la agenda internacional, pero el objetivo parece aún lejano. Si bien se ha avanzado mucho en las últimas décadas, la disparidad en ingresos aún existe y las sociedades todavía no pueden desprenderse de los roles de género asignados que limitan el desarrollo del potencial de la mujer.

Esto se hizo mucho más evidente con la llegada de la pandemia. De acuerdo con un reporte de las Naciones Unidas, las mujeres ocupan el triple de tiempo que los hombres en el cuidado de terceros (hijos, enfermos o personas mayores) y en labores domésticas, lo cual repercute significativamente en el acceso que pueden tener al mercado laboral y a los servicios financieros. Según la ONU, alrededor de 740 millones de mujeres trabajan de manera informal alrededor del mundo y solo un 65 % posee una cuenta bancaria, en contraste con el 75 % de hombres.

Si bien son cifras alarmantes, no es la primera vez que las vemos. ¿Qué podemos hacer desde nuestra posición para cambiar esta situación? Uno de los medios más importantes es la visibilidad.

La diversidad se construye a diario con el trabajo de las mujeres y de los hombres que dan vida a las organizaciones, promoviendo el talento y construyendo ideas, debates y buenos ejemplos que ayuden a conseguir mejores resultados.

Las compañías se vienen preocupando en fomentar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en sus lugares de trabajo, buscando la forma de que se complementen en un entorno donde sea el mejor talento o perfil quien ocupe cada puesto.

Promover el empoderamiento femenino a través de nuestras empresas y diferentes organismos internacionales ha ido animando a más organizaciones a replantear sus estructuras de negocio e incluso su cultura organizacional con el propósito de integrar mujeres en los puestos gerenciales e incluso en los directorios. En algunos casos, esto ha significado trabajar de la mano con las áreas de capital humano en la búsqueda de cambios en la cultura de la compañía.

Necesitamos empoderar a las mujeres y para lograrlo es clave mostrar a mujeres en posiciones de liderazgo. Ese es precisamente el objetivo de este libro, escrito únicamente por mujeres ejecutivas, líderes en diversos sectores quienes compartirán su análisis de acuerdo a su especialidad o sector donde se desempeñan.

La diversidad de industrias participantes en esta publicación responde a la urgencia de desterrar ideas del pasado en las que se asociaba a determinados rubros con la masculinidad. En los últimos años hemos sido testigos de cómo las mujeres han luchado por hacerse un espacio en el ámbito profesional, tradicionalmente dominado por los hombres.

Es momento de generar espacios para que la mujer se desarrolle, de «darle oportunidad al talento» y de dejar atrás los mitos y la inflexibilidad respecto al rol de la mujer en la sociedad. Son muchas las organizaciones que vienen trabajando al respecto, creando espacios de trabajo inclusivos, donde los profesionales destacan por sus competencias, independientemente del género.

Son precisamente las mujeres que han podido ocupar esos espacios las que hoy nos brindan su testimonio. Es necesario que conozcamos las rutas que han seguido estas ejecutivas líderes a lo largo de sus carreras, caminos que les han permitido llegar a ocupar puestos clave en sectores indispensables para la economía nacional, gracias a sus conocimientos y capacidad resolutive.

Nuestra historia está llena de personas ejemplares, muchas de ellas anónimas, que se esforzaron por construir un país en el que quepamos todos. Sin embargo, aún no hemos llegado al final del camino. Todavía nos queda trabajo por hacer y espacios por conquistar para lograr que todos los peruanos y peruanas tengamos acceso a oportunidades y desarrollo.

En PwC Perú apoyamos esta iniciativa porque estamos comprometidos en promover la equidad de género como una prioridad de nuestra firma global y es parte de nuestro compromiso con nuestros colaboradores. Estamos convencidos que la diversidad de talento en las organizaciones contribuye al crecimiento y bienestar de las personas y la sociedad en su conjunto.

Finalmente, quiero agradecer a Women CEO y a ALAFARPE por haber compartido con nosotros con mucho entusiasmo este gran proyecto y a cada una de las autoras por sus valiosos aportes.

Que los testimonios de las mujeres líderes, recogidos en estas páginas, nos sirvan de inspiración para seguir trabajando por esa visión de país que todos buscamos alcanzar.



**Juana Mollo**  
Socia de PwC

---

Contadora, Socia Líder de Outsourcing y Líder de Human Capital y Responsabilidad Social Corporativa de PwC Perú.

# Prólogo

## Salud: una mirada al futuro

Una de las aspiraciones que tiene toda sociedad moderna es lograr un equilibrio entre crecimiento económico y bienestar social, entre otros factores imprescindibles que suman al desarrollo sostenible de un Estado nación y un país que se respete. Un pilar fundamental de este desarrollo es la salud, un sector clave para hablar de una verdadera competitividad país, a través de la relación que existe entre productividad y/o esperanza y calidad de vida.

ALAFARPE, como gremio de laboratorios comprometidos con la calidad de vida de la humanidad, tiene como prioridad velar por la salud y el bienestar de los pacientes. Ello es posible si logramos tener mayor acceso a la innovación, así como mayor calidad y seguridad en los tratamientos y medicamentos que utilizamos. Creemos firmemente que todos tenemos algo que aportar. Nuestro compromiso, por cierto, no hace diferencias entre las personas. Todos tienen los mismos derechos a la salud. Por ello creemos en la equidad de género y en la diversidad.

Hoy, el sector Salud tiene un gran desempeño en cuanto a la participación de mujeres, por ejemplo. De acuerdo con un estudio elaborado por la OMS, cerca del 70 % de trabajadores del sector somos mujeres. Desde el año 2000, la representación de mujeres en cargos mejor pagados del sector fue mejorando de manera constante.

Mención especial merece la dedicación de nuestros profesionales de la salud en la lucha actual contra el COVID-19 en procesos de investigación, desarrollo de vacunas y cuidados de la población infectada en todas las escalas. Si bien las mujeres en la salud afrontan similares dificultades diarias que sus pares en otros campos, incluyendo el conflicto entre inflexibilidad laboral e intersección con la vida familiar o personal, en el contexto actual tienen un reto significativamente sustancial y no podemos dejar de resaltarlo y enaltecerlo.

## El paciente: un solo propósito

Lo cierto es que como país tenemos muchos desafíos. Diría que hoy el principal es diseñar políticas públicas que integren salud, ciencia, tecnología e industria bajo plataformas de colaboración público-privadas que coordinen en forma permanente hacia un solo propósito: el paciente como centro de la atención.

Debemos definir indicadores que nos permitan visibilizar los avances y hacer realidad temas claves como el financiamiento adecuado de la salud, la calidad de atención de los servicios prestacionales, la satisfacción del paciente y del ciudadano, la efectividad y eficacia de los tratamientos y medicamentos que se comercializan en nuestro mercado, entre otros temas claves y sensibles.

ALAFARPE forma parte del Pacto Global de las Naciones Unidas. Compartimos el objetivo de velar por la salud de los pacientes. Respaldamos el incremento presupuestal en el sector Salud para atender la problemática de pacientes con enfermedades complejas y crónicas. Sabemos que la pandemia impactó significativamente en pacientes crónicos, pues hubo un retraso en las atenciones y tratamientos por limitaciones en la oferta de salud. Por ello debemos seguir implementando nuevas estrategias para que no siga ocurriendo.

Sabemos que los esfuerzos de nuestras instituciones en el sector, a través de sus recursos humanos, continuarán siendo prioritarios para atender la pandemia, así como sus impactos a nivel nacional. Pero el presupuesto público del servicio brindado (prestación en salud) no fluye de manera eficiente. Debemos pensar en un modelo donde existan funciones y objetivos claros de financiamiento, intangibilidad de este, rendición de cuentas y mayores fuentes de financiamiento por el lado público. En el ámbito privado, la implementación de modelos innovadores de acceso a tratamientos de alta complejidad debe buscar un balance entre la cobertura universal en salud, la calidad de los tratamientos y los costos cubiertos por el sistema, de manera que se logre la sostenibilidad financiera del sector Salud.

## También existe un impacto NO COVID

El bicentenario trae muchos retos al país. Uno de los mayores impactos que nos tocó vivir con él, sin embargo, ha sido la pandemia del COVID-19, que interrumpió los servicios esenciales en todo el mundo y también en el país, lo cual generó discontinuidad en diferentes tratamientos NO COVID. En el caso específico del cáncer, el presupuesto para el año 2021 no registra incremento. Al contrario, este se redujo.

Es de suma importancia atender las necesidades que tienen los pacientes tanto desde la parte preventiva como la de tratamiento. Esto implica un impacto económico que debe ser calculado con antelación, ya que las consecuencias pueden ser más graves. Estamos hablando de pérdidas de vidas humanas que podrían evitarse. Resulta fundamental también seguir invirtiendo en el acceso a medicamentos innovadores, porque esto beneficiará a miles de pacientes. No se trata solamente de enfermedades como la COVID-19, sino también de enfermedades con patologías complejas como el cáncer y enfermedades huérfanas. En muchos de esos casos representan su única opción de tratamiento.

ALAFARPE trabaja para posibilitar el acceso de todos los peruanos a una mejor salud, comprometiéndose a promover acciones que permitan alcanzar un país sostenible y equitativo, apoyando todas las iniciativas orientadas a salvaguardar la salud de las personas y el trabajo conjunto entre sector público y privado, en un marco de ética y transparencia, además de impulsar la investigación y farmacovigilancia para garantizar la seguridad de los medicamentos y, por ende, el bienestar de los pacientes. Gracias a estas herramientas de gestión se pueden conocer los impactos de los medicamentos en nuestros organismos y sus potenciales riesgos. Debemos continuar con su implementación.

## Investigación y futuro

Actualmente, el número de estudios clínicos realizados fue disminuyendo con el pasar de los años. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Salud, entre 2009 y 2019 las investigaciones clínicas descendieron de 134 a 43, cifra muy por debajo del

promedio de la región. El apoyo del Gobierno es esencial, pues sumado a los recursos del sector privado y las universidades que promueven la realización de ensayos clínicos, permitirá lograr avances significativos a nivel país.

Debemos impulsar también buenas prácticas como la telemedicina para llegar a zonas alejadas y de bajos recursos económicos en nuestro país. El reto es reducir la brecha de coberturas de atención a pacientes del interior del país y zonas alejadas y remotas, ya que para ellos es más difícil proseguir con sus tratamientos, teniendo en cuenta que el sistema de salud está muy centralizado. Debemos implementar acciones para que sean atendidos en sus propias regiones y localidades, sin tener que movilizarse hasta Lima.

El sector farmacéutico está dispuesto a colaborar con nuevas propuestas para garantizar el acceso oportuno a medicamentos innovadores en beneficio del paciente y a promover una revolución científica y logística que nos permita tener una salud moderna, ágil, oportuna y debidamente financiada. Creemos en el diálogo público-privado y su acción conjunta. Cada día se hace más urgente trabajar juntos para el bienestar de todos los pacientes.



**Ángela Flores**  
Directora ejecutiva de ALAFARPE

---

Economista. Directora ejecutiva de la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos –ALAFARPE.



“El principio fundamental del Feminismo es la igualdad de potencialidad mental y de habilidad para el trabajo del hombre y de la mujer, igualdad probada irrefutablemente por la historia, y hasta por la somera observación diaria, por cuya identidad de personalidades es de absoluta justicia sean iguales ante la ley, librándose la mujer de la forzosa y muchas veces tiránica y cruel tutela del hombre, que ningún derecho tiene a ejercer supremacía en la pareja humana”.

**María Jesús Alvarado Rivera.** «El Feminismo» (1911).  
Primer discurso por la liberación de la mujer en el Perú.



## Mujeres en el bicentenario: una mirada histórica

## Retos en el bicentenario

Una mirada histórica sobre la participación de las mujeres en el proceso de la independencia plantea importantes retos a nuestra sociedad del bicentenario. En particular, en términos del reconocimiento a las mujeres de su aporte a la construcción nacional, un aporte del cual sí fueron conscientes aquellos quienes lucharon por la causa patriota y que, en la conmemoración bicentennial, debería servir de sustento para la reafirmación de nuestros derechos como ciudadanas peruanas.

Los líderes de las expediciones libertadoras, José de San Martín y Simón Bolívar, así como el movimiento independentista en el Perú, tenían claro que el apoyo de las mujeres y su participación en los esfuerzos patrióticos eran fundamentales para la causa. Como lo han estudiado Scarlett O'Phelan, Claudia Rosas, Sara Beatriz Guardia, Margarita Zagarra, Ybeth Arias y otras historiadoras e historiadores, mujeres de toda condición social participaron en el esfuerzo patriota como espías, mensajeras, contrabandistas de armas, enfermeras, soldaderas o rabinas, que además de promover la causa entre allegados, familiares y amigos, se encargaron de proveer ropa, comida y cuidado a las tropas. En contadas ocasiones se apropiaron también del campo de batalla y de las armas de combate.

El reconocimiento de la importancia de la participación de las mujeres en la gesta emancipadora se hace evidente en el esfuerzo patriota por asegurar su compromiso a través de tres estrategias: el desarrollo de una propaganda patriota dirigida a las mujeres, la participación en los rituales políticos y el reconocimiento de su apoyo a la causa mediante condecoraciones y homenajes. Sin embargo, estos tres elementos: la propaganda, el ritual político y el reconocimiento, nos hablan de una participación política que no estaba pensada en el protagonismo ni en la ciudadanía de las mujeres, sino en una participación en segunda línea, a través de roles de cuidado como madres, esposas o amantes de aquellos a quienes se convocaba como héroes.

Aquella narrativa que celebraba la independencia en clave masculina y que prioriza la acción de los héroes (muchos de ellos varones) se mantiene aún en el presente y tiende a invisibilizar el aporte de las peruanas a la construcción nacional. Si en el primer centenario de la independencia, Elvira García y García publicaba *La mujer peruana*

a través de los siglos, con el objeto de dar a conocer la historia de mujeres cuyo protagonismo en diferentes momentos del pasado las había convertido en modelos y referentes de la acción social y política, en el presente su llamado a «recordar los ejemplares más connotados de nuestra mujer» sigue cobrando urgencia y relevancia.

Desde aquella generación de mujeres intelectuales que aportó a la reconstrucción nacional y que cuestionaba los valores y roles de género burgueses de fines del siglo XIX, hasta la agencia política de las mujeres que durante generaciones promovieron un debate en favor del derecho al voto femenino y que ahora en la historia reciente se ha convertido en acción social por el reconocimiento de los derechos ciudadanos de las mujeres, los esfuerzos por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres no ha cesado.

En este segundo centenario, el llamado sigue siendo a investigar y comunicar el aporte de las mujeres a la construcción nacional, así como su rol en la formación de una ciudadanía igualitaria y abierta para todas y todos. Nuestro país tiene aún mucho esfuerzo por hacer en reconocer los derechos ciudadanos de sus mujeres, desde el derecho al voto, al acceso igualitario a la educación o la protección contra la violencia de género. Hay, hermanas, muchísimo que hacer.



**Magally Alegre Henderson**  
Historiadora

---

Gestora del Doctorado en Historia de la PUCP, Docente Universitaria. Bachiller en Humanidades - Historia, M.A History, PhD History.





**María Trinidad Enríquez Ladrón de Guevara**  
(Cusco 1846 – 1891).

Primera mujer en cursar estudios universitarios en el Perú y Sudamérica, así como la primera jurista de nuestro país. En 1874, el Gobierno emitió una resolución suprema para autorizarla a rendir exámenes en cualquier universidad, pero se le negó el título de abogada por estar prohibido entregar un título profesional a mujeres. Nicolás de Piérola en 1881 le otorgó la posibilidad de recibirse como abogada, lo que rechazó en solidaridad con la situación de las mujeres.

## Retos de las mujeres al 2021

**1822**

El general San Martín, por Decreto, estableció que «las ventajas del régimen educativo debían ser extendidas al sexo femenino, el cual había sido tratado con negligencia por el Gobierno español».

**1908**

Las mujeres ingresan a las universidades por primera vez.

**1918**

Mujeres obreras de fábricas de Lima forman comités femeninos al interior de los sindicatos, para exigir las ocho horas.

**1955**

Se aprueba el decreto que condiciona el voto de las mujeres «que sepan leer y escribir».

Tres años después, Simón Bolívar estableció el primer colegio de educandas en el Cusco y, a continuación, el Gioneece de Lima (escuela normal). Sin presupuesto durante años y, cuando se asignó, fue para fomentar labores domésticas.

Se funda Evolución Feminista, la primera organización de mujeres.

Derecho constitucional al voto de las mujeres «que supieran leer y escribir» en las elecciones municipales.

**1825**

**1914**

**1933**

# 2019

La Política Nacional de Igualdad de Género en el Perú reconoce la existencia de discriminación estructural contra las mujeres, expresada en (1) vulneración del derecho a una vida libre de violencia (2) vulneración del derecho a la salud sexual y reproductiva (3) vulneración de derechos económicos y sociales y (4) vulneración al acceso y participación en espacios de toma de decisión.

## 1979

Reconocimiento constitucional del derecho a la igualdad jurídica entre sexos.

## 1997

Ley de cuotas electorales del 25 % de participación de las mujeres.

## 2005

Primer Plan de Igualdad de Oportunidades.

Primera elección de la primera senadora, Irene Silva de Santolla, y siete diputadas. Sin embargo, carecían de derechos civiles.

## 1956

Nombramiento de las primeras ministras de Estado: Ilda Urizar y Mercedes Cabanillas.

## 1987

Primera presidenta del Consejo de Ministros: la doctora Beatriz Merino.

## 2003

Se tipifica el delito de feminicidio en el Perú.


## 2011


## Situación de la mujer al 2021

	<b>Población Total General</b>	<b>50,4%</b> <b>Mujer</b>	<b>49,60%</b> <b>Hombre</b>	(1) INEI "Informe técnico enfoque de género a Marzo 2021"
---	--------------------------------	------------------------------	--------------------------------	---

<b>Empleo</b>				
PEA	44,30%	55,70%	(1) INEI "Informe técnico enfoque de género a Marzo 2021"	
Tasa actividad	61,00%	79,00%	(1) INEI "Informe técnico enfoque de género a Marzo 2021"	
Tasa actividad según educación superior	68,90%	81,70%	(1) INEI "Informe técnico enfoque de género a Marzo 2021"	
Empleo formal	35,48%	-	(2) La Reevolución de las mujeres: Somos las mismas en 10 años?	
Empleo informal	80,22%	-	(2) La Reevolución de las mujeres: Somos las mismas en 10 años?	
Trabajadores independientes o trabajo familiar no remunerado	54,44%	44,65%	(2) La Reevolución de las mujeres: Somos las mismas en 10 años?	
Empleo en el Servicio Civil (Gestión pública)	47,00%	53,00%	(3) Informe Mujer en el Servicio Civil 2021. SERVIR	
Jefas de familia	31,20%	-	(1) Promedio General Nacional (23% rural)	
Sin ingresos propios	31,09%	11,70%	(2) La Reevolución de las mujeres: Somos las mismas en 10 años?	

<b>Brecha salarial</b>				
Sector privado	25,80%	74,20%	(4) INCORE 2020	
Sector público	12,00%	88,00%	(3) Informe Mujer en el Servicio Civil 2021 SERVIR	

<b>Uso de tiempo</b>				
Actividades productivas remuneradas	49,78	57,92	(5) Estudio de Distribución de Tiempo -Beatrice Avolio CENTRUM PUCP. Horas semanales	
Actividades productivas no remuneradas	33,62	16,39	(5) Estudio de Distribución de Tiempo -Beatrice Avolio CENTRUM PUCP	

<b>Pensiones</b>				
Cuentan con sistemas de pensión	22,58%	36,4%	(2) La Reevolución de las mujeres: Somos las mismas en 10 años?	



**Salud**

Enfermedad crónica	40,50%	31,60%	(1) INEI "Informe tecnico enfoque de genero a Marzo 2021"
Cobertura Seguro Salud	80,50%	74,10%	(1) INEI "Informe tecnico enfoque de genero a Marzo 2021"

**Alfabetismo**

Tasa de analfabetismo de 15 a más años	8,3%	2,9%	(2) La Revolución de las mujeres: Somos las mismas en 10 años?
--	------	------	--

**Educación**

Secundaria	81%	80,60%	(1) INEI "Informe tecnico enfoque de genero a Marzo 2021"
Matricula en pre grado universitario	51,10%	48,90%	(6) II Informe Bienal sobre educación universitaria en Perú

**Violencia de Género**

Victimas de violencia familiar	86,00%	14%	(7) Programa Nacional Aurora MIMP 2020, sobre un total de 18,439 casos de Marzo -Septiembre 2020
Violencia psicologica	82,40%	17,60%	(7) sobre un total de 7277 denuncias Marzo -Septiembre 2020
Violencia fisica	87,40%	12,60%	(7) sobre un total de 7277 denuncias Marzo -Septiembre 2020
Violencia sexual	94,20%	5,80%	(7) sobre un total de 7277 denuncias Marzo -Septiembre 2020
Hostigamiento sexual en la universidad	-	-	

**Participación en espacios toma decisión**

En posiciones Gerencia media	30%	70%	(8) Informe sobre los efectos del COVID19 en mujeres en posiciones gerenciales, WomenCeo Perú, PwC 2020
En posiciones de Gerente General	14%	86%	(8) Informe sobre los efectos del COVID19 en mujeres en posiciones gerenciales, WomenCeo Perú, PwC 2020
Directorios de empresas de la BVL	9,20%	90,80%	(9) I Estudio sobre Mujeres en Directorio, WomenCeo Perú, CENTRUM PUCP, PwC 2018
Funcionarios y directivos sector público	40%	60%	(3) Informe Mujer en el Servicio Civil 2021 SERVIR
Congresistas de la República	36,15%	63,85%	
Gobiernos Regionales	0%	100%	
Gobiernos municipales	4,85%	95,15%	



**Elvira García y García**

(Lambayeque, 1862 – Lima, 1951).

Periodista, escritora, primera en obtener el grado de profesora de segunda enseñanza en la UNMS, título concedido por primera vez a una mujer y pionera del fomento de la educación para la mujer. Dirigió el Liceo Fanning de Lima entre 1894 y 1914, semillero de la intelectualidad femenina peruana.



MUJERES EN EL  
**BICENTENARIO**

**Capítulo I**

Avances, retos y oportunidades  
para el desarrollo del país al 2021

**A continuación, la relación en orden alfabético de las participantes especializadas en cada uno de los ejes temáticos desarrollados en el presente Libro. Cabe destacar, que los artículos fueron entregados hasta el mes de Junio del 2021.**

- Ana María Choquehuanca de Villanueva
- Andrea Ortiz Cáceres
- Bárbara Bruce Ventura
- Beatriz Hernández Vega
- Carmen Sánchez de Romero
- Carola Pacheco Mendoza
- Cayetana Aljovín Gazzani
- Cinthia Varela García
- Elena Conterno Martinelli
- Giovana Cortez Lewis
- Giovanna Prialé Reyes
- Gladys Herrera Castañeda
- Graciela Arrieta Guevara
- Ingrid del Solar Knell
- Isabel Arias Vargas
- Janeyri Boyer Carrera
- Leonie Roca Voto Bernales
- Lilian del Carmen Rocca Carbajal
- Liliana Galdós García
- Luciana Olivares Cortés
- Macarena Arribas Berckemeyer
- Magaly Martínez Matto
- Maite Vizcarra Alarcón
- María Isabel León de Céspedes
- Mariana Costa Checa
- Mariana Garland Ponce
- Mariana Rodríguez Risco
- Marianella Cabanillas Cancino
- Marita Huamán Peralta
- Marta del Río Villanueva
- Marta Machado de Sissa
- Marushka Chocobar Reyes
- Mávila Huertas Centurión
- Milagros Zegarra Lei
- Mirtha Vásquez Chuquilín
- Nancy Yong Chung
- Nicole Bernex Weiss
- Pamela Vértiz de Salazar
- Paola Masías Barreda
- Patricia Fernández Dávila Messum
- Patricia Marañón Samillán
- Patricia Merino Aspauza
- Rina Alarcón Cáceres
- Rocío Ardiles Reyes
- Rocío Portugal Manrique
- Rosario Bazán de Aranguri
- Rossana Gallesio Gonzales
- Sheila La Serna Jordán
- Susana Castañeda Otsu
- Sylvia Santisteban Vargas Corbacho
- Vania Masías Málaga

## Especialidades

### Capítulo I

- Agricultura
- Banca y microfinanzas
- Comercial
- Compliance
- Comunicaciones y prensa
- Desarrollo Sostenible
- Economía
- Educación
- Emprendedurismo
- Emprendedurismo Social
- Emprendedurismo Femenino
- Empresas Familiares
- Energía, petróleo y gas
- Finanzas
- Fintech
- Fuerzas Armadas
- Gobierno Corporativo
- Gobierno Digital
- Infraestructura
- Inmobiliario
- Innovación
- Justicia
- Legal
- Liderazgo Empresarial
- Marketing
- Marketing Digital
- Mercado de Valores
- Minería
- Pesca
- Poder Legislativo
- Publicidad
- Pymes
- Recursos Hídricos
- Recursos Humanos
- Sector Público
- Sistema Previsional
- Supply Chain
- Servicio Civil
- Tecnología
- Transformación Digital

## Ana María Choquehuanca de Villanueva

### PYMES

Presidenta Asociación Nacional PYME PERU, Vice Presidenta de CONFIEP, Ex Ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ex Congressista de la República. Economista con estudios de Maestría en Administración por Valores y miembro de WomenCeo Perú.



### Mujeres que lideran, trabajan y aportan en el gran sector de la mype peruana



legar al bicentenario de nuestra independencia en medio de una emergencia sanitaria —y en una coyuntura política compleja— nos lleva a reflexionar acerca de qué hemos hecho y qué podemos hacer desde nuestras posiciones.

No cabe duda de que somos un país de micro y pequeñas empresas. Este gran sector representa al 99.5 % del total de empresas registradas a nivel nacional y genera empleo para el 47.7 % de la PEA. Estas unidades de negocio registraron ventas anuales equivalentes al 19.3 % del PBI. Contrariamente a lo que podamos imaginarnos, al cierre del 2020 el número de empresas nuevas creadas superó a las que dejaron de operar. Esto se ha replicado al terminar el primer trimestre de este año. Es decir, nuestro empuje y apuesta por nosotros y por el país sigue en pie pese a las difíciles condiciones sociales, económicas y políticas.

En paralelo, tenemos un significativo segmento de microempresas emprendedoras y familiares con niveles altos de informalidad que llegan hasta un 84 %, porcentaje que no ha variado por más de diez años y que, probablemente, haya aumentado por la crisis actual.

Con un segmento empresarial formal creciendo y otro de microempresas en el que debemos instaurar el trabajo decente, sin duda hay esfuerzos por hacer. Una institución gremial sólida puede apoyar a que las limitaciones estructurales de este grupo sean superadas. Estoy convencida de que debemos trabajar con ambos segmentos desde nuestro gremio, promoviendo la consolidación empresarial, la formalidad y la articulación productiva. Desde esta plataforma podemos vincular al Estado para definir políticas públicas para las mype, y así aseguraremos nuestra visión del futuro con esperanza.

En el Perú y en el mundo no se puede hablar de crecimiento y desarrollo sin tomar en cuenta el aporte de las pequeñas empresas. En nuestra patria no podemos hablar de pequeñas empresas sin valorar la contribución de las mujeres que lideran, trabajan y aportan en el gran sector de la mype peruana. Más del 50 % de las mypes del país están dirigidas por mujeres empoderadas, que día a día construyen patria y progreso.

Aunque en el año del bicentenario encontremos brechas que nos señalan la necesidad de avanzar en temas referidos a la participación activa de la mujer en nuestras empresas y en la sociedad, no hay mejor fecha para reflexionar sobre el aporte de la mujer en la construcción de patria y sociedad peruana, además de la construcción de una empresa peruana con corazón, alma y sentido de superación. Las mujeres que lideramos empresas y organizaciones somos optimistas del presente y futuro del Perú.

Un reto para la transformación de la micro y pequeña empresa hacia el tránsito de la formalización y crecimiento es lograr un entorno favorable para el sector mediante el diálogo con un Estado que respete a las instituciones y se convierta en un aliado estratégico. Las empresas del bicentenario requieren de un Estado que sea moderno, transparente y, sobre todo, que reconozca el rol de las pequeñas empresas en la construcción del país que todos queremos. Desde los gremios y asociaciones empresariales seguiremos impulsando la agenda que promueva la consolidación, el crecimiento empresarial y la articulación productiva en igualdad de oportunidades.

El éxito de las mypes es el éxito del Perú, con paz, desarrollo y crecimiento.



## Andrea Ortiz Cáceres

### Fuerzas armadas

Capitan de Corbeta de Marina de Guerra del Perú, Edecán del Congreso de la República y Jefe de Actividades Culturales. Bachiller en Ciencias Marítimo Navales, Administrador de empresas. Miembro de WomenCeo Perú.



### Uní mi vida a la Marina por el deseo de servir a mi patria



En 1999 ingresé a la Escuela Naval del Perú con el anhelo de ser oficial de la Marina de Guerra del Perú. Soy parte de la segunda promoción mixta de oficiales que nos graduamos en diciembre de 2003, con el grado de alférez de fragata. Uní mi vida a la Marina de Guerra del Perú, al igual que mis compañeros varones, por amor y deseo de servir a mi patria. Con mucha expectativa y gran orgullo asumí mi primer cargo como jefa de la División de Guerra Antisubmarina del BAP (buque armada peruana) Villavicencio.

Me calificué en Guerra de Superficie. Ser comandante de buque fue mi meta. Cuando me otorgaron ese honor, fue la experiencia más importante de mi carrera. Ser la primera mujer en serlo fue un desafío, porque la dotación de los buques que comandé esperaba mucho de mí. Ser comandante te hace el líder de tu equipo, como el CEO de una empresa: todo ello enfocado al cumplimiento de la misión y objetivos que te encomiendan. Ejercer influencia positiva en el personal y motivarlo, dándole las herramientas adecuadas y el entrenamiento, me hizo aprender más que en toda mi carrera. Saber que la vida de muchas personas estaba bajo mi responsabilidad me hizo crecer de inmediato.

### Antecedentes de la mujer en las Fuerzas Armadas

La Ley N.º 26628, del 20 de junio de 1996, amplió el acceso de las mujeres a las escuelas de oficiales y a los centros de instrucción técnica del personal subalterno de las Fuerzas Armadas. En la Marina de Guerra del Perú, los antecedentes de la presencia del personal femenino data de 1985, con la incorporación del primer contingente de mujeres grumetes al servicio activo no acuartelado, el cual estuvo conformado por una selección de 120 jóvenes entusiastas por servir a la patria. Este suceso fue el paso previo para que, en 1997, se asimilara la primera promoción femenina de oficiales de servicio, de procedencia universitaria, que pasó por un periodo de adoctrinamiento en la Escuela Naval.

En aplicación de la norma, ese mismo año se produjo el ingreso al Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Naval, CITEN, de la primera promoción de alumnos que incluyó a mujeres entre sus integrantes. Al año siguiente, en 1998, ingresó a la Escuela Naval del Perú la primera promoción de aspirantes a cadetes que incluía a mujeres, quienes, en 2002, se graduaron como alférez de fragata. De esta manera, la institución iniciaba un proceso de modernización y adecuación a nuevos escenarios que le permitiera cumplir sus roles constitucionales.

En esa época, para las instituciones militares fue todo un reto incluir a la mujer en sus filas, inclusive para los propios compañeros de armas, que poco a poco se fueron adaptando a nuestra presencia. Para nosotras también fue un desafío, pero con disciplina, lealtad y compromiso demostramos que ser militar era nuestra vocación profesional. Con los años, nuestra presencia en las Fuerzas Armadas se ha ido consolidando, al asumir cada vez funciones y cargos de mayor envergadura, en los cuales fomentamos la cohesión y el trabajo en equipo.

### Ser mujer no es un limitante

Ser mujer nunca fue un limitante; al contrario, siempre pensé que al serlo tenía un ángulo más para identificar los problemas; siempre lo aproveché y aún lo hago. Espero dejar una huella positiva del rol que cumplimos en los puestos por los que pase. Aprendo de la gente y ellos de mí, así podemos trabajar juntos sin sesgos ni prejuicios. Doy todo mi esfuerzo y espero lo mismo.

Nuestra función es aportar desde la experiencia, ser un modelo, y ello no es tarea fácil. Estamos visibilizadas desde que ingresamos, con ello se presenta una oportunidad de generar confianza y cambio. En el futuro, las mujeres que tomen esta decisión encontrarán el camino afirmado, tendrán mayor seguridad y sus desafíos serán otros.

## La Marina en el bicentenario patrio

Próximos a cumplir 200 años de vida independiente, son muchos los logros que han alcanzado las mujeres en las Fuerzas Armadas. Hoy se cuenta en sus filas con oficiales femeninas de procedencia universitaria que ostentan el grado de capitán de navío o coronel. Asimismo, luego de 20 años del ingreso de las primeras mujeres a las escuelas de oficiales, hoy tenemos a varias que ostentan el grado de capitán de fragata o teniente coronel y que ya han tenido el privilegio de haber sido comandante de buque, piloto de aeronave o tener a su cargo jefaturas y subjefaturas, en mérito a su esfuerzo y disciplina.

Quiero destacar la labor de las mujeres de las Fuerzas Armadas durante la emergencia sanitaria por el brote del COVID-19, en la que hemos participado, desde diferentes frentes, conformando la primera línea de batalla, demostrando capacidad de adecuación y resiliencia ante la adversidad.

Hay que señalar, también, que la internacionalización de las misiones de paz y la diversificación de los roles militares fueron fundamentales para nuestra incorporación al ámbito militar nacional. Muchas oficiales femeninas han conformado estas misiones promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Ellas han contribuido a establecer nexos con la población, principalmente con mujeres y niños vulnerables que necesitan ayuda humanitaria, al mismo tiempo que su presencia contribuye a brindar seguridad a las comunidades que sufren las consecuencias de una guerra civil que ha cobrado la vida de miles de personas.

## Principio de igualdad de derechos y oportunidades

En las Fuerzas Armadas se cumple el principio de igualdad de remuneración por el trabajo efectuado. Los sueldos son únicos y los beneficios sociales también, independientemente del género.

En cuanto a la promoción en el grado, las mujeres participamos en los procesos de ascenso en igualdad de oportunidades que nuestros compañeros, en cumplimiento a la Ley N.º 29108, Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas, que establece como principio la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres, quedando proscrita cualquier práctica de discriminación. El mismo principio se aplica para acceder a cursos de capacitación y perfeccionamiento.

Estas condiciones de igualdad de oportunidades son la razón por la que cada día crece el número de mujeres que se anima a postular a las Escuelas de formación, lo mismo ocurre con las mujeres que deciden realizar el servicio militar voluntario.

La integración progresiva de las mujeres en las instituciones militares es una realidad que se ha sostenido en el tiempo. Su evolución se viene dando en el marco de un proceso de mejora continua y adaptación a los nuevos escenarios, tanto en el ámbito nacional como internacional.

## Escenario futuro positivo

Después de los logros obtenidos, veo el futuro de las mujeres en las Fuerzas Armadas con optimismo. El balance ha sido positivo. La incorporación del personal femenino al ámbito militar se ha realizado con éxito. El desarrollo de la mujer en carreras militares aporta valor a las organizaciones.

Basándonos en la experiencia obtenida, podemos visualizar escenarios de crecimiento en torno al rol de la mujer en las Fuerzas Armadas, como, por ejemplo, la posibilidad de acceder a nuevas especialidades y calificaciones.

Las mujeres estamos listas para afrontar nuevos retos profesionales. En lo personal, me gustaría continuar ejerciendo puestos de mayor liderazgo conforme avanzo en la carrera y, desde mi posición, aportar a la Marina y al país.

Como lo mencionó nuestro Gran Almirante del Perú, don Miguel Grau Seminario, «la Marina necesita hombres llenos de abnegación, de costumbres severas y dedicados a su profesión». Estoy segura de que hoy en día le agregaría «...y mujeres» a esta frase inmortal que refleja las virtudes que debemos poseer.



## Bárbara Bruce Ventura †

### Energía, petróleo y gas

Lideró la Sociedad Geológica del Perú y fue gerente general en Perú LNG, Hunt Oil Perú y Geo Park Perú. Ingeniera Geóloga. Miembro de Women in Energy.



### Petróleo y gas en el Perú

Con más de cien años de historia, desde las costas del noroeste peruano, el exuberante verde de la Amazonía y el frío del altiplano, el Perú ha demostrado tener presencia de ricos yacimientos de hidrocarburos. Esta industria estaba caracterizada por fierros, zonas remotas donde la presencia de la mujer no tenía espacio.

Habiendo estudiado en un colegio de mujeres y queriendo saber más de la tierra y cómo aprovechar los recursos, postulé a la Universidad Nacional de Ingeniería en la Facultad de Minería, Metalurgia y Geología. Eran los años 70, y empecé a conocer las limitaciones y diferencias. Nada me amilanó y terminé mis estudios siendo por varios años la única mujer en la facultad.

La historia de la industria de petróleo en el Perú se inicia al perforar un pozo en Zorritos, a finales del siglo XIX, y el auge se dio a principios del siglo XX, con el desarrollo de los primeros campos en Zorritos y Talara. La cuenca petrolífera atrajo a las empresas internacionales. Para 1940, Talara era un punto importante en la industria a nivel internacional. Las empresas venían a explorar en costa y en el zócalo.

En los 50 se empezó a explorar en la selva, cerca de Pucallpa, encontrando pequeños campos con petróleo de alta calidad. Entrando a los años 60, en el Perú cambiaron las condiciones. Tras la expropiación de la International Petroleum Company, se crea la empresa estatal líder PETROPERÚ, que tomó control de todas las actividades en Talara.

Desde PETROPERÚ se fomentó la exploración en selva, dando como resultado los descubrimientos de los campos Corrientes,

Pavaycu, por parte de PETROPERÚ, y de Capahuari por la empresa Occidental Petroleum. Esto le dio nuevos aires a la industria, y Perú, por algunos años, se convirtió en exportador de petróleo. Desde los años 80, mucho ha cambiado en la industria. La importancia del cuidado del medio ambiente, así como la participación de las comunidades del área, son parte del análisis integral de los proyectos.

Otro gran cambio es la conversión del uso de petróleo por un combustible alternativo como es el gas, que tiene un menor rango de emisiones. En esa línea, Perú puso a producción los megacampos de gas Camisea que, desde 2004, son fuente de energía a la generación eléctrica, industria, consumo vehicular, uso doméstico, entre otros.

En nuestro país, la promoción, exploración y producción de petróleo viene teniendo un rezago desde 2000. La actividad ha ido disminuyendo año a año. Los conflictos sociales, principalmente, han paralizado las actividades de los campos tradicionales y el ducto. Estos temas socioambientales requieren tener un plan multisectorial a fin de facilitar cualquier tipo de desarrollo. Hoy podemos decir que la industria upstream, exploración y producción, requiere una mirada urgente y la decisión y apoyo del Gobierno y sociedad civil para que se defina una estrategia para el futuro.



Estar preparada y dar más de lo esperado han sido el eje de mi desarrollo profesional para poder adaptarme a los cambios en cuarenta años de actividad en la industria. Aunque antes no había cabida para la presencia femenina, hoy somos parte de todo lo que importa e impacta. Por muchos años tuve la oportunidad de recorrer diversas partes del mundo, conociendo y aprendiendo otras culturas y costumbres, enriqueciendo la experiencia a compartir. Durante muchos años he roto paradigmas, liderando empresas y proyectos de gran envergadura que marcaron historia. Actualmente, cada vez es mayor la presencia de mujeres profesionales en posiciones de dirección, pero tenemos aún mucho por hacer.

En la industria de los hidrocarburos, la tecnología es una gran herramienta, pero la única forma de saber qué hay en las profundidades de la tierra es perforando un pozo. Lo que era un complemento, hoy es parte integral: el cuidado, minimizar la huella ambiental, el respeto a los grupos de interés, una distribución de riqueza acorde y oportuna. Los hidrocarburos son fuente de energía, fueron el gran impulso económico del siglo XX y seguirán teniendo un sitio en la historia mientras otras fuentes se desarrollan para complementarse entre sí.



**En memoria de Barbara Bruce, una mujer extraordinaria, referente en la actividad y siempre recordada por la consecuencia de su pensamiento y gran ejemplo de vida. Que descanses en Paz, querida Bárbara.**



## Beatriz Hernández Vega

### Marketing digital

Directora Ejecutiva de IAB PERÚ, Bachiller en Ciencias Publicitarias y en Educación.



### La publicidad y su evolución digital



La publicidad digital es la evolución de la publicidad usando herramientas para la promoción a través de internet, empleando modelos, formatos y estrategias diversas entre las plataformas y medios digitales. La publicidad y marketing digital ha crecido en los últimos 25 años, posicionándose a nivel mundial como una industria que representa a las marcas y a los consumidores en los mercados, generando ingresos importantes.

Al inicio de mi carrera, la situación era distinta. La llegada del internet era reciente y el mundo de la publicidad y el marketing aún no se adaptaba a la tecnología. Pasamos del envío del primer *email* a las primeras páginas web de los medios de comunicación. Aún no existían las plataformas sociales que hoy todos conocemos. Con el pasar de los años, hemos ido formando relaciones con esas grandes empresas del mundo digital en busca de integrar al Perú al desarrollo de la tecnología aplicada al marketing y las comunicaciones de manera global.

En esos primeros años digitales, siendo no nativa pero con una visión muy de futuro, y viniendo de algunos años en medios de comunicación tradicionales, me resultaba muy difícil explicar que ahora quería hablarles de publicidad y marketing digital, con muchos nuevos conceptos técnicos que tenían que aprender y que, más pronto de lo que se imaginaban, todos estos medios tendrían que dar paso a nuevas formas de consumo y comercialización. La gran mayoría de mis interlocutores no entendía por qué me esforzaba en cambiar el modelo por uno que no garantizaba rentabilidad y que, además, parecía lejano y de ciencia ficción.

La caída del Nasdaq en 2001, y el cierre de muchos de los primeros emprendimientos digitales a nivel mundial, no validaban mi discurso por esos días. En mi experiencia, el trabajo duro y el esfuerzo han sido claves para el desarrollo de los profesionales que iniciamos

la llamada primera ola de internet en el Perú, en el año 2000, pues nuestra tarea evangelizadora era ardua y dura, en un mercado que ni siquiera tenía claro lo que significaba lo digital.

A todo se le denominaba «la web», a la cual se le consideraba un medio más para replicar las campañas de los medios tradicionales, sin entender que se trataba de un todo que requería una estrategia transversal e integral y que todos los participantes en cualquier área de la comunicación publicitaria debían digitalizarse para transformar todo el negocio hacia lo digital.

Fueron años en los que tuvimos que demostrar, en diversos escenarios, desde congresos hasta aulas universitarias, que la tecnología nos iba a aportar un conocimiento más exhaustivo de las audiencias con la posibilidad de trasladar mensajes uno a uno; que todo lo ejecutado era posible de ser medido, lo que es un beneficio único de los medios digitales, sin perder de vista que esto se convertiría a la vez en una dificultad, pues debíamos probar que aquello que nos pedían no era solicitado a los otros medios para poder ser considerados rentables.

Ahora, en el año de nuestro bicentenario, es evidente que este esfuerzo rindió sus frutos no solo por la llegada de los grandes jugadores mundiales digitales, sino porque hoy encontramos en comunicaciones digitales a profesionales jóvenes no solo ayudando a la digitalización de los negocios existentes, sino liderando emprendimientos digitales de todo tipo y demostrando que las profesiones más demandadas de los próximos años serán aquellas con un alto componente digital y relacionadas al manejo de datos, growth hacking, gaming, entre otras especialidades.

Si bien los cambios en el consumo de los peruanos mostraban desde hace unos años que somos un país de conectividad móvil, nuestro consumidor ha experimentado el estallido de lo digital en su vida a partir de la pandemia, en donde reconoce su necesidad de estar conectado con inmediatez para lo social y lo transaccional (compras, *apps* bancarias, *fintechs*, etc.), y esto lo convierte en un consumidor demandante y exigente frente a las marcas, muchas de estas aún no preparadas para este súbito incremento de su tráfico y distribución, teniendo que avanzar varios años en meses y trabajar su comunicación en los espacios en donde hoy se reúne su audiencia de manera diferente.

Nuestra industria trabaja en función de los consumidores que son las audiencias publicitarias. A pesar de la contracción del mercado publicitario debido a la pandemia que paralizó al mundo y afectó las economías, la inversión en publicidad y marketing digital ha crecido exponencialmente, evidenciando hacia dónde se va a dirigir nuestra industria a nivel mundial.

Esta tendencia no es ajena al Perú, ya que, a pesar de la incertidumbre, ha contado con la participación activa de cada vez más marcas con grandes desafíos digitales: creatividad y uso de data, inteligencia artificial, protección de datos, comercio electrónico, publicidad programática, *gaming*, *influencers*, entre otros, que buscarán sostener el crecimiento de nuevos canales para mejorar la experiencia del consumidor y proporcionar nuevas y mejores maneras de hacer publicidad, donde se entienda que lo digital no solo es conversión (clics, resultados y KPI medibles), sino *branding* (marca y posicionamiento), en una época marcada también por cambios sociales y el desarrollo del marketing consciente que acercará a las marcas hacia las causas que los consumidores futuros abracen en redes sociales, movidos por un auténtico sentido y compromiso con las mismas.

Ante el incremento de usuarios digitales en el mundo, y nuestro país no ha sido la excepción, la sinergia existente entre el comercio electrónico y la publicidad digital ha impulsado el despegue con indicadores en ambos lados. En el Perú, calculamos que solo el comercio electrónico ha registrado un crecimiento del 90 % en 2020; para 2021, el pronóstico apunta a pasar el 100 %. Estamos hablando de la contribución que genera a la economía digital, de la cual la publicidad es parte. Se incrementan las transacciones, crecen los *ticket* de gasto por persona y se benefician tanto los consumidores como todo el ecosistema digital, logrando que la publicidad y el marketing se conviertan en principales actores hacia una economía digital.

Para la inversión publicitaria digital en el Perú, los próximos años son de crecimiento, con un incremento del *share* de inversión que llegará a superar a los medios considerados tradicionales. Esto nos hace pensar que vamos a seguir superándonos en una transformación que llegó para quedarse, una adopción del consumidor de los medios digitales y un nuevo modelo publicitario que acompañará este crecimiento, además de la adecuación de todos los jugadores publicitarios a los nuevos retos que se plantean, pues la publicidad y el marketing digital juegan un papel preponderante en el camino de llevar mensajes, generar *leads* y promover ventas muy importante para la reactivación de las economías de los próximos años.

Sin ánimo de parecer futuróloga, seguiremos evolucionando tanto como la tecnología nos lo permita. Las nuevas generaciones de consumidores serán audiencias cada vez más conectadas. La participación del marketing y la publicidad digital tiene un camino solo de subida para seguir a este consumidor del futuro en cuanto plataforma digital se cree, llevando mensajes de las marcas en conformidad con los nuevos tiempos.

No quiero concluir sin recordar que existen temas pendientes en la agenda de las comunicaciones digitales, porque así como lo digital trae evidentes beneficios a todos y en todo sentido, también nos enfrenta al combate de las *fake news* (noticias falsas), el *cyberbulling* (acoso a través de medios digitales), la implementación del *brand safety* (protección de la marca), el fraude y algo no menor: las políticas en temas de diversidad e inclusión (aplicadas a la publicidad), temáticas que surgen como consecuencia de estos crecimientos y del proceso de digitalización y que requieren de la participación de la comunidad para generar espacios de conversación, sensibilización y reflexión, acordes con las transformaciones que estamos experimentando.

¡Bienvenidos sean los próximos 200 años!





## Carmen Sánchez de Romero

### Marketing

Fundadora y Consejera en Women CEO Peru. Ejecutiva con más de 20 años de trayectoria en el mundo empresarial, especializada en emprendedurismo, marketing y negocios internacionales.



**Siempre y cuando exista un consumidor, las necesidades del ser humano deben ser satisfechas.**

### Marketing a tu alcance



al vez la mayor sorpresa nos la llevamos las mujeres cuando nos atrevemos a creer en nosotras mismas.

El cielo es el límite. Romper techos de cristal o sentarse en la mesa han sido las metas que muchas de nosotras

hemos perseguido convirtiéndonos en emprendedoras y pioneras en diversos aspectos. Cuando inicié mi vida laboral desconocía el marketing. Ni siquiera existía como carrera en el Perú, pero el camino de las ventas y eventos me llevó a encontrarlo, conocerlo y amarlo.

Si bien, en los años 80, la mayoría de las comunicaciones de empresas las manejaban las agencias de publicidad ATL y BTL, existían también equipos internos que podían atender estas necesidades en las grandes empresas; sin embargo, se presentó una oportunidad de negocio, pues las primeras eran muy costosas y, en el caso de equipos internos de trabajo, muchas veces estaban sobrecargados y no podían cumplir sus objetivos.

Con confianza y dedicación, hace veinte años tomé la decisión de crear una agencia de marketing que ofreciera servicios en *outsourcing*, cubriendo varios de estos servicios y brindando la oportunidad de contar con un equipo de marketing que fuera el Departamento de Marketing de quienes no lo tuvieran y/o el soporte de quienes no se dieran a basto.

En la actualidad, un último estudio de Global Research Marketing revela que cerca del 90 % de empresas terceriza sus operaciones.

De esta forma, un buen grupo de compañías subcontrata a proveedores, en parte pymes especializadas, para dinamizar su producción. De este estudio de *outsourcing* se desprende que el 15 % de las empresas peruanas terceriza su servicio de *trademarketing* o BTL.

Ahora bien, si nos remontamos a la historia, los mercadólogos, apoyados en la psicología, antropología, sociología, biología, publicidad y algunas otras disciplinas realizaron un estudio de la población y generaron lo que se conoce como «Las generaciones del marketing».

Entre 1981 y mediados de los 90 nacen los denominados *millennials*, dejando atrás la generación x. Previa a esta generación se encontraban los *baby boomers* y la generación silenciosa, y posteriormente aparecen los denominados *centennials* (personas del nuevo siglo). Cada generación es definida por comportamientos, hábitos de compra y relación con su ambiente, mostrando la importancia de segmentar los diferentes mercados por edades y características psicológicas.

El Marketing 1.0 se desarrolló entre 1890 y 1959. Fue una época de marketing focalizado en el producto, apoyado en medios de publicidad impresos, voz a voz, radio, cine y algo de televisión, con un tipo de comunicación unidireccional.

El Marketing 2.0 surgió entre 1960 y 1989. Basado en la Era de la Información, se sustentó principalmente en las tecnologías de la información, orientándose y centrándose en el consumidor. Su regla de oro era: «El cliente es el que manda».

El Marketing 3.0 apareció en 1990 y se prolongó hasta el año 2015, caracterizándose por la utilización masiva del internet. Se centró en valores y conceptos más éticos, exigidos por el consumidor; un conjunto de conceptos y técnicas de promoción de marca, productos y servicios, recomendados para aquellas empresas que querían alcanzar un público cuyo interés de consumo iba más allá de la satisfacción de una necesidad o deseo personal. Buscaban una experiencia de tipo emocional, más profunda.

Este puso el foco en la persona, optimizando y perfeccionando las estrategias publicitarias habituales. Fue la evolución natural que partió del Marketing 1.0, centrado en los productos, y el Marketing 2.0, que se centraba en los consumidores.

El Marketing 4.0 se impone desde 2016. Utiliza un formato de valoración del ser humano y sus alrededores, con un compromiso social muy alto por la búsqueda de hacer lo mejor por todo el entorno, y con una hiperconectividad que lleva a la omnicanalidad para la comunicación. También se apoya en las nuevas herramientas digitales y el marketing de la información. Tiene como objetivo principal generar confianza y fidelidad en el cliente, combinando e integrando lo mejor de los medios *offline* del marketing tradicional y la interacción *online* que proporciona el marketing digital. En general, el marketing facilita el entendimiento y el camino entre el producto y el cliente.

Para cubrir estas necesidades, los profesionales en marketing toman una nueva dimensión en las empresas y su carrera se torna en una de las más solicitadas. En el Perú ya contamos con una Asociación Peruana de Marketing, muchas universidades formando a profesionales y eventos especializados como el CAMP; sin embargo, son más las empresas transnacionales las que comprenden la necesidad de este. En su mayoría, las grandes corporaciones son las que han optado por contar con departamentos internos de marketing. Si damos una mirada a los medianos y pequeños empresarios, notaremos que muchos no cuentan con esta posición en sus organigramas.

Cada época demanda nuevas propuestas. La época pospandemia cambiará de muchas maneras la forma de hacer marketing y pondrá a la vista la gran brecha entre empresas pequeñas y grandes. De acuerdo con Julio Luque, profesional en el área y un *thinker*, hay una nueva filosofía detrás de esta nueva sociedad. Señala tres grandes escenarios donde se moverá el marketing del futuro: propósito (*meaningful brands*), transformación digital (más allá de la comunicación) y *big data*.

Vemos que las ventas por internet han tenido un gran incremento en los últimos años. En 2020, sin duda, hubo un despunte después del COVID-19. El comercio electrónico impactó el mercado con fuerza, por lo que muchas empresas han tenido que adaptarse y considerar presupuestos para implementar *e-commerce* y enfrentar la nueva realidad.

Vendrá una nueva definición del marketing como fusión social, la cual tendrá que satisfacer necesidades que se relacionen a través del intercambio virtual, donde haya armonía. Será una era del marketing colaborativo, en la que todos nos ayudaremos, mejorando nuestro entorno social. Una toma de conciencia con carácter altruista, mostrando preocupación por el medio ambiente, conciencia ecológica, animalismo y entendimiento por las libertades y los derechos de los otros.

En cuanto al futuro, vendrán nuevas herramientas propias del desarrollo tecnológico, las cuales tratarán la data basada en detalles de comportamiento. Llegando a conocer no solo las preferencias, sino también horarios de compra y lugares cercanos donde realizarlas.

Por otro lado, el empoderamiento de la mujer obliga a todos a tener que contar con una igualdad de género en todos los espacios. Asimismo, el marketing tendrá que considerar el enfoque inclusivo, y para ello deberá realizar los estudios de investigación de los diversos grupos adonde se dirige. El objetivo principal será conocer aquellos factores propios de cada segmento. El papel del estratega es transformar las necesidades en productos que lleguen a la población a través de una correcta campaña de marketing. Un mensaje correcto permitirá la inclusión de diversos grupos sociales, considerando los diferentes factores y las posibles variables que se puedan presentar.

El Perú cuenta con excelentes profesionales en este campo, las oportunidades son infinitas. Ojalá logremos trabajar en conjunto la empresa privada, el Estado y las universidades, como lo hacen los países más desarrollados.

¡Larga vida al marketing!

#### Referencia bibliográfica:

Quiñones, C. (17 de noviembre de 2016). «El futuro del marketing: "People, not profits". Excelente presentación de Julio Luque en la Sociedad Peruana de Marketing». Gestión. Recuperado de <https://bit.ly/3iqcgcy>

## Carola Pacheco Mendoza

### Inmobiliario

Gerente General de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú - ADIPERU, Gerente General Defensoría del Cliente Inmobiliario (DCI), Director Independiente de Empresas, Economista y Directora de WomenCeo Perú.



### Vivienda digna para más peruanos

Muchos países incorporan en su Constitución que el acceso a una «vivienda digna» sea parte del derecho de todo ciudadano, como es la salud o la alimentación. El solo hecho de que se haga esta distinción en la Constitución Política conlleva a la priorización del Estado por la ejecución de directrices que promuevan la generación de vivienda, enmarcadas en una Política Nacional de Vivienda. Actualmente, la Constitución de nuestro país no la incluye; por lo tanto, el Estado no concibe al sector inmobiliario como el gran dinamizador de la economía, como sí lo consideran países vecinos como Chile o Colombia. En buena cuenta, actualmente se viene analizando desde el Congreso una modificación<sup>1</sup> que permitirá poner foco sobre vivienda en el país.

¿Pero qué involucra el término «digno» en vivienda? Se trata de que cada uno de nosotros podamos vivir de forma adecuada, contando con los servicios esenciales, como agua, desagüe, luz, que permitan la calidad de vida de cada peruano. Solo como ejemplo, 3.6 millones de peruanos no tiene agua<sup>2</sup>, y esto trae como consecuencia que se incrementen los problemas de salud, sobre todo en los niños. Los entornos en que se edifican las viviendas nos deben proveer de seguridad, ser cercanos a transporte público para acortar los tiempos de traslado y contar con áreas de esparcimiento para que nuestros niños desarrollen habilidades de vida en comunidad.

Partiendo de esta premisa, el acceso a la vivienda adecuada debe ser alcanzable. Se debe analizar cuáles son las variables para mejorarse o modificarse, tomando en cuenta que el déficit habitacional en el Perú es de 1.1 millones de viviendas hasta 2017<sup>3</sup>. Es necesario entender que el mercado inmobiliario se comporta como cualquier otro mercado de productos o servicios: por demanda y oferta.

Las variables de la demanda se encuentran definidas en el Ahorro, Bono y Crédito (ABC), el ahorro definido por la cuota inicial que debe tener el comprador para adquirir la vivienda y que, por la falta de una «cultura del ahorro» en nuestro país, resulta difícil de lograr. La otra variable es la asignación de recursos del Estado al subsidio (bono) para la adquisición de vivienda, que complementa esta cuota inicial (ahorro) y por consiguiente tener más canales financieros que den acceso al crédito de manera amplia y flexible.

Por otro lado, es necesario una mayor oferta de viviendas para todo segmento definido en Terreno, Edificación y Otros (TEO), y esto se logra con generación de suelo urbano (que los terrenos tengan accesibilidad al agua y la luz) por parte del Estado, de tal forma que los edificadores puedan desarrollar megaproyectos (edificación) para los segmentos más bajos de la población, disponiendo un entorno de procesos ágiles, reduciendo la tramitología de la documentación para la construcción de viviendas (otros).

<sup>1</sup>. Artículo 7-B. El Estado reconoce el derecho de toda persona de acceder a una vivienda digna y adecuada, con servicios básicos esenciales. El Estado promueve la ejecución de programas de financiamiento de viviendas de interés social, para hacer efectivo el acceso equitativo y descentralizado de este derecho.

<sup>2</sup>. Según la Encuesta Nacional de Hogares 2018 (ENAH0), del INEI, más de 3.6 millones de peruanos no tiene acceso al agua potable.

<sup>3</sup>. Presentación del ministro Carlos Bruce en la Expo Real Estate 2017.

Pero el sector inmobiliario en los últimos 20 años demostró un despegue importante, debido a que el Estado desarrolló un plan de subsidios para la adquisición de vivienda de interés social, permitiendo una colocación de créditos hipotecarios Mi Vivienda y Techo Propio de 180 000. El desenvolvimiento del mercado inmobiliario tuvo sus mejores años entre 2003 y 2013, llegando a vender 20 000 viviendas en el 2013, el mayor hito logrado. En total, el mercado viene colocando aproximadamente 104 500 viviendas formales desde 2013, de las cuales un 60 % se ha destinado a vivienda de interés social (tiene un subsidio a favor del comprador).

Esta oferta sigue siendo insuficiente, porque se encuentra concentrada en Lima. Además, el mercado es ineficiente en muchos sentidos, ya que ha adoptado políticas duales respecto al desarrollo urbano, dando mayores normativas y regulaciones a la producción formal de viviendas y «facilitando» indirectamente a la habitabilidad precaria. En estos últimos 20 años, la expansión urbana formal solo representó el 7 %; es decir, el 93 % fue desarrollo de viviendas inadecuadas sobre invasión de terrenos sin agua, desagüe o electricidad, tardando el Estado 14 años para poder dar esos servicios a la población y «gastando» más de S/ 1000 millones al año en cerrar la brecha.

¿Qué podemos hacer para contrarrestar esta ineficiencia? El país debe tener un Plan Nacional de Vivienda que permita al Estado, municipalidades, inmobiliarios, empresas prestadoras de servicios, ciudadanos, una hoja de ruta para alcanzar un desarrollo urbano sostenible y eficiente.

Es importante que exista una planificación de desarrollo urbano que nos permita acceder a viviendas adecuadas en zonas donde el transporte público sea accesible, exista agua y desagüe para que se preserve la salud y calidad de vida, viviendas en condominios donde se otorgue seguridad a las familias. De esta forma se evitarían las invasiones a terrenos y que más familias sigan viviendo en la precariedad.

Aún hay mucho por hacer en el sector. Los desafíos son grandes y estos se han acrecentado por el contexto de la pandemia, la crisis política y la falta de un plan de vivienda. Es tiempo de darle importancia a la vivienda, y en esa línea resulta imperativo reformular el producto, adecuándolo a las nuevas formas de vida (casa-estudio-oocio-trabajo) y transformar la ciudad a una más sostenible y verde, con vías para transitar en bicicleta y trenes de cercanía que unan los polos de desarrollo en zonas periféricas.

El otro gran reto es que los procesos se digitalicen. Las propuestas deben partir del sector privado, de tal forma que la compra de una vivienda sea más amigable y ágil. Y, por último, enriquecer y fortalecer a los sectores gremiales. Que sean las entidades las que formulen y propongan, con base en la investigación, reformas precisas para que el plan de vivienda sea tangible y aplicable.

Impulsando el sector edificatorio, cuyo núcleo es el proveer de viviendas adecuadas, no solo se beneficiarán los peruanos, sino que será un círculo virtuoso donde el dinamismo de la economía se dará en toda la cadena de valor de la construcción de una casa. Mi experiencia en el sector, desde el lado financiero y luego gremial, me ha permitido conocer de primera mano la problemática de desarrollador inmobiliario y el interés de contribuir a mejorar la calidad de vida del que compra una casa, sobre todo cuando esta decisión viene de la mano de la mujer que lidera la familia. En esa línea, el Gobierno puede establecer apoyos para que las mujeres que lideran sus familias (mujeres emprendedoras) sean las que accedan a los beneficios de los subsidios o involucrando la equidad de género en el acceso al crédito, con tasas preferenciales destinadas a que sean propietarias de sus viviendas.

Este artículo está dirigido a las mujeres que han decidido trabajar en el sector con el objetivo de que, por cada actividad que realicen, sientan la recompensa de que al hacer viviendas para los peruanos están mejorando nuestro país. Agradeceré eternamente a WomenCeo Perú por permitirme ser parte de un grupo humano con iniciativa y energía en cada acción que efectúa para dar visibilidad a más mujeres. Este artículo va dedicado a una mujer fuerte, valiente y resiliente: mi madre. Ella, con amor profundo a su familia y generosidad por todo necesitado, me entregó en hechos los valores para ser la mujer que quiero ser hoy.

#### Referencias bibliográficas

GRADE. (2020). Hacia una nueva Política de Vivienda en el Perú: Problemas y posibilidades. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://bit.ly/3DoH1Hx>

## Cayetana Aljovín Gazzani

### Pesca

Presidenta del Directorio en Sociedad Nacional de Pesquería, de Azerta Comunicación Estratégica Perú S.A.C. y miembro de directorios de Interbank, IFS y TechnoFast S.A. Ex Ministra de Desarrollo e Inclusión Social, del Despacho de Energía y Minas, y Ex Canciller de la República. Abogada y miembro de WomenCeo Perú.



### El bicentenario de la pesca

Desde el nacimiento de la república, el mar no solo es un espacio natural de nuestra soberanía nacional, sino que también es reconocido como uno de los cinco mares más productivos del mundo y cumple un rol estratégico en el desarrollo del país como fuente inagotable de recursos naturales.

Por ello, desde tiempos milenarios, la pesca en el Perú ha sido una actividad muy relevante para las diferentes generaciones. Es un actor fundamental en el intercambio comercial del país, ya que tiene una de las pesquerías más importantes del mundo, como la de anchoveta, de donde se extrae la harina y el aceite de pescado, ingredientes marinos que son la base de la alimentación de todo el planeta.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado se inició el proceso de industrialización del sector pesquero, y la pesquería de anchoveta empezó a posicionarse como uno de los competidores más importantes del mundo. Sin embargo, en la década del 70, el Gobierno militar expropió la industria pesquera y, al imponer un modelo de gestión estatal, la condenó al fracaso. No solo trajo mucha burocracia y corrupción, sino que no mostró consideración alguna por la sostenibilidad del recurso. Se pescaba lo que se podía y como se podía.

Durante los años 90 se empezó el proceso de modernización del sector, atrayendo capitales privados peruanos y extranjeros. Se tomó conciencia de la problemática del aprovechamiento desmedido de los recursos y se implementaron las primeras medidas para asignar cuotas globales. Pero ello no era suficiente. La ley de cuotas, dictada en 2008, marcó un antes y después en la industria pesquera. A partir de esta ley de ordenamiento pesquero se avanzó en la sostenibilidad, mejoraron las condiciones laborales de los trabajadores pesqueros y aumentaron los salarios en 114 %.

Hoy la biomasa de anchoveta en el Perú es saludable y se pesca solo hasta el 35 %. Se deja el 65 % para una adecuada reproducción, garantizando el recurso para las futuras generaciones.

Cabe decir que recibimos el bicentenario en medio de la crisis sanitaria más grave de nuestra historia republicana. Más de 180 mil compatriotas han perdido la vida en medio de un cambio de gobierno que ha dividido a todos los peruanos. Desde el sector pesquero, que históricamente estuvo liderado por hombres, nos sobran los motivos para agradecer por estos 200 años. Hoy la presencia de la mujer es fundamental para la toma de decisiones, una evidencia concreta de que hemos avanzado como república. Nos comprometemos a seguir trabajando en fortalecer un sector que tiene como propósito el desarrollo sostenible y el bienestar de todos.

## Cinthia Varela Garcia

### Educación



Directora Ejecutiva de Kunan - Plataforma de Emprendimiento Social Peruana. Presidente y co-fundadora de The Family Business School. Docente de la Universidad del Pacífico. Licenciada en Administración y miembro de WomenCeo Perú.

### Educación en jóvenes profesionales del bicentenario: reflexiones y retos



Los jóvenes son el futuro del país, es una frase que escuchamos o decimos con mucha frecuencia en diferentes espacios. «Los jóvenes son el presente del país» es su variante. Y tiene un cierto grado de razón, aunque tampoco podemos responsabilizar o poner sobre sus hombros el desarrollo o futuro del Perú. Sin embargo, reflexionemos sobre qué significa o implica.

Cuando hablamos de educación, todos tenemos claro que se trata de un servicio público, uno que el Estado debe proveer. Se trata del motor de la economía. La educación es un derecho que todos los peruanos tenemos. No obstante, esta no se ha venido desarrollando como hubiésemos esperado ni ha respondido como debía durante momentos de crisis.

Los retos del sistema educativo superan a la pandemia, son más bien estructurales. Lamentablemente, la educación formal en nuestro país se ha venido enfocando en temas más técnicos y ha dejado un poco de lado lo relacionado a la formación integral de los ciudadanos. Esto se ve reflejado en la falta de valores que vemos en nuestra sociedad: personas que no temen tomar el camino corto para resolver algún conflicto o simplemente para acortar camino.

Afortunadamente, las nuevas generaciones reconocen que se debe realizar un cambio a todo nivel si queremos generar desarrollo en el país. En ese sentido, muchos jóvenes vienen desarrollando diversas iniciativas que les permiten contribuir con la reducción de brechas en sus comunidades. Son cada vez más los jóvenes que toman acción y no esperan que alguien más resuelva los problemas que vienen enfrentando, convirtiéndose en ciudadanos activos que no temen alzar la voz cuando es necesario.

Es ahí donde debemos enfocar todos nuestros esfuerzos, todos: empresas, Estado, sociedad civil, universidad/institutos, entre otros. Es a esos jóvenes a los que debemos ofrecer la mayor cantidad de herramientas y oportunidades posibles para que no solo salgan adelante ellos mismos, sino para que en el camino generen bienestar y desarrollo como efecto multiplicador. Son esos jóvenes a los que debemos escuchar, apoyar, inspirar, enseñar y motivar a ser mejores personas y profesionales.

Definitivamente, la educación integral —con foco en habilidades duras y blandas también— es la principal herramienta para construir sociedades más justas y empáticas. Ciudadanos y ciudadanas que sean conscientes del impacto que sus acciones generan serán quienes moldearán el presente y futuro de nuestro querido Perú.

## Elena Conterno Martinelli

### Economía



Presidenta de IPAE, Especialista en Gestión Pública y Ex Ministra de la Producción. Consultora de entidades internacionales, Economista.

### Hacia una economía de mercado con un Estado que brinde bienestar



En el periodo 1968-1990, Perú sufrió retrocesos económicos importantes. Se privilegió la fuerte intervención del Estado en la economía, que implicó desde expropiación de tierras y empresas hasta una extensa actividad empresarial estatal en minería, banca, transporte, pesca, pasando por controles de precios y restricciones a las importaciones. Además, se dejó de lado la necesaria autonomía del Banco Central de Reserva.

Ese rol creciente del Estado en la economía no generó superávits, sino elevados déficits. Ello trajo crisis fiscal e hiperinflación, acompañadas de recesión y pobreza. Los resultados fueron devastadores: hacia 1990, los peruanos teníamos la mitad del ingreso que podríamos haber tenido sin el intervencionismo (Martinelli y Vega, 2019).

Para dejar atrás ese escenario, a inicios de los noventa se estableció para Perú una economía social de mercado, en que se pone fin al Estado intervencionista y se define a nivel constitucional la autonomía del BCR y su prohibición para financiar al Estado.

Los siguientes años fueron muy diferentes: Perú progresó de 1999 a 2019 de manera importante al multiplicar su PBI y exportaciones por tres, incrementar el presupuesto público al quintuple y reducir la pobreza de 60 a 20 % en 2019, aunque lamentablemente aumentó a 30 % en 2020, por la pandemia.

Sin embargo, el Estado dista de generar bienestar. Para empezar, brinda servicios de educación y salud de muy mala calidad; por mencionar algunos indicadores, en educación solo uno de ocho estudiantes que terminan secundaria alcanza los conocimientos esperados en matemáticas y comunicaciones; en salud, solo tres de cinco pacientes salen de su atención con las medicinas recetadas.

Sobre la agenda futura existe cierto consenso entre los economistas respecto a cambiar el sistema protección social y el sistema tributario/formalidad, así como mantener la economía de mercado (libre comercio y promoción de la inversión privada) y el manejo macroeconómico responsable.

La prioridad es clara: en los siguientes veinte años debemos priorizar la mejora del sistema de protección social —en particular, educación y salud—, de tal manera que el Estado realmente genere bienestar.

#### Referencias bibliográficas:

Martinelli, C y Vega, M. (2019). *The economic legacy of general Velasco: Long-term consequences of interventionism*. Economía PUCP, 42, 102 – 133.

Ñopo, H. (2021). ¿Qué cambiar y qué mantener? 23 economistas peruanos responden. Jugo de caigua. Recuperado de <https://jugodecaigua.pe/que-cambiar-y-que-mantener/>



## Giovana Cortez Lewis

### Tecnología

Directora General Región Sur Latino América y Gerente General de Microsoft.  
Ingeniera Industrial con MBA y Certificación Internacional para Directores.



### Tecnología: desafío y oportunidad para un Perú inclusivo



La tecnología es claramente un medio para el desarrollo económico y la innovación. Sin embargo, a nivel país, aún tenemos retos que nos impiden aprovecharla al máximo.

Primero, tenemos el factor de la conectividad. Al cierre del primer trimestre del año pasado, se reportó que solo el 40,1 % de los hogares peruanos tiene conexión a internet, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Esto significa que existen grupos sociales sin acceso a conectividad, lo que impide el uso de todos los servicios que ya conocemos como correo electrónico, acceso a contenido de educación y/o entretenimiento, así como servicios financieros, de salud, entre otros.

Por otro lado, y no menos importante, tenemos el reto de la capacitación de nuestra fuerza laboral. Según el BID, cerca del 50 % de las empresas peruanas no logra cubrir sus vacantes debido a los perfiles de postulantes que no cuentan con las habilidades requeridas para alcanzar óptimos estándares productivos. Además, un 13 % de los trabajadores se quedó sin empleo en Perú durante el 2020 debido a la pandemia, según estadísticas del INEI.

Este contexto refleja la necesidad por una fuerza laboral moderna preparada para la nueva economía digital, con habilidades como el uso de herramientas digitales, la capacidad de ser productivos de forma remota y de sacarle el mayor provecho a la tecnología para acceder a nuevos conocimientos a través del análisis de datos. Esto requerirá de un esfuerzo conjunto entre las políticas de gobierno para brindar capacitaciones públicas, pero también de las empresas, que deberán invertir en programas de reentrenamiento para sus colaboradores, a fin de mantener su competitividad.

Así como otras organizaciones privadas están asumiendo estos retos, desde Microsoft estamos contribuyendo con la conectividad a través del proyecto Airband, que apunta a conectar a más de 15 regiones de la sierra y selva de nuestro país con conectividad de banda ancha. Además, ha brindado acceso libre a nuevas profesiones a través de rutas de aprendizaje en LinkedIn, beneficiando a más de 200 mil peruanos. De igual manera, ha gestionado convenios con instituciones regionales para brindar talleres y capacitaciones gratuitas en habilidades computacionales básicas sin costo.

Desde nuestra tribuna, consideramos que la conectividad y el desarrollo de habilidades son piezas claves para revertir el impacto de la pandemia, desarrollar una economía inclusiva y asegurar una mayor resiliencia ante cualquier escenario, apoyándose en organizaciones con cultura organizacional sólida y claridad de sus propósitos.



## Giovanna Prialé Reyes

### Sistema previsional

Presidente de la Asociación de AFP, Presidente del Comité de Tecnología e Innovación de CONFIEP, Docente universitario. Economista y Phd en Ciencias Sociales y Humanas. Miembro de WomenCeo Perú.



### El sistema previsional peruano



El Sistema Privado de Pensiones (SPP) en el Perú ha sido golpeado en poco más de un año debido a los retiros autorizados para dar liquidez a los trabajadores afectados económicamente por la pandemia, pero el optimismo en su recuperación está intacto de cara al bicentenario.

Entre abril de 2020 y mayo de 2021 se aprobaron cinco retiros de fondos de pensiones por S/ 73 514 millones, que representan el 46 % de la cartera administrada por las AFP. Esto ha hecho que 5.4 millones de afiliados (el 69 % del total) se queden con sus cuentas individuales de capitalización en cero, lo que los hará vulnerables cuando lleguen a la edad de la jubilación, porque ya no tendrán derecho a una pensión ni tampoco a prestación de salud estatal.

Es importante que el presidente, los parlamentarios y la empresa privada lleguemos a consensos. Nuestro país necesita una reforma del sistema que busque solucionar la poca cobertura y la baja recurrencia de aportes, no una reforma que acabe con lo avanzado. Ahora tenemos un ahorro previsional con buena rentabilidad (11 % en promedio desde que se creó el sistema; mucho mayor a la del resto de entidades financieras) y cuentas a nombre de cada afiliado. Esta debe ser la base de la reforma.

Desde el año 2016, nuestra asociación ha planteado crear un capital semilla del Estado para cada peruano, una pensión mínima escalonada según el esfuerzo de ahorro de cada aportante —aquí el sector público transfiere la diferencia entre la pensión lograda por el ahorro del afiliado y esta pensión mínima— e incentivos para todos aquellos con capacidad de ahorro.

En suma, creemos que una reforma constructiva, en la que también se aumente el número de productos previsionales, personalizándolos, y promoviendo la competencia en el sistema, hará que cada vez más personas tengamos una pensión. Para ello, el Perú del bicentenario requiere, principalmente, estabilidad jurídica.



## Gladys Herrera Castañeda

### Banca y microfinanzas

Miembro de Directorio del Banco de Comercio. Master of Science major in Finance. Ingeniera Industrial y miembro de WomenCeo Perú.



### Una mirada al Sistema Financiero Nacional



En las últimas décadas, la banca peruana ha experimentado grandes transformaciones para responder e ir acorde con la continua evolución de las necesidades de los clientes, la apertura global de los mercados financieros y la evolución de los sistemas informáticos y tecnológicos.

La banca se ha transformado en todo sentido. Hasta antes de los 90's, los bancos eran mayoritariamente locales y las prácticas para aprobación de créditos tenían un gran componente subjetivo. Si bien toda propuesta para otorgar un financiamiento debía seguir una evaluación financiera, en muchos casos la buena reputación de la empresa y sus dueños eran factores determinantes para la aprobación.

A mediados de los 90's llegó la banca extranjera con nuevos modelos de negocio. Se crearon las unidades de riesgo a fin de que las aprobaciones de préstamos tuvieran un componente técnico-especializado y se mejoraran los ratios de morosidad. Antes de la incursión de la banca internacional, el modelo de segmentación de clientes era de acuerdo al sector económico al que pertenecían, en donde grandes y pequeñas empresas eran atendidas por ejecutivos bancarios con experiencia en el rubro.

Con la llegada de la banca extranjera, la mayoría de bancos importó un nuevo modelo de segmentación basado en la agrupación según tamaño del cliente. Actualmente, este modelo sigue en uso y se conforma por banca corporativa (grandes empresas), banca empresarial (medianas empresas) y pymes. Adicionalmente, algunas entidades financieras incorporan la banca comercial o de personas y la banca institucional que incluye Gobierno.

La pirámide laboral de la banca ha sido impactada por el gran avance tecnológico desplegado en los últimos años. Este avance ha logrado que el recurso humano asuma tareas de mayor valor agregado. Los puestos de soporte y apoyo secretarial migraron hacia roles comerciales y de toma de decisión. La mujer empezó a asumir funciones de mayor responsabilidad y liderazgo que le exigieron nuevos retos profesionales. El impulso de la banca electrónica y el uso extendido de los nuevos productos en las plataformas de comunicación, tanto en banca por internet como en cajeros ATM, ha logrado una mayor descongestión de la red de agencias, incluso teniendo en cuenta la tendencia creciente de nuevos clientes. Asimismo, la llegada del *smartphone* ha contribuido a que las operaciones virtuales sean amigables y seguras a pesar de la desconfianza que aún prevalece por los canales virtuales en gran parte de la población.

Como mirada a futuro, vemos que la banca está evolucionando decididamente hacia la banca digital, profundizando el uso de canales virtuales para el proceso completo tanto de actividades de financiamiento como de inversión, y donde el éxito del banco reside en la fidelización de los clientes. El margen entre la tasa de colocación versus la tasa de captación es cada vez más estrecho como resultado de la propia competencia bancaria. Por lo tanto, una importante fuente de ingresos para los bancos reside en el *cash management* empresarial, el cual permite generar ingresos por goteo de forma recurrente, por las comisiones y saldos flotantes que permanecen en las cuentas, generando así un fondeo de bajo costo para los bancos. Una gestión proactiva de ciberseguridad en el entorno bancario cobra un rol fundamental en la actualidad no solo para prevenir ataques de *malware* en el ciberespacio (con todo el daño implícito que esto pudiera acarrear), sino también para generar mayor confianza en los usuarios y seguir impulsando el uso de canales virtuales.

La etapa digital del sistema financiero permitirá ofrecer servicios cada vez más ágiles y personalizados, anticipando la necesidad del cliente, facilitando la operativa y buscando crear alianzas duraderas. Una población bancarizada genera mayor estabilidad y transparencia comercial en las operaciones. Crecen los negocios. Crecen las familias. Crece el país.



## Graciela Arrieta Guevara

### Minería

Presidenta de WiM Perú, Asesora Legal de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía SNMPE. Especialista senior del sector minero-energético y de Diversidad e Inclusión. Abogada.



### ¿Cómo imaginar una minería de cara al futuro?

**A**puertas de conmemorar los doscientos años de independencia, ¿cómo imaginar una minería de cara al futuro? Perú es un país de larga tradición minera. A lo largo de toda su historia, esta ha enfrentado diversos escenarios económicos, sociales y políticos que la han llevado a una reinención constante, convirtiéndose en una industria estratégica para nuestro país, especialmente en un contexto como el actual, en que urge una recuperación y reactivación económica.

El aporte de la industria en términos macroeconómicos representa un 16 % de la inversión privada, un 58 % de las exportaciones y un 19 % de la recaudación de impuesto a la renta de las empresas, regalías y otros tributos, recursos que también se han traducido en fuentes importantes para el desarrollo de proyectos dentro de las regiones. Se trata de una fuente significativa de generación de empleo directo e indirecto, a través de la cadena de valor con otras actividades económicas, dinamizando la economía en distritos, provincias y regiones. También ha contribuido al desarrollo dentro de sus zonas de influencia, lo que ha permitido la consecución de proyectos en materia de salud, agricultura, educación, agua y saneamiento.

Sin embargo, es evidente que hay grandes desafíos. El crecimiento económico del país no ha representado un bienestar para todos los peruanos y lo hemos comprobado con las falencias en el marco de la emergencia sanitaria, la cual ha acentuado una crisis de confianza en el sistema, sus instituciones y todos los actores que la rodean, causando decepción sobre el modelo aplicado por años y generando la búsqueda de cualquier cambio radical.

Es crucial trabajar en el cierre de las brechas sociales y en el desarrollo de mecanismos eficientes que permitan el diálogo con las comunidades, especialmente en las zonas con presencia minera. Es imperativo contar con un Estado presente de forma permanente con sus ciudadanos poco atendidos para identificar las necesidades, escuchar pedidos, cocrear proyectos con otros actores involucrados en la zona, cumplir acuerdos pactados, capacitar en gestión eficiente de recursos económicos, hacer una rendición de cuentas permanente y articular esfuerzos con la empresa privada, que también es un *stakeholder* importante en todo este enfoque multiactor.

La ciudadanía debe sentirse incluida y con los recursos disponibles para participar en estos espacios de conversación, en una sociedad conformada por actores interesados en su bienestar y en la creación de oportunidades que mejoren su calidad de vida. También será importante educar acerca de las responsabilidades que competen a cada uno de los actores para entender qué es lo que le corresponde a cada uno.

La información es poder para los ciudadanos. En un mundo globalizado y tecnológico, donde todo se reduce a las redes sociales o cadenas de mensajería instantánea, es vital educar e informar a la población, empoderando con conocimientos que permitan refutar aquel contenido malintencionado, desmitificando afirmaciones de individuos o grupos que no ven oportunidades de desarrollo a través de la minería.



La minería responsable es una actividad que contribuye al desarrollo del país, una oportunidad para las 17 regiones donde se desarrolla. Se debe seguir trabajando por tener los más altos estándares de cuidado al ambiente, siendo supervisados continuamente y de manera eficiente por las autoridades, inyectando recursos que permitan continuar con la investigación, desarrollo e innovación en tecnologías limpias y que reduzcan los impactos, con un acercamiento, aún mayor, hacia las comunidades. El rechazo a actividades mineras fuera del marco de la ley debe ser perseguido y sancionado prioritariamente.

El reto de la reactivación económica de nuestro país requiere de la industria minera, que debe ser vista como una gran oportunidad. Las diferencias ideológicas no deben obstruir el diálogo ni la búsqueda de consensos. Es posible imaginarnos un futuro uniéndonos en una misma visión, aprovechando de la mejor manera la bendición de los recursos naturales en nuestro subsuelo.



## Ingrid del Solar Knell

### Fintech

Cofundadora de la Fintech TuSueldoYa, Economista, MBA y miembro de WomenCeo Perú.



### Fintech: imán de diversidad y catalizador de la inclusión financiera



Al llegar al mundo de las Fintech, descubrí un ecosistema empático, dinámico y resiliente, amante de la diversidad, donde prima la pasión, creatividad e innovación de todos sus participantes. Eran los inicios del 2020, año que quedará grabado en la memoria de todos los ciudadanos del mundo por la llegada del COVID-19 y por la gran aceleración de los calendarios digitales de las empresas en general.

¿Pero qué es Fintech? Es la combinación de las palabras finanzas y tecnología, y no es más que la innovación financiera habilitada por la tecnología. Las primeras Fintech surgieron para abordar los retos de intermediación financiera en el sector bancario formal. Las actividades de Fintech las podemos organizar en soluciones de pago, financiación alternativa, gestión de activos y mercados de capitales, entre otras, que se van incorporando a medida que el ecosistema evoluciona.

Las Fintech han tenido un protagonismo importante. Gracias a su flexibilidad y agilidad, han adaptado rápidamente sus negocios a la realidad actual, demostrando que son parte de la solución de problemas financieros que muchas personas y empresas estamos experimentando. Simplemente, nos facilitan la vida. Y esto es así porque nacen para resolver problemas, se enamoran de ellos y buscan las mejores soluciones enfocadas en la comprensión de las necesidades del usuario. En la tecnología digital hay tres cualidades que, en fusión con las finanzas, la hacen poderosa: acceso a la data localizada, conectividad ilimitada y poder de procesamiento masivo. Es acceder a información de manera instantánea, tomar decisiones y responder a clientes de manera rápida y efectiva.

Al inicio de su nacimiento, las Fintech fueron percibidas como un ente disruptivo del sistema bancario tradicional. Sin embargo, la relación ha cambiado y hoy vemos con agrado que la mayoría de los bancos participan activamente en el ecosistema Fintech a

través de inversiones y adquisiciones, para acelerar sus procesos de transformación digital mediante la adquisición de tecnología, capacidades y talento. El trabajo colaborativo es fundamental para lograr la *fintegration*.

En nuestro país, las Fintech iniciaron su crecimiento a partir del 2015, contando a la fecha con 151 empresas registradas, representando el 12 % del total en la región. La mayor concentración está aún en Lima, con un 91 %, generando espacio para la descentralización del ecosistema en todo el país. Por otro lado, los principales servicios financieros están repartidos en préstamos, pagos y remesas, cambio de divisas y gestión de finanzas empresariales. Nos queda aún mucho camino por recorrer.

El papel de la mujer en el mundo Fintech viene siendo cada vez más representativo. Actualmente, el 24 % de los representantes legales del ecosistema en el Perú somos mujeres, comparado con el 35 % de las mismas en Latinoamérica. Estos indicadores podrían mejorar si impulsamos el interés de las jóvenes en seguir carreras profesionales en ciencias, tecnología, ingeniería o matemáticas (STEM).

Solo el 32 % de los egresados en disciplinas STEM son mujeres, siendo la tecnología el gran catalizador y eje principal de las soluciones empresariales en el futuro. Es fundamental promover mayor participación e interés de las mujeres jóvenes en estas carreras. Asimismo, me entusiasma ver una participación activa de las generaciones Z, X y millennials, demostrando el empuje emprendedor de las nuevas mujeres peruanas y una excelente oportunidad para tender puentes con generaciones como la mía, y generar sinergias, intercambio de conocimientos y diversidad de experiencias que requiere el ecosistema Fintech para ser exitoso.



Una de las bondades que más me motivan de las Fintech es la inclusión financiera, que gracias a los menores costos, procesos simplificados y modelos alternativos de riesgo que ofrecen, nos permite llegar a millones de personas que no tienen acceso al sector financiero formal. El índice de inclusión y bienestar financiero en el país es el 64 % del nivel deseado. Las Fintech podrían acortar esta brecha mediante el empoderamiento de las personas, especialmente de las mujeres, al impulsarlas a lograr su autonomía financiera y ampliar sus posibilidades de desarrollo productivo, personal y familiar, generando un impacto positivo en la sociedad, llegando incluso a reducir los problemas de violencia familiar. El aporte de la mujer es fundamental en este frente, al conectar rápidamente con las personas y diseñar soluciones que favorecen la inclusión y bienestar financiero.

En nuestro querido Perú, donde la pandemia ha expuesto tantas necesidades críticas de cara al bicentenario, como la salud, la educación y la falta de acceso a los servicios financieros, tenemos la oportunidad de cerrar dichas brechas y dar solución a través de la combinación de talento, creatividad y emprendimiento, atributos que nos definen como peruanos, sumando a la tecnología como catalizador.

## Isabel Arias Vargas

### Minería

Presidenta del Directorio de Minera San Ignacio de Morococha S.A. Administradora con MBA en Administración de Negocios. Empresaria y Miembro de WomenCeo Perú.



### No existe un mundo sin minería



Para enfrentar retos como vencer al COVID, que aceleró la transformación digital, el cambio climático y el cumplimiento de los ODS que requieren del desarrollo e implementación de tecnologías limpias y la reactivación de la economía mundial, se necesita del uso intensivo de metales y minerales.

La demanda se ha incrementado exponencialmente y ha provocado el aumento de precios, proyectando incluso un superciclo de diez años. Este es, por lo tanto, un excelente momento para trabajar en minería y ser un país productor de minerales y metales. El Perú tiene una magnífica oportunidad para crecer sostenidamente, tomando como base la riqueza de su geología. Nuestro país, reconocido como uno de los líderes en actividad minera, es el segundo mayor productor de cobre, plata y zinc a nivel mundial y uno de los más polimetálicos del mundo.

Con condiciones tan favorables de mercado y con una mayor producción, el aporte de la minería peruana se verá potenciado y será clave para impulsar la reactivación de nuestro país en la medida que se dinamiza la economía y se descentraliza el desarrollo. Además, es fuente de generación de empleo (por cada empleo directo en minería se generan nueve adicionales, según el Instituto Peruano de Economía). Representa el 10 % del PBI nacional y el 16 % de la inversión privada. Asimismo, impulsa el desarrollo de infraestructura, beneficiando a otros sectores económicos.

El crecimiento del sector minero en el Perú se daría mediante el desarrollo de importantes proyectos. Para los próximos cinco años, hay iniciativas que requieren de una inversión de más de US\$ 16 mil millones. Hay otros proyectos cuya inversión total se estima en más de US\$ 37 mil millones y que no tienen fecha prevista de inicio. La puesta en marcha significaría una importante contribución

al desarrollo económico del país. La ventaja comparativa que tiene actualmente el Perú es que cuenta con muchos proyectos *greenfield*.

Según el Ministerio de Energía y Minas, la Cartera de Exploración Minera tiene 64 proyectos en 16 regiones del país y se espera una inversión total de US\$ 500 millones. Es crucial estimular la exploración en minería para asegurar el futuro, teniendo en cuenta que explorar demanda mucho tiempo e implica mucho riesgo.

El sector minero peruano exhorta a erradicar la corrupción; promover la inversión en exploración; contar con predictibilidad en el marco regulatorio; tener estabilidad política y macroeconómica, además de instituciones al servicio del país; minimizar los conflictos sociales en base a la gestión eficiente de la inversión de los recursos fiscales provenientes de la minería; facilitar y promover la economía circular, incentivando no solo el reciclaje, sino también la producción minera con el mínimo impacto y manteniendo en uso todos los productos y residuos provenientes de la minería; formar alianzas para preparar talento de gran calidad, con capacidad de investigar, aprovechar, construir e innovar. Aspiramos a tener empresas competitivas y eficientes en el ámbito social, ambiental y económico.

2020 fue un año de grandes pérdidas humanas y económicas que nos han llevado a una profunda crisis en muchos frentes. Para superarla es indispensable la estrecha participación del Estado, el sector privado y la sociedad civil. Debemos generar confianza para promover inversiones trabajando todos unidos, sirviendo a nuestro país y aspirando, como individuos capacitados, a involucrarnos en la política. Los cambios sociales suponen nuevos desafíos para el futuro.

Las empresas mineras que representan un pilar económico y social en nuestro país tienen la gran responsabilidad de liderar y atender la diversidad y la inclusión de personas que enriquezcan las gestiones y decisiones. Este es un tema ineludible para su sostenibilidad y un paso más hacia el logro de la requerida igualdad de oportunidades. La inclusión de más mujeres, por ejemplo, sería un auténtico instrumento de inclusión y diversidad.

Con Jesús Arias Dávila, mi amado padre, aprendí que el fin último de toda empresa es el bienestar del ser humano, que el bienestar es progreso, desarrollo y sostenibilidad. En su tiempo, tal vez fue incomprendido, ya que el éxito de una empresa se medía únicamente por su rentabilidad económica. Hoy sería aclamado vivamente, ya que el bienestar de las empresas está íntimamente vinculado al bienestar de la población y del planeta, y porque solo así se logra una sostenibilidad en el tiempo.

## Janeyri Boyer Carrera

### Servicio Civil

Presidenta Ejecutiva del Consejo Directivo en Autoridad Nacional de Servicio Civil - SERVIR, consultora externa del Banco Mundial, consultora del Estado peruano, docente universitaria. Abogada con Doctorado en Derecho.



### Hacia un servicio civil con rostro de mujer



En su libro *La guerra no tiene rostro de mujer*, Svetlana Alexiévich recoge una perspectiva de la guerra que había sido ignorada hasta el momento: la de las mujeres que combatieron en la Segunda Guerra Mundial. La premio nobel resalta cómo fue que en su momento ellas fueron tratadas por igual, participando como francotiradoras, partisanas, conduciendo tanques de guerra o pilotando aviones, formando parte de la victoria.

Después de la guerra, ellas «tuvieron que luchar en otra guerra», porque además de la indiferencia que mostró la historia oficial respecto a su liderazgo en el campo de batalla, fueron estigmatizadas por haber luchado como hombres. El gran legado de Alexiévich fue evidenciar cómo romper roles entre hombres y mujeres con relatos reales, desarrollados en un espacio cruel y predominantemente masculino, como la guerra.

Aun con importantes avances, el servicio civil peruano de hoy es otro espacio en el que los roles continúan siendo diferenciados por género, y en donde las decisiones y posiciones de poder en la gestión pública tienen una arquitectura predominantemente masculina.

Somos aproximadamente un millón cuatrocientos cuarenta y siete mil servidores públicos en el Perú. En el reporte anual que la Autoridad Nacional del Servicio Civil elabora sobre *La mujer en el servicio civil peruano* (SERVIR, 2021), las cifras muestran que no existiría mucha diferencia entre hombres y mujeres en el acceso (se ha incrementado de 43 a 47 % del 2014 al 2019), pero hay que leer «la letra pequeña» de esta aparente paridad. Cerca del 35 % de servidoras públicas se encuentran en las carreras especiales. Esto quiere decir que, de la totalidad de posiciones en enfermería o profesores de educación inicial y primaria, el 54 % son mujeres. Podríamos inferir que el grueso de servidoras públicas ocupa posiciones históricamente asociadas a la condición de mujer.

La brecha entre hombres y mujeres se incrementa cuando observamos quiénes ocupan posiciones de poder; es decir, quiénes son funcionarios y directivos. En 200 años de vida republicana hemos tenido solo cinco presidentas del Consejo de Ministros. En 2020, y por primera vez en la historia, tuvimos una ministra de Defensa. ¿Cuántos años más tendrán que pasar para que podamos elegir a una mujer como presidenta de la República?

Según el mismo reporte de SERVIR, en 2019 solo cuatro de diez puestos directivos públicos son ocupados por mujeres. La cifra aumentó respecto a 2018 y 2017, cuando teníamos 2.8 de cada 10.

En este contexto, ¿qué podemos hacer como país para reducir esta brecha? Persistir en la implementación de la reforma del servicio civil. ¿Por qué? Porque promueve la meritocracia en el acceso, la permanencia y en la progresión de la carrera. Porque adopta una política remunerativa coherente, consistente y equitativa en función a responsabilidades y no discrimina por sexo. Porque instaura procesos de cultura y clima organizacional en los cuales se engarzan los enfoques de género, integridad e interculturalidad (una entidad pública con una cultura organizacional sólida promueve la paridad y rompe estereotipos). Porque desde esta importante política de Estado se gestiona el segmento directivo promoviendo un mayor acceso y permanencia de mujeres en los puestos de poder, a través del desarrollo de sus capacidades, de programas de liderazgo y *mentoring*.

Esta pandemia ha evidenciado los déficits en la prestación de servicios públicos básicos de salud y educación. Además, nos ha mostrado la resiliencia y determinación de muchas mujeres que tuvieron que afrontar el mayor peso del cierre total por el incremento exponencial de las labores de cuidado, de la violencia y del trabajo en casa; y que, aún en dichas condiciones, siguieron sirviendo al país con compromiso y liderazgo.

Las autoridades públicas hemos recibido un claro mensaje de los resultados electorales sobre la necesidad de orientar nuestros esfuerzos a cerrar brechas de infraestructura y de calidad de servicios. En suma, el clamor por un Estado que funcione y que haga su trabajo pensando en los usuarios, resolviendo problemas de la gente de a pie, a través de políticas públicas elaboradas con rigor técnico y evidencia, por servidores y servidoras que tengan vocación de servicio, idoneidad y compromiso con los intereses públicos. Eso será posible si contamos con un servicio civil sólido, diverso, que también tenga rostro de mujer.

Que este bicentenario sea un espacio de reflexión sobre el país que queremos. Sigamos construyendo una república paritaria y sin discriminación, una que nuestras madres y abuelas soñaron, pero que pueda ser realidad para nuestras hijas y las mujeres que vendrán.

#### Referencias bibliográficas

Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil. (2021). La mujer en el servicio civil peruano 2021. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://bit.ly/37bfWZq>

Svetlana, A. (2017). La guerra no tiene rostro de mujer. España: Debolsillo.





## Leonie Roca Voto Bernal

### Infraestructura



Presidente de AFIN, Abogada con Postgrado Senior Managers in Government.  
Directora independiente de empresas.

### Una deuda pendiente: saldar brechas de servicios públicos de calidad



En el Perú se habla permanentemente de la denominada «brecha de infraestructura», aludiendo a la cantidad de inversiones que se requiere para que todos los peruanos accedan a diversos servicios públicos con estándares de calidad. Para AFIN, según cálculos del 2016, esta brecha alcanzaba los 160 mil millones de dólares. De otro lado, el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), con un alcance más limitado, pues no contempla intervenciones en los sectores sociales, asciende a poco más de 30 mil millones.

Independientemente del tamaño de este déficit, lo cierto es que su cierre es muy relevante y no estamos haciendo un buen trabajo para lograrlo. La pregunta que surge es: ¿cuáles son los impactos de no hacerlo y por qué no avanzamos?

Miremos algunos datos en sectores tan críticos como salud o educación, que son la base para alcanzar mejores niveles de bienestar en cualquier sociedad: el 97 % de los establecimientos de primer nivel de atención en salud y el 96 % de hospitales tienen una capacidad instalada inadecuada y, además, se requieren 1791 establecimientos de atención primaria y 156 hospitales adicionales a los actualmente existentes.

De otro lado, el 45 % de locales educativos presenta alto riesgo de colapso, el 34.8 % de colegios públicos no tiene acceso a agua por red pública o pilón de uso público, y el 63.3 % de colegios públicos carece de acceso a red de alcantarillado, pese a que, de acuerdo al BID (2017), dos de cada cinco niñas se ven obligadas a faltar a la escuela de uno a cuatro días al mes durante su menstruación. La matrícula escolar de niñas se incrementa 15 % cuando las comunidades cuentan con agua potable y baños.

Ahora bien, estos impactos son particularmente graves para las poblaciones más alejadas, que son las que tienen menos posibilidad

de articularse a una economía moderna y que se distancian cada día más del bienestar al no tener acceso a estos servicios básicos. No contar con agua supone tener mayor riesgo de enfermedades gastrointestinales y, por lo tanto, incrementar también el riesgo de anemia, sin mencionar los efectos que ha tenido sobre nuestra gestión de la pandemia.

No tener conectividad y electricidad (la combinación de ambos servicios es fundamental) te distancia de la sociedad del conocimiento y de todos los recursos de aprendizaje para niños y adultos que hoy nos provee el internet, ello sin mencionar la incapacidad para los productores de articularse con los distintos mercados.

No tener buenas carreteras que articulen el territorio nacional supone perder competitividad para los productos de zonas alejadas, condenándolas a mantener economías cerradas de autosubsistencia. La evidencia muestra que la matrícula primaria entre niñas se incrementa 7 % cuando los caminos vecinales reciben mantenimiento (McSweeney y Remy, 2008). Y así, dondequiera que revisemos el panorama de los servicios públicos, no contar con una cobertura universal y un piso mínimo de calidad, genera desigualdad, falta de competitividad, poco crecimiento económico y, al final de cuentas, conflictividad social.

Cuando repasamos lo sucedido con las infraestructuras para servicios públicos en el país durante las últimas tres décadas, lo que constatamos es que los sectores que fueron transferidos al sector privado son los que más avanzaron. Específicamente, viendo los números de cobertura y calidad en el sector eléctrico o de telecomunicaciones, la comparación entre los años 90 y la actualidad confirma que ha sido muy beneficioso para la población haber trasladado estos servicios a los privados.

En el sector eléctrico queda aún mucho por hacer en términos de calidad por parte de las empresas regionales de distribución eléctrica que continúan siendo públicas. En telecomunicaciones se requiere acelerar esquemas de subsidio a la demanda que resuelvan el acceso para aquellos peruanos que no pueden solventar el servicio.

En otros sectores como el portuario, fundamental para acompañar el crecimiento del comercio exterior, todo el desarrollo de los últimos treinta años ha venido por inversión privada y nuestros puertos pasaron de ser de los más ineficientes de la región a destacar por su eficiencia. En aeropuertos ha habido también un rol relevante de la inversión privada, y en carreteras, si bien hay solo un 25 % de la red vial nacional bajo esquemas de concesión, estas han permitido mejorar sustancialmente los tiempos y calidad de los viajes.

Podríamos continuar enumerando sectores donde las brechas se han empezado a cerrar con inversión privada, mejorando el acceso y la calidad, pero lo cierto es que no hemos sido capaces de avanzar todo lo necesario y en los últimos diez años hemos incluso perdido ritmo en este esfuerzo, a pesar de que los recursos fiscales han crecido. La pregunta es por qué, y las respuestas son bastante sencillas.

Primero, los servicios públicos llegan a la población a través de infraestructuras. Estas se construyen bajo distintos mecanismos: la obra pública, las obras por impuestos o las denominadas asociaciones público-privadas. AFIN viene impulsando una cuarta vía que es la contratación de paquetes de servicios públicos con contratos de largo plazo que se concentren en la calidad y cobertura y no en las características del fierro y el cemento, pero esto es algo que aún está promoviéndose.

La obra pública continúa siendo regulada por leyes que establecen procesos formales complejos, legalistas, donde la colaboración y transparencia no son lo medular. Así las cosas, a abril de 2020, 15 de los hospitales adjudicados por obra pública (entre 2010 y 2019) se encontraban con un retraso mayor al 30 %, paralizados o con contrato resuelto.

La experiencia reciente de los Juegos Panamericanos, en la cual se aplicó un ordenamiento legal que no es el peruano y que introduce temas como contratos tipos, mesas de disputa, interacción con los postores mediante plataformas que garantizan trazabilidad y evitan el trato personal, tecnologías como el BIM, entre otras novedades, aporta lecciones que debieran llevarnos a repensar nuestro sistema de contratación pública.

La evidencia indica que nuestro techo de ejecución de obra pública está alrededor de 30 mil millones de soles. Podrá haber más dinero, pero nuestro Estado, en sus distintos niveles de gobierno, no tiene capacidad de ejecutar más, aunque tenga más recursos. La agenda aquí, por lo tanto, es generar una administración pública con capacidad de contratación con estas nuevas herramientas, acompañando este esfuerzo institucional con un cambio de reglas de juego en la Ley de Contrataciones.

En cuanto a las obras por impuestos y las asociaciones público-privadas, hemos pasado de ser uno de los países más innovadores y exitosos en el uso de estos mecanismos a no tener mucho (o nada) que mostrar.

Las razones son múltiples: exceso de instancias que participan en el proceso alargando los plazos innecesariamente, temor de los funcionarios públicos a impulsar procesos con los privados como resultado de los escándalos de Lava Jato y el Club de la Construcción, entre otros. Dato curioso: la obra pública es el territorio en el que se alojó el Club de la Construcción y donde hubo más casos de escándalos de corrupción, y nadie cuestiona que se siga realizando este tipo de contrataciones.

En resumen. Tenemos una deuda gigantesca con los peruanos, particularmente con aquellos más pobres, ante lo cual tenemos que cambiar de caja de herramientas, porque las que venimos usando no están funcionando hace muchos años. Cambiar la Ley de Contrataciones, simplificar radicalmente el sistema de obras por impuestos y de asociaciones público-privadas, promover la compra de servicios sociales con contratos de largo plazo y profesionalizar la función pública para lidiar con esta agenda es la ruta a seguir.

#### Referencias bibliográficas:

BID. (2017). *El secreto de las súper mujeres: La higiene femenina*. [Imagen]. Recuperada de <https://cutt.ly/SmTJt2R>

McSweeney, C. y Remy, M. (2008). *Building roads to democracy: the contribution of the Peru rural roads program to participation and civic engagement in rural Peru (English)*. Social Development Notes, 111. World Bank Group. Recuperado de <https://bit.ly/2SSMlzX>



## Lilian del Carmen Rocca Carbajal

### Banca y microfinanzas

Miembro de Directorio de Empresas, Consejo Directivo INDECOPI, Ex Superintendente del Mercado de Valores. Abogada y miembro de WomenCeo Perú.



### El sistema financiero mirando hacia el bicentenario



a pandemia y la consecuente crisis económica han cambiado radicalmente la situación de los peruanos en general. En efecto, se observa pérdida de puestos de trabajo; reducción de la capacidad de compra y de ahorro del ciudadano de a pie; muchas empresas, en especial las del segmento de micro y pequeñas empresas, se han deteriorado significativamente, incluso dejando de operar; el nivel de desempleo se ha incrementado.

Ante este panorama, el Gobierno ha extendido el apoyo económico a varios sectores de la población a través de bonos solidarios para las personas de escasos recursos y diversos fondos estatales dirigidos al sector empresarial (Reactiva Perú, FAE Mype, FAE Turismo, fondos de garantía para reprogramación de deuda). Asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha continuado de manera adecuada y razonable una política monetaria expansiva, intentando atenuar la situación.

Dentro de este contexto pandémico, un rol sumamente importante lo juega el sector bancario, a través del cual se han distribuido los recursos de los bonos y fondos destinados a mitigar la situación de emergencia. Teniendo en cuenta ello, a continuación se revisa la situación de la banca a marzo de 2021.

En lo referente a créditos, durante el primer trimestre de 2021 siguen desacelerándose el empresarial y el de familias, siendo el tipo de crédito que más crece durante la pandemia el dirigido a las medianas empresas. También se observa una aceleración en la caída de las líneas de tarjetas de crédito y los montos utilizados, así como una disminución en el número de tarjetas, ya sea por cancelaciones voluntarias o por control de riesgos (840 mil tarjetas menos de personas naturales).

Por el lado de los depósitos, si bien se evidencia un menor dinamismo en el mismo período, la actividad de ahorros y plazo fijo ha generado una holgura de liquidez. Sin embargo, a la luz de normas recientemente promulgadas sobre retiro de los fondos de CTS y la Ley de topes de tasas de interés que se encuentra en proceso de implementación en el sistema financiero, podría originarse cierta debilidad en algunas entidades del sistema financiero, en particular en aquellas especializadas en microfinanzas. Cabe señalar que entre marzo y abril 2021 se retiraron S/ 1200 millones debido a la liberación de fondos de AFP decretada por el Gobierno.

En los principales indicadores del sistema se destaca lo siguiente: la cartera atrasada que se estabilizó a fines de 2020 disminuyó ligeramente el pasado mes de marzo, cayendo también la morosidad a 3.75 %, aunque la mora mype llega casi a 10 %. Los deudores de categoría normal llegaron a su punto más bajo a fines de 2020, recuperándose en febrero de 2021.

Si bien el ROE del sistema continúa reduciéndose desde inicios de la pandemia (18.3 % en febrero 2020 a 2.6 % en febrero de 2021), debe resaltarse que el capital sigue fortaleciéndose (14.2 % en febrero 2020 a 15.5 % en febrero de 2021) debido a reinversión de utilidades y aportes de los accionistas de las entidades financieras. Ahora bien, la utilidad de los bancos se contrajo 61 % interanual a febrero de 2021, registrando algunos de ellos pérdidas, mientras que las financieras, cajas municipales, cajas rurales y edpymes, en general registran pérdidas.

A modo de conclusión, se debe señalar que el sistema financiero peruano es, desde hace muchos años, sano y sólido, y está respaldado por un marco regulatorio que ha permitido afrontar en un inicio la crisis generada por la pandemia. Sin embargo, se debe tener en consideración el impacto negativo de medidas tales como la ley aprobada por insistencia en el Congreso de la República relativa a los topes en las tasas de interés, norma que no se encuentra alineada con el contenido económico de nuestra Constitución Política. Por ello, a la fecha se han interpuesto dos acciones de inconstitucionalidad contra dicha ley, una de ellas por el Poder Ejecutivo.

## Liliana Galdós García

### Comercial

Gerente de Tienda Tottus Puruchuco, Licenciada en Marketing y miembro de WomenCeo Perú.



### Las mujeres del bicentenario en el sector retail



legamos al bicentenario con una visión que se enfoca en ser una sociedad democrática en la que es importante que prevalezca el Estado de derecho y que todos los habitantes puedan tener una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial (Cárdenas, 2021). Esta es una visión que inspira y en la cual venimos trabajando para que se concrete.

Soy provinciana de la ciudad de Arequipa y tuve la fortuna de tener una madre que se adelantó a su época y rompió esquemas, dejándome una clara senda de cómo lograr mis sueños. Por ello, con certeza puedo decir que una de las grandes tareas es buscar que se erradiquen los estereotipos que se generan por las familias, grupos sociales y ese sistema educativo con modelos de feminidad que se relacionan con lo delicado, frágil y sumiso, así como la masculinidad que vincula a la virilidad, autoridad y fuerza.

Según INEI, en el Perú habitan 33 millones de personas, de las cuales 16 640 000 son mujeres y representan el 50.4 % de la población total. Somos más y por lo mismo hay mucho más por hacer en una sociedad que aún tiene brechas importantes que subsanar.

Ampliando la mirada, en el sector retail, al igual que otros sectores comerciales, la mujer va tomando protagonismo; sin embargo, necesita potenciarse aún más. Una de las razones que, en mi opinión, están generando este avance, es la formalidad sobre la que se construye el sector donde las empresas (unas más que otras), buscan desarrollar una cultura de equidad de género. Se ha entendido que la búsqueda de equidad de género no es solo por un tema de justicia social y derechos humanos, sino que también trae consigo beneficios que, para lograr verlos de manera tangible, claro está, las mujeres deben tener al menos un 30 % de participación directiva en las organizaciones (Aequales, 2019).

¿Y cómo llegan los supermercados al bicentenario? La industria viene creciendo de manera acelerada en un contexto mundial de pandemia, donde la tasa de participación laboral de la mujer en 2020 fue del 46 % y de los hombres del 69 %, según el estudio dado a conocer por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). El estudio explica que se registró una salida de mujeres de la fuerza laboral, quienes, por tener que atender las demandas de cuidados en sus hogares, no retomaron la búsqueda de empleo. Según las Naciones Unidas, «la pandemia de la COVID-19 brinda una oportunidad para tomar medidas radicales y positivas que compensen las desigualdades tradicionales presentes en numerosas áreas de las vidas de las mujeres y para construir un mundo más justo y resiliente».

De hecho, es retador para las mujeres participar en un sector que no se detuvo en ningún momento y se convirtió al inicio de la pandemia en el principal centro de abastecimiento de alimentos de los peruanos, dado que al mercado tradicional le costó adaptarse a las medidas de seguridad para contener la COVID-19. Los retos a los que se enfrentó en los tres primeros meses de pandemia fueron la sobredemanda que quebró la cadena logística de abastecimiento, el control de personas en el supermercado que aumentaba el riesgo de contagio y los cambios constantes en la operación, que aceleraron de manera vertiginosa la adopción de tecnología, digitalización y omnicanalidad para atender los cambios de conducta de consumidor.

Sumado a ello, las tareas en casa y el cuidado de los hijos complicaron el crecimiento de la cantidad de mujeres en el sector, que ahora se está normalizando por ser la industria que, por su constante crecimiento, es la más segura para trabajar. Por lo indicado, ¿cuál es el reto frente a esta coyuntura? Retomar el empoderamiento económico de las mujeres, porque ese es el camino para lograr la igualdad de género y el desarrollo sostenible en cualquier sector. Lograr que las mujeres retomen o inicien un trabajo formal les brinda oportunidades de desarrollo, y no solo por su independencia económica, sino por la posibilidad de estudiar y prepararse para lograr una línea de carrera y/o profesionalizar su propio negocio.

Mi reflexión sobre las oportunidades y retos futuros en el sector de supermercados es que se seguirán dando oportunidades y empoderando a las mujeres, buscando abrir espacios para que el género femenino destaque y construya un camino sólido de ascenso, ya que, siendo un sector donde el principal consumidor son las mujeres, quiénes mejor que ellas para entender qué es lo que necesitan sus clientes.

Para que esto se concrete es clave que las mujeres miremos los retos como oportunidades; eliminemos de nuestro pensamiento los prejuicios, los estereotipos, las dudas y el síndrome del impostor y fortalezcamos una comunidad de sororidad a fin de derribar barreras sobre la base de la experiencia, empatía y confianza, buscando que nuestra competitividad no se convierta en un obstáculo de crecimiento por trabajar solas para lograr el objetivo.

Es importante que las mujeres disfrutemos el camino de ascenso y que evitemos llegar con excesiva autoexigencia, ansiedad o estrés por buscar cumplir con expectativas cada vez más altas que nosotras mismas a veces establecemos sin ser necesarias. Por otro lado, no dejar de prepararnos constantemente, fortaleciendo herramientas que nos permitan competir de manera más sólida.

Las empresas, a su vez, deben trabajar en eliminar las barreras inconscientes que destruyen la posibilidad de crear ambientes diversos; evitar y reconocer actitudes discriminatorias contra otras y otros, además de abrir canales para denunciar actos discriminatorios por género; activar comités de equidad de género y comités de prevención de hostigamiento sexual; buscar constantemente evitar ideas, patrones o roles que conlleven a la inequidad. Es claro que hay aspectos que como sociedad debemos trabajar desde la crianza y que no solo involucran a las mujeres.

Hace 20 años, cuando empezaba la curva ascendente del canal moderno, me hicieron pensar que una mujer como gerente de tienda parecía no ser parte del esquema en el sector. En el camino fui entendiendo que la búsqueda de equidad dependía principalmente de que yo misma rompiera paradigmas y tuviera claro que los límites dependían íntegramente de mí. No puedo negar que en el camino encontré muchos desafíos, porque tenía que demostrar que como mujer y mamá también podía competir en igualdad de condiciones. Encontrar una organización como el Grupo Falabella, que convergía con mi objetivo con una cultura justa y de equidad, así como inclusiva, me impulsó mucho más a lograr mis objetivos.

En Tottus, el 39 % de las gerencias centrales de la compañía están ocupadas por mujeres que representan la primera línea dentro de la organización; en posiciones de subgerencias y gerencias de segunda línea, representan el 41 %. Cabe resaltar que quince tiendas son lideradas por mujeres. Además, con su plataforma digital «Compartiendo sabiduría», busca impactar a las mujeres de la comunidad, compartiendo experiencias, historias inspiradoras y brindando herramientas que empoderen a las mujeres de nuestro país.

Creo fielmente que, si una organización trabaja para romper sesgos inconscientes, que en ocasiones generan creencias de que existen áreas y posiciones solo para hombres o mujeres, y a esto se suman mujeres que tienen claro que, sin buscar preferencias, pueden competir con su talento y perseverancia, el resultado será que el paradigma de la sociedad sobre la categorización de trabajo por sexo se quebrará. Es momento de ir en busca de un Perú que celebre, en el bicentenario, el avance con paso firme rumbo a conseguir la igualdad de oportunidades entre géneros, pero, sobre todo, es momento de que tú, mujer del bicentenario, creas en ti.

#### Referencias bibliográficas:

Cárdenas, R. (2021). *Plan bicentenario: El Perú hacia el bicentenario*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://bit.ly/3iVlegR>

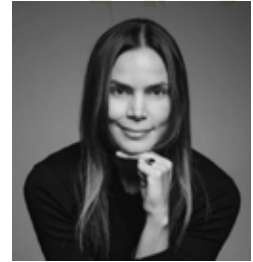
Aequales. (2019). *Ranking Par 2019*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://bit.ly/3i4Y6NW>

Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. Recuperado de <https://bit.ly/2UTRxoC>

## Luciana Olivares Cortés

### Publicidad

Ceo de Boost Brand Accelerator; Directora de Kallpa SAB y de WomenCeo Perú. Miembro del Consejo consultivo internacional de Centrum PUCP. Columnista en El Comercio, diario Gestión y revistas SOMOS y G de Gestión. Co fundadora de Dress for Success Lima. Licenciada en Comunicación Audiovisual, MBA en Marketing con Programas Ejecutivos en Innovations Management y Digital Data.



### ¿Le hemos hecho buena publicidad a la publicidad?



o muchos saben que la famosísima Meghan Markle, actriz y activista, hizo noticia cuando tenía tan solo 11 años. Ella no entendía por qué la publicidad de lavavajillas se refería a la mujer como si fuera la única responsable de luchar contra la grasa de los platos, así que decidió enviarles una carta a los fabricantes solicitándoles que cambiaran sus frases.

Tiempo después, el pedido de Meghan se hizo realidad: Ivory cerraba su publicidad con «Todas las personas de los Estados Unidos luchan contra la grasa de sartenes y ollas». Pero si hay marcas que pueden reivindicarse en meses, hay otras que pueden hacerlo en años. El caso de Tracey Norman, una preciosa modelo transgénero que comenzó su carrera en la década del 70, es un claro ejemplo de ello. Tras descubrirse su «secreto», pues asumían que era mujer, fue despedida por varias de las empresas con las que trabajaba, entre ellas Clairol.

La historia pudo haber quedado allí y ser enterrada, pero la reconocida marca de tintes hizo lo opuesto cuando, en 2016, convocó a Tracey para ser protagonista de su campaña *Un color tan real como tú misma*, dándole un nuevo giro a la carrera de la modelo que tenía ya 64 años y se encontraba más guapa que nunca.

Justamente, esta fue la campaña que me tocó analizar como jurado en 2017, durante el festival de creatividad Cannes Lions, que fue una de las experiencias más enriquecedoras que he tenido en la vida. Fui convocada, junto a un grupo de profesionales de todo el mundo, como jurado de una categoría que es relativamente nueva en el festival. Se trata de «Brand Entertainment», que comprende el trabajo de todas aquellas marcas que han entendido que ofrecer contenido de gran calidad es la mejor manera de hacer publicidad, logrando la real atención de sus clientes.

En plena Riviera Francesa, veinte profesionales de la publicidad y el entretenimiento debíamos revisar contenido enviado por marcas de todas partes del mundo para encontrar a los ganadores de los leones de oro, plata y bronce. Pero si el caso de Clairol ganó mi atención y un león de plata en nuestra categoría, *Cuánto* se llevó el Grand Prix, el león más importante de toda la categoría y mi absoluta admiración.

*Cuánto* es un corto desarrollado por el Banco Santander. Cuenta la historia de Lucía, una mujer con problemas económicos que vive en tiempos en los que puedes vender tus recuerdos por dinero. Para mantener su estatus estaba dispuesta a renunciar a momentos importantes e, incluso, a su propio matrimonio, sacando de su memoria cómo luce su marido. La presencia de marca se siente sin ver a la protagonista decir, de manera forzada, algún consejo financiero. La marca está presente, pero en su postura hacia el dinero y hacia cuáles son las cosas realmente importantes de la vida.

Esos días de jurado reafirmaron mi mirada sobre lo que representa para mí la buena publicidad y el tipo de proyectos en los que quiero estar. Por eso, cuando la marca Nosotras convocó a mi agencia para comunicar que vienen educando a niñas y adolescentes sobre menstruación, nuestra propuesta fue recopilar las historias de las mismas niñas y crear *Cuentos para normales*, veinte cuentos que demuestran que, cuando llega la regla, lo que parece una historia de terror en realidad es algo totalmente normal. El libro ya está en todas las librerías del Perú y también en formato digital.



Cuando lanzamos el proyecto, una joven publicista comentó que estas eran las cosas por las cuales estudió publicidad. Yo me atreví a responderle que trabajos como este son la razón por la cual tiene sentido para mí ser publicista.

Debe quedar claro que la buena publicidad no es la que solo está hecha para ganar premios, para que el publicista se luzca en la foto o para lograr ventas. La buena publicidad es la que incluso es capaz de no parecer publicidad, porque se convierte en un contenido de valor para tu tiempo y para tu vida. La buena publicidad es la que le hace bien al mundo.





## Macarena Arribas Berckemeyer

### Emprendedurismo

Fundadora y CEO de MAB Perú. Graduada en Comunicación y Publicidad con mención en Psicología, Master en Educación.



### Emprendedurismo

Si buscamos la definición de la palabra «emprendedurismo» encontraremos que se refiere al proceso en el que una persona convierte una idea en un proyecto concreto. A veces, esta idea tendrá fines de lucro y, otras veces, un fin más social. En resumen, el emprendedurismo se da cuando se tiene una idea en mente y se lleva a la realidad.

Cuando decidí emprender con MAB, no tenía idea de lo que esto significaba. Ahora lo recuerdo con humor, tomando en cuenta que en ese entonces era una niña a la mitad de la carrera. No tenía idea de negocios, jamás hice un *business plan*. Todo se dio solo. Simplemente seguí mi instinto, mi pasión y mi amor por enseñar.

En el colegio dictaba clases a niños menores que yo. Comencé con mi primo hermano, ayudándolo con sus tareas. Al poco tiempo, más padres me buscaron para que acompañara a sus hijos después del colegio. Di clases de todo, desde comunicación hasta ciencias y matemáticas. De hecho, esto fue algo muy curioso, porque yo era muy mala en matemáticas y de pronto despegué. Actualmente es una de las cosas que más me gusta enseñar.

Dictaba a tantos niños que mi mamá me prestó su garaje para hacer mi «escuelita». Puedo decir que MAB comenzó en un garaje. Poco a poco tuve más alumnos y mi papá me dio su departamento en Miraflores, donde se inició formalmente MAB. Mi vida cambió por completo: ya no era Macarena caminando por la vida, sino Macarena y MAB caminando por la vida. MAB se convirtió en mi primer hijo, y es eso exactamente lo que pasa en la vida de muchos emprendedores. Tu emprendimiento es parte importante de tu vida desde el momento que nace. Claro, siempre y cuando el emprendedor ame su proyecto, así como siempre he amado a MAB. De pronto te vas dando cuenta de que, conforme va pasando el tiempo, esa idea en que tanto confiaste se vuelve parte importante

de tus noches. Cada vez que te vas a dormir, ya no solo piensas en lo que harás mañana, sino en la responsabilidad que tienes con todas las demás personas que han confiado en ti. Piensas en las familias que estás impactando. Te das cuenta de que tienes que salir adelante ya no solo por ti, sino por todas esas personas que confiaron en ti, en tu idea, en tu sueño. Y eso no es tan fácil de manejar. Por un lado, es una sensación maravillosa ver que todo tu esfuerzo y sudor convence a más personas a caminar contigo hacia la misma dirección, pero, por otro lado, les debes también mucho esfuerzo y perseverancia para salir adelante junto a ellos.

El emprendedor no trabaja para sí mismo, sino que trabaja para todos los que confían en él. Trabaja cada día de su vida para que todos los colaboradores sean felices y sientan que realmente están dando su tiempo a algo que vale la pena, a algo suficientemente potente como para pasar gran parte de sus días en ello. Y ahí aparece un tema muy importante cuando se habla de emprender: el trabajo en equipo.

Cuando formé MAB, yo hacía de todo: fui profesora, contadora, comunicadora, abogada, de todo un poco. Pero cuando fue pasando el tiempo, me di cuenta de que así no podía seguir. Si quieres lograr un impacto grande, necesitas trabajar en equipo. En el colegio nos hablan de esto, pero ¿realmente nos enseñan a trabajar así? Yo creo que no siempre. Desde mi experiencia, esta es una de las cosas más difíciles en la vida del emprendedor. Tuve que aprender a confiar en los demás, a delegar, y lo más importante: tuve que aprender a detectar el perfil adecuado que se alinee con la filosofía, cultura y misión de MAB. Han sido años de trabajo para poder decir que ya sé cuál es el perfil que funciona (siete años). Es difícil formar una empresa, pero es más difícil darte cuenta de qué personas van con ella.

El emprendimiento es algo de lo que se comenta mucho. Se habla de lo bonito e innovador que es, pero es un trabajo absolutamente demandante. No es para todos. Yo siempre digo que algunas personas nacen con un tipo de células que son emprendedoras, así de simple. El emprendedor tiene que poder vivir en la incertidumbre, saber caerse cien veces y levantarse. Habrá personas que no siempre se le acercarán con las mejores intenciones, pero que luego lo volverán más fuerte. Un emprendedor tiene que saber que habrá noches sin dormir, días de angustia y de mucho estrés. Si algo malo pasa, él o ella deberán dar la cara.

La marca eres tú mismo, y vivir con esa responsabilidad no es un bulto fácil de cargar. También te podrían imitar, pero recuerda que hay algo que nunca se podrá copiar: la pasión. Y esto es algo necesario para poder tener la fuerza suficiente para salir adelante pese a los miles de obstáculos.

Precisamente, es la pasión uno de los motores más importantes cuando una persona decide emprender, ya que es esa fuerza interior la que guiará cada paso. Te vas a tener que levantar cada mañana a comenzar un día que quizás será difícil, pero esa pasión te llenará de energía para seguir adelante. Cuando pienses que todo está perdido (porque llegarán momentos así), la pasión te empujará a seguir adelante. Cuando te digan que no es posible, que lo dejes, que estás hecho para hacer algo distinto, será la pasión la que te motivará a seguir tu corazón y no el de los demás. Y cuando te des cuenta de que todos tus esfuerzos están valiendo la pena, esa pasión no hará más que seguir creciendo cada día.

Continuando, otro tema sumamente importante es el propósito. Pensar en emprender sin que haya un propósito suficientemente potente, no es viable. El mundo ha cambiado muchísimo, y cada vez hay más conciencia acerca de lo importante que es generar ideas con contenido humano. Pensemos en cosas que vayan a aportar a construir un mundo mejor. El propósito, así como la pasión, es lo que nos da a los emprendedores y a los equipos esa adrenalina y esa magia para dejarlo todo en la cancha. Cuando el propósito de la empresa se une y se alinea con el propósito personal de cada integrante del equipo, suceden cosas maravillosas. Cuando te levantas y sientes que tu esfuerzo, aunque sea pequeño, está cambiando el mundo, te llenas de satisfacción y de paz. Y eso no tiene precio.

Finalmente, mi idea de emprendedor ideal, esa que yo intento seguir cada día de mi vida, siempre está acompañada de la humildad, ya que esta es vital para saber enfrentar los errores y también los méritos, pedir ayuda a tiempo, juntarte con personas mejores que tú en diferentes aspectos y ser un constante aprendiz. Hoy, con humildad, les cuento que lo que emprendí hace un poco más de siete años en un garaje, está en todas las regiones del Perú. Y seguiremos con la misma pasión, resiliencia y adrenalina, cumpliendo nuestros sueños sin límites en pro de la educación del Perú.



## Magaly Martínez Matto

### Mercado de valores

Gerente Legal y Secretaria Corporativa del Grupo BVL (Bolsa de Valores de Lima, Cavali, Valuex, Finexo y Datatec). Cofundadora de la Consultora para Directorios VALUEX. Abogada y Miembro de WomenCeo Perú.



### Doscientos años de transformación



La Bolsa de Valores de Lima nació hace más de 160 años, y desde entonces ha contribuido al desarrollo de la economía de nuestro país, a través del impulso del mercado de capitales. Desde sus orígenes, el Estado y los comerciantes ligados al comercio internacional del guano han sido sus principales promotores.

La bolsa ha acompañado al Perú a lo largo de su historia: en la consolidación de la nueva república, el auge del guano, la guerra con Chile, las distintas crisis económicas, las reformas de los años 90's, el *boom* de las materias primas, el gran crecimiento macroeconómico, entre otros.

Estamos tan entrelazados con el desarrollo del Perú, que nuestra historia es igual de variada, interesante y accidentada. Hemos logrado crecer y desarrollar el mercado de valores en entornos sumamente complejos, con escasos recursos y muy poca tecnología, panorama que fue cambiando con el pasar de los años. Hoy, gracias a las condiciones macroeconómicas favorables y un marco regulatorio adecuado, somos una plaza bastante más sofisticada y con estándares altamente competitivos.

En la actualidad, la BVL es parte de un mercado financiero global y de constante dinamismo, en el cual no solo se negocian instrumentos tradicionales como acciones o bonos locales, sino que se permite la negociación de distintos instrumentos financieros nacionales y extranjeros, como son los certificados de participación en FIBRAS, los Exchange-Traded Fund (ETFs), los bonos temáticos dedicados al financiamiento de proyectos verdes, sociales y sostenibles, así como otros valores extranjeros que se negocian en distintas plazas bursátiles del exterior.

Desde el año 2011, en el marco de la globalización, las empresas peruanas que se financian a través de la BVL tienen la posibilidad de ofrecer sus valores a los inversionistas de las bolsas de Chile, Colombia y México, gracias al Mercado Integrado Latinoamericano (MILA). Además, a través del MILA, los inversionistas peruanos pueden realizar transacciones en las bolsas de dichos países.

En su rol de ser una fuente de financiamiento para todo tipo de empresas, la BVL crea, en el año 2012, el Mercado Alternativo de Valores (MAV), para que pequeñas y medianas empresas —que representan el 99 % del sector corporativo peruano— se financien a menores costos. Desde la creación de este mercado, se han emitido por oferta pública valores por US\$ 135 millones.

Asimismo, a través de CAVALI se ha impulsado el registro electrónico de otros instrumentos de emisión no masiva, destacando las facturas negociables como vehículos para facilitar el financiamiento a corto plazo de pequeñas y medianas empresas, construyendo un ecosistema que permite una mayor formalización de la economía. Hasta abril de 2021, se han anotado 2 055 734 facturas, siendo el monto negociado de S/ 45 435 millones.

De otro lado, la BVL, a la par que ha trabajado mucho en el fortalecimiento de las empresas, promoviendo que estas integren en sus estrategias prácticas ambientales, sociales y gobierno corporativo (ASG), y de esta manera atraer al mercado distintos tipos de inversionistas, no ha dejado de difundir los beneficios de financiarse en el mercado de capitales y de educar financieramente a los inversionistas y potenciales inversionistas.

Sin embargo, a pesar de todas las iniciativas y esfuerzos, el mercado de valores no se ha desarrollado como quisiéramos por diversas limitantes estructurales como la concentración de la demanda en inversionistas institucionales, el limitado número de empresas que se financian en el mercado de valores, preferencias por colocaciones privadas, concentración del mercado en conglomerados financieros y asimetría tributaria entre productos bancarios y del mercado de valores.

¿Qué oportunidades de mejora y retos futuros hay para el mercado de valores peruano? Sin duda, el desafío más grande es incrementar la liquidez, pues no solo limita su adecuado desarrollo, sino que se convierte en un factor que nos resta competitividad frente a nuestros pares de la región. Para esto debemos atraer a los inversionistas *retail*, ofreciéndoles productos de bajo riesgo y alta liquidez, como son los instrumentos emitidos por el Gobierno.

Asimismo, promover canales de distribución que lleguen a todo el Perú, además de contar con un universo grande de emisores que emitan volúmenes importantes. En el caso de las acciones, que tengan un mínimo de *free float*. Finalmente, aumentar la educación financiera. Para ello se requiere que el Estado y los actores del mercado coordinen esfuerzos para incluir en la currícula de los colegios y universidades los beneficios del mercado de valores para la inversión y el financiamiento.

Hoy, si bien el bicentenario encuentra al Perú en una coyuntura históricamente difícil por los efectos de la crisis sanitaria y financiera que afecta a todos los sectores, los peruanos somos resilientes. Los actores públicos y privados tenemos el gran reto de trabajar en forma conjunta, capitalizando nuestras experiencias, compartiendo nuestra infraestructura tecnológica, así como impulsando nuestra cultura innovadora para generar nuevas oportunidades y, en nuestro caso, desarrollar un mercado de capitales que funcione para todos.

## Maite Vizcarra Alarcón

### Innovación

Experta en innovación tecnológica y digitalización. Catedrática en escuelas de gobierno en Perú y España. Bachiller en cultura y sociedad con Maestría en Economía.



### Sororidad innovadora



Japón, 1999. Kathy Matsui, vicepresidenta de Goldman Sachs en Japón, escribe un artículo al que titula «Womenomics», una fusión de las palabras *women* (mujeres) y *economics* (economía).

Matsui indicaba que si en Japón se facilitara la participación plena de más mujeres en el mundo corporativo, el PIB de ese país podría incrementarse en 13 % (2014). En noviembre de 2019, Susana García-Robles, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), me explicaba que está comprobado que, en los negocios, las mujeres logran un mayor retorno financiero, social y medioambiental, hasta el punto que, si se incorporaran más, habría un aumento de productividad del 25 %.

Por tanto, invertir en las mujeres y niñas tiene mejor retorno. Y ese retorno puede volverse exponencial si el universo de chicas adquiriese conocimientos en digitalización, innovación y tecnología. Pensemos ahora en las miles de mujeres peruanas que, por necesidad, son de por sí supermujeres. ¿Qué pasaría con nuestras *ultraresilientes* si manejaran el poder de la innovación tecnológica?

Para responder esa pregunta, y perseguir la promesa detrás del «womenomics», hace falta hacer un *upgrade* urgente al término «sororidad» y colocarle el apellido «innovación», porque también necesitamos innovar las formas en que las mujeres ejercitamos nuestra solidaridad entre pares.

Eso significa aplicar la innovación incremental —una mejora humilde pero constante del núcleo de lo que buscamos innovar— a las victorias que las peruanas ya hemos conseguido. Innovar incrementalmente para crear la virtud y la constancia en los haceres humildes. Sí, esos que definen el impacto de todo.

### Innovar en tres pasos

En la búsqueda de aplicar la innovación a la vida de una misma, hay varios caminos y soluciones, considerando aquello de «cada maestrillo tiene su librillo». Sin embargo, una experiencia personal de más de veinte años en Latinoamérica, y últimamente en la región nórdica, me ha permitido sistematizar en tres simples pasos la aplicación de la innovación al core mismo de nuestras vidas:

**Paso 1: Hacer lo que nos atemoriza nos exige esfuerzo o simplemente rompe con el hábito.** Por definición, innovar implica mejorar algo (un proceso, un servicio o un producto). Mejorar algo supone poder identificar en dónde está la necesidad y oportunidad de introducir el nuevo valor. No es fácil identificar esa situación, pues con frecuencia nos encontramos fuertemente condicionados por nuestras percepciones habituales. De ahí que el ciclo de la innovación empiece con una etapa de «ideación» o de contraste para lograr identificar los elementos a innovar.

Para lograr el contraste, acostúmbrate a romper el hábito de vez en vez, aunque esto sea oneroso o incómodo. Innovar es un asunto de ruptura y contraste, se necesitan quebrar algunas estructuras (pequeñas o grandes) para empezar. ¿Qué cosas te atemorizan hoy? ¿Cuáles son esas cosas que haces siempre de la misma manera? Empieza por ahí a innovar.

**Paso 2: «Cruza el Rubicón»,** pero con salvavidas. Al igual que sucedió con Julio César, el gran militar romano, es fundamental arriesgarse para lograr las metas potentes. Innovar implica la toma de riesgos y, por tanto, una personalidad con cero aversión al riesgo. Eso supone saber aquilatar el riesgo o, en el peor caso, menguar sus efectos adversos. Por ello, el ciclo innovador tiene una segunda etapa llamada «prototipación», que nos ayuda a tomar el riesgo pero con puntos de apoyo que nos ayuden a modelar los efectos no deseados.



Acostúmbrate al ensayo y error en tu vida. Piensa siempre que todo está en fase beta, que nada está completamente listo, de modo que, cuando tomes el riesgo y no resulte, veas el fallo como una oportunidad de seguir perfilando el modelo.

**Paso 3: Transfiere para enriquecer.** Innovar es un proceso social en última instancia. Es fundamental trabajar en red con el apoyo de otros, y no solo para crear, sino también para ajustar el modelo en base al input que le puedan brindar a nuestro prototipo. Si quieres innovar en el propio *core* de tu vida, busca la retroalimentación de otros y trata de que no sea complaciente. La llamada etapa de «transferencia tecnológica», en un ciclo de innovación, se traduce como «abre, comparte y perfila (el modelo, conocimiento, prototipo o piloto)».

Sí es posible innovar la propia vida. Y es mucho mejor desde la solidaridad en red. Mejor aún, si es conjuntamente con mujeres que por las circunstancias son resilientes *by default*.



## María Isabel León de Céspedes

### Educación

Directora independiente de empresas, VP FIDES y Ex Presidenta de CONFIEP.  
Licenciada en Educación y miembro de WomenCeo Perú.



### La educación en el Perú



El «acto educativo» ha existido desde los inicios de la historia de la humanidad y se ha desarrollado en distintos contextos sociales, a través de la repetición de costumbres, hábitos y demás, principalmente en los núcleos familiares.

Fue a comienzos de la era republicana que la educación pública se puso de relieve debido a su inclusión en la constitución de 1823 y luego en la de 1828, en la que el Estado asumió la educación primaria gratuita para todos los ciudadanos y, posteriormente, la creación del Ministerio de Educación en 1837.

Ramón Castilla fue quien dictó uno de los primeros reglamentos de instrucción en 1850, documento catalogado como la primera ley de educación. Posteriormente, José Pardo llevó adelante la primera reforma educativa de importancia nacional, impulsando la educación primaria y promoviendo su universalización, así como la gratuidad de las escuelas técnicas y ocupacionales, recuperando las escuelas de artes y oficios preexistentes. En 1945, Bustamante y Rivero estableció de manera oficial la gratuidad de la educación secundaria y promulgó el Estatuto Universitario. Por su parte, Odría (1948) aprobó el Plan Nacional de Educación a través del cual se crearon 55 grandes unidades escolares que sobreviven, orgullosas, hasta el día de hoy.

A partir de la década de los 50 se produjo una de las etapas más progresistas para la educación, tomando en cuenta la formación docente y produciéndose la expansión de la matrícula tanto en la educación básica como en la universitaria. La situación política e histórica de la época produjo una reforma constante de la educación, en búsqueda de profundos cambios que le permitieran sintonizar con el objetivo de crear una sociedad más instruida, justa y con plena participación democrática.

El segundo gobierno de Belaúnde impulsó la planificación educativa, creando los institutos tecnológicos. Durante el gobierno de Alan García (1985) se promulgó la nueva Ley del Profesorado y su reglamento. El gobierno de Fujimori dio un fuerte impulso a la inversión privada en educación y fortaleció la infraestructura educativa. En el gobierno de Alejandro Toledo se promulgó la nueva Ley General de Educación, que la estableció como un «servicio público». En el gobierno de Ollanta Humala se consolidó la Ley del Profesorado en una sola. En el año 2014 se promulgó la nueva Ley Universitaria que dio vida a la novel SUNEDU. En octubre de 2016, ya durante el gobierno de Kuczynski, se promulgó la primera Ley de Institutos.

En pleno siglo XXI, y a la luz y amparo de la Constitución de 1993, la educación se concibe como un derecho social que busca el desarrollo integral de la persona humana. En el Perú existe libertad de enseñanza, lo que significa que los padres de familia tienen el derecho de elegir los centros educativos donde educar a sus hijos y también participar del proceso mismo. Asimismo, existe libertad para promover y conducir centros educativos de todo nivel y garantizar la propiedad de estos. En este contexto, solo la educación básica es obligatoria y gratuita en las entidades públicas.

De acuerdo al mandato constitucional, la educación tiene prioridad en la distribución del Presupuesto de la República. Actualmente se le asigna el 14 % del total, lo que equivale a un 3.8 % del PBI nacional (S/ 32 715 millones para el 2021). Asimismo, dos tercios de la matrícula de la educación básica están concentrados principalmente en el sector público y 70 % de la superior (universitaria, técnico-productiva y tecnológica) en el sector privado.

La pandemia por COVID-19 ha planteado un desafío gigantesco a la humanidad. En el caso de la educación, la cuarentena ha generado una revolución forzada, inesperada e improvisada hacia el servicio educativo a través de medios virtuales. Ante esta dura realidad, la reducción de la cobertura educativa ha sido dramática tanto en la educación básica como en la superior. Se calcula que más de 150 000 niños salieron de la educación privada para engrosar las filas de las escuelas públicas frente a más de 400 000 jóvenes reportados como no matriculados o en abandono de sus estudios.

La escuela pública ha utilizado la estrategia «Aprendo en casa» para tratar de sobrellevar un año escolar con muchas dificultades y limitaciones, que ha desnudado la falta de desarrollo tecnológico del sector y la escasa posibilidad de los padres de familia de dotar a sus hijos de computadoras para asumir la continuidad de una formación escolar precaria. Una dura realidad que impactará en el nivel de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. En este escenario, el 69 % de los docentes consideró que sus alumnos no alcanzaron el nivel deseado.

Los resultados de las ECE (Evaluación Censal de Estudiantes) arrojan un rendimiento en comprensión lectora y razonamiento matemático poco auspicioso, sobre todo en los colegios públicos. Para el 2019, los alumnos de segundo año de secundaria alcanzaron apenas un 17.7 % de índice de razonamiento matemático y 14.5 % de comprensión lectora a nivel nacional. En segundo de primaria, el índice alcanzó el 17 % en matemática y 37.6 % en comprensión lectora, también a nivel nacional. Sin duda, las mediciones postpandemia se vislumbrarán aún más sombrías.

En el nivel de educación superior, en un breve balance prepandémico, podría decirse que el nivel universitario habría sido uno de los de mayor avance. Después de varias reformas, se cuenta con un marco legal que ha ido demostrando algunas mejoras, sobre todo en la calidad de la oferta. Así, desde que en el año 2014 se aprobó la nueva Ley Universitaria y se creó la SUNEDU, de un universo de 141 universidades públicas y privadas autorizadas se denegó el licenciamiento a 49 de ellas, quedando la oferta educativa concentrada en 92 universidades que cumplieron los estándares de calidad previstos.

El licenciamiento ha permitido que muchas universidades se «miren» internamente y mejoren la gestión y calidad de sus servicios, así como haber impulsado la investigación como pilar fundamental en la vida universitaria. Al igual que lo sucedido en la educación básica, la llegada de la pandemia ha desafiado la capacidad de estas para asumir, iniciar o consolidar la digitalización de sus servicios.

La educación técnica ha sufrido un duro embate de deserción por parte de miles de jóvenes que se han visto en la necesidad de trabajar ante la falta de recursos económicos de sus familias. La imposibilidad de acceder al servicio presencial en talleres y laboratorios, fundamentales en la formación de este nivel, ha agravado la sostenibilidad de muchas entidades.

Es hora de que el sistema educativo se enfoque de manera decidida en la formación de capital humano que contribuya con el crecimiento económico y desarrollo del país y que eleve la productividad de los ciudadanos en general. Un desafío de la educación superior en todos sus niveles contempla un mayor acercamiento al sector productivo en el país, a fin de lograr un perfil profesional de egresados según las necesidades regionales y nacionales. Promover el desarrollo de la investigación e innovación, fomentando una cultura real y de máximo interés entre sus estudiantes, resultará fundamental.

La pandemia ha originado una reconceptualización de los servicios que deberá prestar el sistema educativo, debiendo adaptarlos a los desarrollos tecnológicos, plataformas virtuales e insumos digitales para su mayor difusión. La tecnología está llamada a asumir un rol trascendental y ha llegado para quedarse.

Sin duda, la prohibición de la educación presencial a lo largo de 2020 y 2021 significa un retroceso no solo en el desarrollo de las capacidades cognitivas de los niños y jóvenes, sino también en el impacto de las necesidades insatisfechas de socialización y buena convivencia. El confinamiento obligatorio que ha padecido el sistema educativo y sus actores ha generado una situación que aún permanece sin evaluar y que impactará —sin duda alguna— el nivel de productividad individual de los ciudadanos y el desarrollo del país.


## Mariana Costa Checa

### Emprendimiento social femenino

Cofundadora y CEO de Laboratoria, Bachiller en Relaciones Internacionales con Maestría en Administración Pública y Desarrollo.



### Tecnología, innovación y una nueva oportunidad para el Perú

 En 2013, después de casi diez años viviendo fuera del Perú, tomé la decisión de volver a mi país para trabajar en él y por él. No tenía muy claro por dónde empezar, pero junto a mis socios tomamos la decisión de emprender en el espacio digital. Este ecosistema comenzaba a crecer aceleradamente, abriendo nuevas oportunidades para el desarrollo de productos, servicios e innovaciones que pronto cambiarían la manera de trabajar en miles de organizaciones. Después de algunos tumbos en el camino de emprender, terminamos creando Laboratoria: una empresa social para impulsar a mujeres que sueñan con un futuro mejor a comenzar carreras y crecer en el sector de tecnología.

Identificamos que este sector, debido a la transformación digital experimentada en el país, tenía una gran demanda por talento. A su vez, debido a estereotipos de género profundamente arraigados, las mujeres eran una marcada minoría entre los profesionales en tecnología. Nos propusimos entonces crear un programa de formación para mujeres en tecnología que pronto trascendería las fronteras peruanas. Desde entonces hemos impulsado una visión de crecimiento para llevar el impacto de Laboratoria a más países de la región, abriendo operaciones en Chile, México, Brasil y Colombia, formando a más de 2000 mujeres y colocando al 83 % de ellas en trabajos de tecnología que casi triplican sus ingresos.

Nuestro trabajo busca contribuir a lograr una economía digital más diversa, inclusiva y competitiva en América Latina, que abra oportunidades para que cada mujer pueda desarrollar su potencial.

En este camino, hemos colaborado con cientos de organizaciones públicas y privadas en el Perú, viéndolas apostar por su transformación digital para poder llevar más y mejores soluciones a sus usuarios. Cada vez son más las empresas que comprenden que,

si no apuestan por innovar, encontrando nuevas formas de agregar valor y resolver problemas, podrían tener fecha de caducidad en el mercado.

Empresas con décadas de historia y formas tradicionales de trabajar han apostado por el cambio, construyendo nuevos centros de innovación donde prima la agilidad, el talento diverso de formaciones no tradicionales y el foco en crear productos centrados en las personas. A su vez, ideas de todo el mundo han permeado en el Perú también, dando cabida a una nueva generación de emprendedores digitales que van detrás de nuevas oportunidades de mercado, retando a jugadores existentes y dinamizando nuestro ecosistema. Con ello, la última década ha sido de enorme progreso en innovaciones digitales en nuestro país: desde aplicaciones que nos han llevado a expandir las fronteras de la inclusión financiera hasta servicios del Estado que hoy están a un clic de distancia.

El reto es que estamos en una carrera global hacia el progreso, impulsado por la tecnología. Los obstáculos aún son inmensos para poder avanzar al ritmo que necesitamos. ¿Cuál es la principal barrera para seguir impulsando la economía digital y la innovación en el Perú? En mi mirada, no hemos invertido lo suficiente en nuestro talento. A diferencia de lo que ocurría en la era industrial, donde se esperaba que las personas se enfocaran en repetir tareas operativas de manera precisa, en el mundo de hoy la tecnología está transformando todas las industrias y, con ella, lo que se espera de las personas.

Vivimos en la economía del conocimiento. Esta, en lugar de requerir personas que sepan seguir instrucciones, requiere personas capaces de pensar por sí mismas, de resolver nuevos problemas con soluciones creativas y de aprender continuamente para poder adaptarse a un mundo donde el cambio es la constante. ¿Y dónde estamos como país en este camino? Lamentablemente, aún lejos de donde deberíamos. Nuestro sistema educativo tiene carencias básicas que, junto a un mercado laboral precario, resultan en una fuerza laboral poco preparada para enfrentar un futuro cada vez más marcado por la transformación tecnológica.

El reto es inmenso, pero si decidimos como país apostar por nuestro talento, podremos estar a la altura. Debemos invertir, como primera prioridad y sin escatimar, en fortalecer nuestro capital humano para un futuro que requerirá cada vez más habilidades humanas que podamos complementar con el uso de la tecnología. Desde nuestras escuelas, debemos formar a niños, niñas y jóvenes capaces de resolver problemas y construir habilidades STEM. A su vez, crear nuevas alternativas de formación superior que preparen al talento para un mundo laboral cambiante. Desde las empresas, invertir en seguir fortaleciendo las capacidades de nuestros colaboradores y así su capital humano.

Si queremos ser un país que aproveche los cambios que ha traído la era digital para mejorar su innovación, competitividad y avanzar en el camino del desarrollo, invertir en las personas es nuestra mejor apuesta. Nos queda mucho por recorrer aún, pero eso no debe desanimarnos. La era digital es una oportunidad de inclusión sin precedentes.

## Mariana Garland Ponce

### Empresas familiares



Presidente de Directorio en AEF Perú - Asociación de Empresas Familiares del Perú, ejerce el cargo de Directora y Gerente de Operaciones de EAFC Maquisistema S.A. y Directora de Maquinarias S.A., es Presidente del Directorio de Primera Corredora de Seguros S.A. y participa directamente en las empresas IESA S.A. y Armaq S.A. Global MBA, Life Coach y Corredor de Seguros.

La vida no es fácil para ninguno de nosotros.  
Pero... ¡qué importa! Hay que perseverar y, sobre todo,  
tener confianza en uno mismo.  
**Marie Curie**

### Mujeres en el bicentenario: ¿cómo vemos al Perú?

Desde que inicié mi trayectoria profesional, veo cada vez más participación de las mujeres en diferentes roles de las empresas y la sociedad en general. Esta evolución se evidencia en el sector del *family business*, con un 18 % de líderes de empresas familiares mujeres en todo el mundo (KPMG, 2020). En el Perú, este progreso presenta un panorama similar y ya son muchas las empresas que vienen adoptando, como parte de su cultura organizacional, diversas medidas para fomentar la igualdad de oportunidades entre ambos géneros. Hoy en día se reconoce el papel fundamental de la mujer en el desarrollo de la sociedad, como rol determinante para el avance, crecimiento y consolidación de muchas organizaciones de todos los sectores y tamaños en el país.

Considero que, en la medida que las mujeres hemos tenido más oportunidades para educarnos y prepararnos, hemos podido abrirnos camino en los diferentes estamentos de la sociedad. Por ejemplo, en las altas gerencias y directorios de empresas; en la dirección de asociaciones civiles; dentro del sector público, como profesionales brindando servicios, emprendiendo empresas. En otros países, incluso, encontramos mujeres liderando gobiernos.

Como presidenta de la Asociación de Empresas Familiares del Perú, y como participe de un grupo empresarial multifamiliar, he podido ver de primera mano este crecimiento. Según la Asociación de

Emprendedores de Latinoamérica, Perú lidera el *ranking* de países con mayor cantidad de mujeres empresarias con un 36 % (Gestión, 2019), porcentaje superior a otros países de la región como Chile, Colombia y México. Respecto a las mujeres que lideran grandes empresas, se sabe que, al 2018, un 41.1 % de estas empresas tiene una o más mujeres en sus directorios (PwC, 2018). La situación se ve favorecida dentro de las familias empresarias, donde al menos el 62 % de sus directorios cuenta con una mujer (Boza, 2020).

La sociedad peruana ha evolucionado. En los últimos años ha quedado claro que las mujeres podemos completar una educación superior que nos permite participar mano a mano con los hombres. Estas oportunidades de educación, en el sentido amplio del término, son la pieza clave que nos llevará hacia un mayor liderazgo femenino. Específicamente, ahora que en Perú celebramos el bicentenario de la declaración de nuestra independencia, considero que estamos en un momento ideal para resaltar, acentuar y fomentar cada vez más la participación femenina.

#### Referencias bibliográficas:

Boza, B. (16 de julio de 2020). *¿Cuál es el impacto de las familias empresarias?. EY Perú*. Recuperado de <https://go.ey.com/3dSCK3S>

*Entre los países de la región, Perú cuenta con la mayor cantidad de emprendedoras. (2019). Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/3hnTBgV>

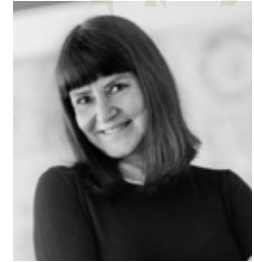
KPMG. (2020). *El poder de la mujer en la empresa familiar*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://bit.ly/3yBaiv1>

PwC. (2018). *Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano 2018*. Recuperado de <https://pwc.to/3qSSF7k>

## Mariana Rodríguez Risco

### Liderazgo empresarial

Presidenta de la asociación Empresarios por la Educación y Presidenta del Directorio de Futura Schools. Co fundadora de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC y la Universidad Privada del Norte – UPN. Y directora de Cibertec y el Instituto Tecnológico del Norte. MBA con honores “Suma Cum Laude”.



En la pospandemia, los líderes empresariales estarán sometidos a nuevas presiones y, por ende, tendrán que asumir nuevos roles. Estos son los tres más relevantes:

#### Frente a un futuro incierto:

Conocí y conversé con Pascal Finette de Singularity University con ocasión de prepararnos para su sesión *Cómo navegar un presente incierto y construir un futuro mejor*, en CADE Ejecutivos 2020. Presentó un escenario en el que el horizonte del futuro que solía ser de cinco a diez años se ha comprimido en un horizonte pos-COVID 2021-2022, que es radicalmente distinto.

¿Qué rol tenemos los líderes empresariales respecto a darle sentido y forma a un futuro incierto? Necesitamos reconocer que no tenemos respuestas ni certezas. Hacernos muchas preguntas «fuera de la caja» —acerca de posibles futuros— es lo que nos permitirá enfrentar desafíos complejos, nuevos y muy distintos. Nuestro rol es el de señalar un sentido de dirección, descentralizar las decisiones, empoderar a nuestros colaboradores y transformar nuestras organizaciones constantemente. También debemos descartar planes estratégicos verticales y rígidos para abrazar, con curiosidad y sentido de oportunidad, las disrupciones abruptas debidas al avance exponencial en tecnología digital e inteligencia artificial.

#### Frente a las demandas sociales:

La sociedad pospandemia también es totalmente distinta en sus expectativas sobre el rol de las empresas. Ya no son suficientes la responsabilidad social y las acciones solidarias en respuesta a las crisis. La sociedad pospandemia demanda que las empresas se involucren en la solución de los problemas sociales, la desigualdad y la falta de oportunidades.

¿Qué rol tenemos los líderes empresariales en atender las demandas sociales? La respuesta ha tomado la forma de capitalismo consciente, un movimiento que ya está en el Perú y que propone a las empresas operar con un propósito elevado, generar valor para todos los *Stakeholders* (grupos de interés) y no solo para los inversionistas. Propone un liderazgo consciente que construya una cultura empresarial responsable y más humana.

Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, inauguró el CADE 2020 con un llamado al Gran Reinicio (*The Great Reset*), un cambio de *mindset* necesario para construir un nuevo sistema donde el desarrollo social no quede atrás del desarrollo económico, además de sentar las bases para un futuro más justo, inclusivo y regenerativo.

Nuestro rol es el de elevar el estado de conciencia de nuestras organizaciones, redefinir el éxito empresarial incorporando métricas sociales y ambientales a las económicas y cambiar el enfoque de corto plazo a uno de largo plazo.

#### Frente a la inestabilidad política e institucional:

Tras décadas de crecimiento económico, el Perú se proyectaba al bicentenario como la estrella de Latinoamérica. La pandemia nos aterrizó a la realidad de un país con enormes brechas en salud, educación e infraestructura. Tenemos una institucionalidad débil, un gobierno poco efectivo y un creciente sentimiento antiempresa asociado a la corrupción. Esta situación está dando espacio a una agenda política populista.



¿Qué rol tenemos los líderes para recuperar la estabilidad política e institucional? El CADE Ejecutivos 2020, que estaba programado para noviembre, se tuvo que postergar a febrero de 2021 debido a las protestas durante la crisis de la vacancia presidencial. Los medios tomaron nota de una participación —sin precedentes— de líderes empresariales peruanos que tomaron postura pública frente a la situación. Llorente y Cuenca hace referencia a esta tendencia: «Los CEOs activistas son los primeros ejecutivos de las grandes compañías que se posicionan en asuntos políticos, sociales o culturales que no están relacionados directamente con sus empresas».

Nuestro rol es salir de la burbuja en la que operamos para ejercer un liderazgo empresarial activista que toma postura y acción constructiva frente a las disfunciones del Gobierno, que participa activamente en preservar los principios democráticos y que es proactivo en impulsar la integridad empresarial y las buenas prácticas de equidad e inclusión.

La pandemia nos obligó a hacer un alto y a reflexionar profundamente acerca de lo que es realmente importante en la vida. La mayoría ya somos otra persona. Luego del prolongado confinamiento y la cercanía al sufrimiento humano, incluido el propio, somos más empáticos, humildes y reflexivos. Estas son cualidades necesarias en el liderazgo empresarial de la pospandemia, especialmente en realidades como la nuestra, en la que el impacto ha sido uno de los más severos.

Los tiempos nos demandan encarnar presencia, claridad y compasión al servicio de los demás en la recuperación económica del país.



## Marianella Cabanillas Cancino

### Innovación

Gerente General de Corporación Enerjet S.A., Administradora de Empresas con especialización en Comercio Internacional, graduada de Programas de Alta Dirección. Miembro de WomenCeo Perú.



### Innovación a la peruana

Cierra tus ojos e imagina por diez segundos haber pasado la pandemia sin Google, Zoom, Facebook, WhatsApp o Instagram. ¿Cómo hubiesen sido tus días? Probablemente se cumplieron los diez segundos, pero no has podido imaginarlo. Esto nos pasa a casi todos y se debe a un curioso fenómeno psicológico asociado a la tecnología: cuando nos acostumbramos a ella, nos parece que siempre ha estado ahí. Hoy, simplemente, un mundo sin internet es inimaginable para la mayoría.

Si estás leyendo esto, es probable que ya sepas la teoría, ya sea porque eres parte de una tribu o *squad*, lo hayas aprendido en un curso presencial u *online* de Innovación, Design Thinking, Lean Startup o Canvas Business Model, o que incluso hayas convencido a tus jefes de la necesidad de subir a la ola de la agilidad, tengan paredes llenas de *post-it* de colores y estén sumergidos en los avatares de los *daily meetings*.

Por ello, y con el riesgo de caer en obviedades, ha sido gracias al COVID que los procesos de innovación y transformación digital de muchos sectores se han acelerado exponencialmente tanto en nuestro país como a nivel mundial.

¿Qué ha sido diferente? El hecho de que hoy disponemos de las tecnologías para resolver casi cualquier necesidad material: información infinita, conocimiento accesible, datos, procesos automatizados, entre otros. Pero no todo es color de rosa, porque la revolución tecnológica también tiene su lado oscuro, y es que esta actúa de manera asimétrica. Se crea riqueza como jamás antes, pero no se distribuye de forma equitativa. En lugar de abundancia, el sistema extiende la desigualdad; no obstante, lo dejo aquí, ya que, como diría mi abuela, «este es otro cantar» y estoy segura de que existen expertos que pueden abrir el análisis de este punto mucho mejor que yo.

En inversión para ciencia, tecnología e innovación, el Perú está lejos de los estándares globales. Sí, ya sé, otra vez no les digo nada nuevo. Según el Concytec, solo destinamos el 0.12 % del tamaño de nuestra economía a este rubro. Y si vamos a los clásicos e infaltables *rankings* mundiales en desarrollo de innovación, las posiciones que alcanzamos, como es de esperarse, siguen evidenciando que aún tenemos mucho trabajo por hacer. Por ello deseo compartirles cómo veo que se vive la innovación en la pequeña y mediana empresa peruana y cómo debemos potenciarla.

En los últimos años se ha hablado demasiado de innovación (al menos para mi gusto) y es evidente que hemos saturado el concepto, quemando la idea. Hemos perdido la visión correcta. Lo cierto es que las grandes empresas o corporaciones tampoco han ayudado. ¿Por qué Ford no creó Uber o Marriott creó Airbnb? Es evidente que estaban tan ensimismados en su negocio tradicional que no pusieron el futuro en sus agendas. Como dicen por allí, se quedaron ordeñando la vaca, no criaron terneros y mucho menos pensaron en criar conejos.

¿De dónde debemos partir? Comparto mis tres mantras en lo que a innovación respecta. Primero, no podemos dejar que el proceso de innovación sea frenado por priorizar los resultados de corto plazo. Debemos mantener una visión de futuro para nuestro negocio. Segundo, todo; sí, TODO, es flexible, excepto los resultados. Tercero, como dijo Henry Chesbrough, «innovar es arriesgado y consume recursos, pero no hacerlo es letal». En resumen, innovar es tener capacidad de arriesgar, pero arriesgar con sensatez.

He visto las oportunidades mejor aprovechadas y casos de éxito en aquellas empresas peruanas que no vieron la innovación como una moda o un postreo: amalgamaron la innovación con su estrategia y crearon una propuesta de valor diferencial (ojo, diferencial. Si no es diferencial, no vale) y están manteniendo un plan de acción consistente y coherente. Hay muchos que creen erróneamente que están siendo disruptivos porque desarrollan innovaciones desorbitadas, pero solo perdieron su esencia y su valor para con sus clientes y colaboradores.

Asemejo el proceso de innovación a un embarazo, porque consume tus recursos, también te genera malestares e incluso puede poner en riesgo tu vida. Nadie sabe si el embarazo llegará a un buen término, pero si tomas los cuidados necesarios, cumples con los controles y haces los ajustes oportunos, tienes a la naturaleza de tu parte, porque protegerá esa nueva vida con todas sus fuerzas, así como la organización debe proteger con todas sus fuerzas las iniciativas innovadoras.

La innovación a la peruana no es una innovación de escritorio, de anglicismos, de grandes presupuestos, ni de nombres rimbombantes, de laboratorios art déco, papelitos multicolores o publipreportajes a página entera. La innovación a la peruana es la de pico y pala; sí, la esencial. O es que ya no sabemos que debemos ofrecer a nuestros clientes una experiencia superior a la que dan nuestros competidores, que debemos generar ventajas competitivas, que es importante conocer en qué punto de obsolescencia se encuentran nuestros productos, que si no tenemos una tecnología diferencial es muy probable que llegue alguien con mayores economías de escala.

Y podría continuar, pero acá quisiera hacer un alto, porque esto no quiere decir que, si ya lo sabemos todo, entonces no nos sirven las nuevas metodologías y herramientas de agilidad e innovación (tranquilos, no tiraron la plata al agua). Estas sirven, y sirven mucho, pero si no las utilizamos para cumplir con lo esencial y generamos valor diferencial, solo estaremos haciendo mejoras incrementales.

¿Cuáles son nuestros retos futuros como peruanos en búsqueda de la innovación? Si partimos de que todo proceso de cambio o transformación empieza por las personas, pues allí tenemos gran parte de la respuesta. Busquemos primero cambiar nosotros, y para eso no necesitamos al súper gurú. Busquemos ideas transformadoras, ajenas a nuestros mercados y a los perfiles de nuestros clientes habituales. Dediquemos tiempo a preparar el futuro, no nos quedemos en la innovación de corto plazo (la que

responde a necesidades del día a día, o a peticiones expresas de clientes). Encontremos nuevos océanos, esos que están libres de la presión de los competidores.

Miremos más allá de nuestro mercado local. Exploremos modelos de negocios de éxito en otros países. Utilicemos toda la información que hoy tenemos disponible sobre tendencias tecnológicas y de mercado. Desarrollemos nuestro propio ecosistema con centros de investigación, entidades educativas, emprendedores amigos, expertos y personas creativas que formulen preguntas e inviten a cuestionar nuestras ideas.

El mundo cambia. El cementerio está lleno de empresas que lo hacían muy bien. Hoy debemos saber hacer dos cosas al mismo tiempo: sacar el máximo rendimiento a nuestras operaciones actuales, es decir, no perder de vista lo esencial; y, al mismo tiempo, explorar las oportunidades del futuro. Los peruanos somos recursivos y tenemos una habilidad innata para resolver problemas, pero necesitamos de entidades que sepan traducir las necesidades de nuestras empresas y les habiliten los recursos para crear proyectos ambiciosos.

Somos un país de oportunidades. Desde mi punto de vista, para potenciar la innovación en nuestro país, nuestras autoridades deben primero cambiar de mentalidad. Más que hacer políticas de llovizna haciendo que muchos se mojen un poquito, deben concentrar los recursos en apuestas estratégicas de riesgo y ayudar a aquellas empresas realmente innovadoras. Necesitamos políticas públicas que vinculen mejor la innovación con el crecimiento.

No hay innovación sin riesgo, pero el riesgo más grande es no innovar. Esta lógica es igual en las empresas grandes y pequeñas. Siempre es un buen momento para innovar, siempre es un buen momento para crear valor para nuestros clientes y adaptarnos a los cambios y a un nuevo contexto asociado a la corrupción. Esta situación está dando espacio a una agenda política populista.

## Marita Huamán Peralta

### Innovación

CEO de Ciclus Group, MBA de Administración de Negocios, experta en transformación digital e Ingeniera química. Líder del Comité de Innovación de WomenCeo Perú.



### Los héroes del bicentenario



En esta época de transformaciones organizacionales, de salud (hoja de ruta de virus y respectivas cepas) y políticas (especialmente en Sudamérica), me pregunto si tenemos el entorno propicio para innovar, desarrollarnos, crecer y ser creativos. ¿Qué avance ha tenido la innovación en nuestro país? ¿Qué desafíos hemos resuelto y cuáles tenemos pendientes? Para contestarnos, veamos el entorno global y luego el local.

En el contexto mundial, según el Global Innovation Index 2018, el Perú ocupa el lugar 71 entre 192 países reconocidos por la ONU. En este mismo reporte, Suiza figura en primer lugar, Países Bajos en el segundo y Hong Kong (China) en el decimocuarto. En el mismo reporte, versión 2020, la sorpresa la da Hong Kong (China) con el primer lugar, seguido de Estados Unidos de Norteamérica e Israel. Este año el modelo cambió y clasifica a los países en función a la comparación del desarrollo de la innovación con el desarrollo propio del país: si está igual, por encima o por debajo de su desarrollo propio. Perú está clasificado con un desarrollo igual a su desarrollo como país.

En el contexto local, según *revistaeconomía.com*, solo el 30 % de las empresas locales incentiva nuevas ideas y cultura de ideación. A decir de investigaciones, 9 de cada 10 colaboradores frecuentemente o siempre se preocupan de recoger *feedback* de los clientes; 7 de cada 10 sienten desafíos por el trabajo que actualmente realizan; 46 % de los peruanos creen que en sus empresas no hay líderes que promuevan nuevas formas de ver las cosas.

En relación a las universidades se observa un gran desarrollo. UTEC, por ejemplo, imparte cursos y programas de metodologías innovadoras, carreras de ciencia y tecnología con metodologías actuales y coronan con UTEC Ventures; Universidad del Pacífico, con *Emprende UP*, que igualmente promueve la innovación, *startups*, aceleración e incubación. UPC es una universidad que cuenta con un ecosistema de innovación muy potente, denominado «LUCY», en el que articula la innovación desde todos los ángulos, promoviendo sobre todo la innovación abierta. La Universidad San Marcos cuenta con «1551 Incubadora de Empresas Innovadoras», que convoca a emprendedores y empresas corporativas para establecer alianzas y relaciones de cooperación entre ellos para beneficio de ambos. Asimismo, cuenta con «Dislab», laboratorio que promueve el uso y aprovechamiento de tecnologías disruptivas como impresión 3D, pizarras smart, observatorio blockchain, entre otras.

Con relación al Estado, la Secretaría de Gobierno Digital está lanzando un conjunto de políticas, normas y lineamientos para avanzar con el proceso de innovación y transformación digital de todos los organismos públicos. En este contexto se ven grados de avance muy heterogéneos.

Sabiendo que el proceso de transformación contempla la cultura, mercado, estrategias, tecnologías de información y las métricas correspondientes, observamos que existe una carrera en el Estado que recién empieza, pues ya algunos han llegado a la digitalización de procesos, que en sí es un avance muy importante; sin embargo, la cultura aún no se ha abordado.

En el contexto local, se observa cada vez mayor actividad del sector privado, la academia y el Estado. Es más, podemos encontrar ecosistemas de innovación de las propias universidades.

Por otro lado, tenemos SHIFT, organización que aglutina a empresas, universidades, empresas consultoras, quienes propician la innovación abierta y tienen por objetivo potenciar habilidades de diseño con especialistas de distintas empresas.

La innovación abierta propicia la cocreación de productos/servicios nuevos con participantes de distintas organizaciones, inclusive empresas competidoras. Genera colaboración, abre puertas, favorece las buenas relaciones y origina mejores sociedades. En el Perú aún tenemos mucho por recorrer en este terreno.

No obstante, el COVID-19 ha sido el detonante para innovar o cambiar formas de actuar en las empresas, como la manera de comunicarse con los clientes. En algunos casos, empresas B2B empezaron a abordar B2C. Se dice del Covid, «el virus que digitalizó el mundo».

Entre todas las iniciativas podemos resaltar una muy importante y trascendente: el Índice de Madurez Digital, desarrollado por la UPC y KPMG. Este indicador se mide a través de las dimensiones cultura, capacidades, liderazgo y resultados. Según las mediciones, los niveles de madurez son:

- Beginner: Las iniciativas están impulsadas por necesidades y preferencias individuales más que por procesos definidos.
- Builder: La organización comienza a definir y gestionar proyectos de innovación, pero solo a nivel de función de equipo o departamento.
- Experimenter: Existe un comité, área o equipo responsable de la integración de personas, procesos, tecnología y datos de toda la empresa, permitiendo que se desarrolle el ciclo de innovación de extremo a extremo.
- Connected: La organización utiliza un marco estándar para la medición consistente de la efectividad de la integración de personas, equipos, departamentos, tecnologías, herramientas y procesos relacionados a innovación.
- Expert: La organización aprende rápidamente basándose en las mediciones y evaluaciones constantes. Los procesos, las herramientas y los datos están alineados para facilitar la innovación y colaboración abierta.

En el año 2020 se presentaron 74 empresas y organizaciones al proceso de medición, entre los sectores infraestructura, energía, gobierno y salud, consumo masivo y otros. Considerando este universo como total país, encontramos un índice de madurez de 65 %, el cual corresponde al nivel de madurez Builder.

Entonces, según lo anterior, el país aún tiene mucho por desarrollar. La calificación indica lo evidente: nos falta mayor interacción entre las instituciones. El Estado mismo presenta un reto muy grande en este terreno: integrar, abrir puertas y colaborar.

Como país, ¿qué nivel de avance tenemos? Se evidencian acciones concretas; sin embargo, como remarca la UPC, estamos en el segundo nivel: innovación funcional o de equipo. Aún nos falta un terreno importante por avanzar: la apertura a ser corporativos, llegar a estar más conectados y abiertos.

En este punto quisiera recalcar la importancia y lo estratégico de la **innovación abierta**. Nuestro cambio de *mindset* es la primera tarea. Para innovar metodológicamente se requieren equipos comprometidos, multifuncionales, con respeto entre ellos y que todos aprendan a cocrear con la magia del artista que construye sobre lo que otro ha construido.

¿Qué tarea tenemos pendiente? Fomentar la innovación a todo nivel. Ahora que estamos viviendo una gran etapa de cambio por la cuarta revolución industrial, por la pandemia, por las transformaciones políticas, esta es una tarea para héroes del bicentenario. Debemos formar equipos de héroes, donde la experiencia dorada y la juventud acrisolada generen grandes cambios culturales y transformacionales de la sociedad, de las empresas y del país.

Termino preguntando: ¿Quiénes quieren ser héroes del bicentenario?

## Marta del Río Villanueva

### Gobierno corporativo

Cofundadora y directora de la marca de alimentos orgánicos Wasi Organics.  
Empresaria, directora de empresas y miembro de WomenCeo Perú.



### El desarrollo del gobierno corporativo en la empresa peruana



El buen gobierno corporativo se ha convertido no solo en una fuente de ventaja competitiva para las empresas, sino en una condición fundamental para asegurar su supervivencia.

Sin embargo, en el Perú, las buenas prácticas en gobierno corporativo son más la excepción que la regla, especialmente en el universo de las empresas que no están listadas en bolsa, un universo que agrupa a más del 99 % de las empresas peruanas. Una gran mayoría de empresas aún considera el buen gobierno corporativo solo como una condición que deben tener para poder acceder al mercado de valores, cuando en realidad es mucho más que eso.

Parte del problema radica en la falta de convicción de los accionistas en la necesidad de optimizar la gestión del gobierno corporativo en las empresas. En los pocos casos en los que los accionistas están convencidos, no desarrollan la hoja de ruta que los lleve a enfrentar de manera exitosa los grandes retos que esto implica.

Si analizamos uno de los pilares del buen gobierno corporativo, el directorio, nos encontramos con grandes oportunidades. Muy pocas empresas lo consideran como un activo estratégico. Si esto fuera así, empezaríamos a ver directorios eficientes, con miembros que aportan verdadero valor a la empresa.

Para que un directorio agregue valor a la empresa debe tener un equipo de directores diverso y comprometido, con una dinámica que contribuya a sacar el máximo provecho de cada una de las sesiones. Estas condiciones no se dan en casi ninguna de las empresas en nuestro país. La dinámica del directorio es tan importante como la composición del mismo. ¿De qué sirve tener un directorio con gente comprometida y valiosa si no sabemos rentabilizar este activo?

Una de las áreas de mejora en cuanto a la estructuración de la agenda es la inclusión de temas estratégicos. Los directorios deberían tener muy clara la manera en la que la empresa generará valor para todos sus *stakeholders*. Sin embargo, los directorios no le dedican suficiente tiempo a los temas estratégicos críticos para la empresa. Y en los casos en que la agenda incluye temas estratégicos, el directorio se limita a revisar y aprobar lo que le presenta el equipo de gerencia, en lugar de debatir y contribuir a mejorar las propuestas.

Otro de los grandes retos del gobierno corporativo en Perú es la diversidad de género. Solo el 40 % de las empresas cotizadas en bolsa cuenta con mujeres en sus directorios. Si hablamos del total de empresas peruanas que tienen directorios, el porcentaje disminuye considerablemente. Sin embargo, a diferencia de los otros retos, este tiene fácil solución. En nuestro país tenemos suficientes ejecutivas con credenciales para desempeñar un óptimo papel en un directorio. Desde hace poco, las empresas cuentan con bases de datos que facilitan la identificación de posibles candidatas.

Las ventajas para una empresa que tiene una óptima gestión de su gobierno corporativo son muchas, desde el acceso a mercados de capitales hasta la optimización de la gestión de riesgos y la fortaleza de la posición competitiva a largo plazo. Se me hace difícil pensar en un proyecto de empresa con mejor retorno a la inversión.



## Marta Machado de Sissa Comercial

CEO de Farmalisto Perú, con estudios de Marketing y Negocios Internacionales, certificada como Miembro de Directorio y líder del Comité de Comunicaciones de WomenCeo Perú.



### Mujeres y el comercio

**Y**a somos más mujeres participando en la fuerza laboral, y hoy son muchas las empresas que han logrado un balance de género. Pese a ello, aún existen áreas en las que tenemos una gran oportunidad. Una de ellas es el maravilloso mundo comercial o, como algunos lo conocen, ventas, trade marketing y marketing. Imagino que habrás escuchado decir que el área de ventas es muy difícil para una mujer. Pues, en mi caso, fue todo lo contrario y he seguido creciendo. Estudié Marketing porque me apasiona y porque tengo la obsesión de entender las necesidades de las personas y buscar alternativas para satisfacerlas.

Inicié mi vida profesional en una agencia de publicidad y, posteriormente, trabajé en diferentes multinacionales. Quería seguir creciendo, pero a pesar de mi sólida experiencia me topé con un obstáculo: nunca había vendido directamente, es decir, no tenía ese tipo de experiencia. En ese momento, Gary Borra, mi jefe en Colgate, me aconsejó postular a Ventas para complementar mi experiencia con competencias que ganaría, como liderazgo, negociación, construcción de relaciones, balance de resultados a corto, mediano y largo plazo, entre otras tantas. Pasar por Ventas te ayuda a moldearte para llegar a ser un buen líder. Fui la primera mujer gerente de Ventas de Colgate Perú, pero no la última. Asegúrate de contar con un buen mentor que se preocupe por ti y te aconseje para que siempre busques ser la mejor versión de ti.

Ventas ha evolucionado y atrae a profesionales sin distinción de género, con un mayor conocimiento de todos los canales de comercialización, incluyendo el digital. Las negociaciones que en un inicio pudieron ser un *win-lose*, pasando por un *win-win*, ahora son un *win-win-win*. No solo es importante vender y cumplir objetivos, sino también aportar a cubrir una necesidad o propósito en tu mercado. Los diferentes canales, clientes y consumidores han evolucionado. Hoy no solo compran un producto, sino también a la

empresa que los vende, asegurándose de que sea responsable, con trabajadores éticos, además de que el producto sea bueno para el consumidor y para el medioambiente.

En el Perú estamos avanzando, pero nuestro gran lastre es la informalidad. A puertas del bicentenario, todavía la tasa de informalidad se estima por encima del 70 %. Difícilmente será sostenible una fórmula de *win-win-win* si todos los actores no aportan lo necesario. Es importante incorporar a todos al mundo formal para trabajar por igual, con reglas claras que permitan crecer hacia un bien común, más equitativo socialmente y sostenible a largo plazo. Todos somos responsables de contribuir a cerrar las brechas sociales que tanto daño le hacen al país.

Hablando de futuro, ¿cómo creo que seguirá evolucionando el mundo comercial? Considero que los hábitos de muchas personas han cambiado debido al COVID-19, y uno de los más importantes tiene que ver con el tema digital. El canal *online* ha acelerado su crecimiento. Nos tomaría por lo menos hasta 2025 alcanzar su nivel de ventas.

Nos hemos adaptado y adoptado nuevas tecnologías, formas de comprar y hábitos que nos acompañarán en adelante. El cambio es constante y mantenerse vigente en las nuevas tecnologías es indispensable en cualquier profesión. Debemos acompañar y ayudar a que la tecnología llegue a todos. Digital es el futuro ahora, pero nunca olvides que las personas son y serán lo más importante siempre. Debes ponerlas al centro de cualquier decisión. Como dice Patricia Fripp: «Cuando no puedas cerrar una venta, intenta abrir una relación».

## Marushka Chocobar Reyes

### Gobierno digital

Secretaria General Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. Ingeniera de Sistemas.



### Un Perú digital donde nadie se quede atrás



o dejar a nadie atrás es la promesa central y transformadora de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. En esa línea, el avance digital en el mundo puede actuar como un gran habilitador de equidad; sin embargo, los países que no aprovechen el avance de la tecnología en favor de las necesidades ciudadanas generarán nuevas desigualdades que crecerán exponencialmente.

En Perú hemos iniciado un sólido camino hacia un país más cercano, conectado, confiable, digital. En ese camino hemos vivido iniciativas digitales extraordinarias que dan cuenta de la resiliencia de nuestro país para reponerse y salir adelante, aun en la situación de hoy, que no tiene precedentes en nuestras vidas.

Nos encontramos en un momento disruptivo, un momento que constituye una importante oportunidad para impulsar la innovación y la transformación digital en todos los sectores productivos a nivel nacional, y especialmente en el despliegue de las nuevas tecnologías en favor de la ciudadanía.

En nuestro país, solo el 4.6 % de las familias en zonas rurales cuenta con internet, y más del 70 % de las escuelas rurales no tiene acceso. Esta situación se agrava porque en estas zonas viven cerca de dos millones de estudiantes. Por otro lado, numerosos estudios internacionales respaldan la existencia de una correlación estable y duradera entre el esfuerzo innovador y el crecimiento de la productividad de los países, validando que la relación de causalidad va desde la innovación hacia una mayor productividad y crecimiento, y no al revés.

Por esta razón, en el Perú la innovación y la transformación digital deben enfocarse cada vez más en mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, si es que queremos generar un impacto positivo y duradero en nuestras comunidades.

En este contexto, el proceso de gobierno y transformación digital surge como un componente urgente, ágil, directo y de gran impacto para el Estado y para el sector empresarial peruano que se ha visto en una situación compleja para garantizar la continuidad de sus operaciones y, a su vez, el bienestar de sus trabajadores.

Asimismo, la innovación digital ha tomado un acelerado impulso en las entidades públicas para dar respuestas accesibles, cercanas, escalables y seguras en la gestión interna y en los servicios para la ciudadanía. En ese aspecto, hemos visto crecer y fortalecerse las modalidades de teletrabajo, gestión digital, avance de la firma digital, habilitación de mesas de parte digitales para los ciudadanos y empresas, plataformas digitales de colaboración, reuniones digitales y esquemas de capacitación con un alcance cada vez mayor a nivel nacional.

También hemos tomado conciencia de la gran necesidad de unir los esfuerzos públicos y privados en el impulso de la innovación y la transformación digital: la innovación abierta ha sido uno de los mecanismos más importantes de incubación, diseño y despliegue de soluciones, plataformas y servicios digitales tanto para la ciudadanía como para las empresas.

Según un reciente reporte de una compañía de investigación en internet, el Perú se ubicó entre los tres países de la región con mayor crecimiento de consumo digital durante el 2020. Podemos entonces afirmar que el sector empresarial peruano y el Estado han avanzado significativamente hacia la innovación y la transformación digital, incluyendo a las empresas más pequeñas que se han visto inmersas, de manera acelerada, en el comercio electrónico.

En 2019, la Presidencia del Consejo de Ministros creó el Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital del país como un mecanismo de innovación abierta para cocrear soluciones digitales en favor de la ciudadanía. En el Laboratorio, junto a la academia, el sector público y privado, la sociedad civil y los ciudadanos, se ha definido la innovación abierta como un factor clave para la competitividad y la reactivación económica, así como para la generación de bienestar social y económico para todos los ciudadanos. Este esfuerzo público-privado ha sido permanente.

En una reciente publicación del Banco Mundial sobre innovación y política pública para enfrentar la crisis se destacó la experiencia del Perú impulsando la adopción de pagos digitales como parte de las medidas sociales y económicas para enfrentar la pandemia. A la fecha, más de 400 mil familias peruanas han recibido un bono mediante billeteras digitales, con lo cual han logrado incluirse financieramente y reactivar su propia economía al generar otros ingresos a través de estos aplicativos móviles.

El Estado juega un rol fundamental al abordar políticas de promoción de la innovación, el emprendimiento y el avance tecnológico a nivel nacional. Para ello debe consolidarse un ecosistema de innovación y transformación digital del país y resolver desafíos públicos. El impulso a lo digital requiere tanto de un enfoque de largo plazo como también de esfuerzos articulados y de fuentes o reglas presupuestales que garanticen su continuidad.

En un ámbito más amplio y general, debemos mencionar que desde el Estado se ha fortalecido el marco de gobernanza para la transformación digital en el país con la creación del Sistema Nacional de Transformación Digital.

El Perú ocupa el noveno puesto a nivel latinoamericano en el Índice Global de Innovación 2020 de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI). El índice destaca el desempeño del Perú en cuatro pilares: capital humano e investigación, infraestructura, grado de sofisticación de mercado y sofisticación empresarial, que están por encima del promedio para el grupo de países con ingresos medios-altos. Asimismo, como país hemos logrado un crecimiento sostenido en materia digital, logrando escalar seis posiciones en el Reporte de Competitividad Digital Mundial del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), presentado en 2020, cuya metodología busca medir la capacidad que tiene un país para adoptar y explorar tecnologías digitales como un motor clave para la transformación económica en los negocios, el gobierno y la sociedad en general.

De igual manera, según el Índice de Digitalización del Estado 2020 de las Naciones Unidas, el Perú ha logrado ascender diez posiciones desde la creación de la Secretaría de Gobierno Digital. En dicho indicador, el Perú obtiene puntuaciones por encima de la región en el indicador de servicios en línea y participación ciudadana digital, con un alcance de más de 1600 millones de interacciones con la Plataforma Digital Única GOB.PE.

Desde el Estado se ha trazado una clara hoja de ruta para fortalecer el aprovechamiento e impulso de las tecnologías de la cuarta revolución industrial para la recuperación de nuestro país luego de esta crisis. En ese sentido, se han definido hitos concretos que apalancarán el avance de la innovación, la economía digital, el talento y la transformación digital para poner la tecnología al servicio de la población.

En este camino es fundamental reconocer las brechas y trabajar de manera más articulada entre sector público y privado para cerrarlas. Solo así la tecnología se convertirá en un factor clave de crecimiento sostenido y equitativo en todas las regiones del Perú, para garantizar un Perú digital donde nadie se quede atrás.

### Referencias bibliográficas

Comscore. (2020). *Consumo digital 2020 en Latinoamérica: supremacía del móvil y crecimiento de la audiencia en internet*. Recuperado de <https://bit.ly/2WKWlB5>

INEI. (2020). *El 40,1 % de los hogares del país tuvo acceso a internet en el primer trimestre del 2020*. Recuperado de <https://bit.ly/2VswyZK>

ONU Mujeres. (2020). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://bit.ly/37g0kne>

*Perú lidera crecimiento de pagos digitales en América Latina*. (11 de abril de 2021). El Peruano. Recuperado de <https://bit.ly/3fmOTyN>


## Mávila Huertas Centurión

### Comunicaciones y prensa

Periodista y conductora de televisión. Bachiller en Ciencias de la Comunicación.



### La nación en construcción permanente

 En el año del bicentenario de nuestra independencia, los peruanos todavía no hemos podido construir una nación.

Como periodista es posible que me haya tocado la fortuna (o desgracia, dependiendo de la perspectiva) de ser testigo de excepción de momentos clave en los que esta deformación o deconstrucción se ha puesto de manifiesto: el terrorismo de Abimael Guzmán, la desgracia económica del primer gobierno de Alan García, el centralismo, la corrupción. El egoísmo. Ese sálvese el que pueda y a costa de lo que sea que se ha interiorizado en una mayoría. ¿Tendrá que ver con las diferencias culturales, étnicas y geográficas que nos dividen? Temo que la pregunta suene a una respuesta de consuelo, porque tampoco hemos hecho mucho por acortar las distancias.

El modelo económico adoptado en los noventa ha sido un elemento fundamental en la prosperidad económica, pero me temo que esa salud financiera no ha sido ni será suficiente. El último proceso electoral nos muestra a un país más fraccionado y polarizado de lo que muchos creíamos. La solución no parece estar solo en el fortalecimiento de los partidos políticos, sino en la construcción de una identidad. Nada descarta que el proceso tome doscientos años más. No me tomen por pesimista, porque aquí nunca nos damos por vencidos cuando de tocar fondo se trata.

No excluyo al periodismo que se ha canibalizado con ferocidad. Pero siempre es bueno ver la luz al final del túnel, y puede que haya que replicar algunos hitos para recuperar la esperanza. Recuerdo aquellas viejas teletones que realmente unían a las familias hasta la madrugada, frente al televisor, en la expectativa de si se llegaba o no a la meta. Una en particular, organizada por canal 4, para ayudar a una niña que había quedado desfigurada cuando una bomba casera fue lanzada por terroristas a su casa. O, más recientemente, la barra peruana en la Copa Mundial de Fútbol en Rusia.

Un liderazgo naturalmente consensuado. Ídolos cuyas victorias nos hagan llorar antes de buscar el descosido de la falda, como casi sucede en el último Miss Universo. Porque allí está esa peruanidad que nos hará realmente libres, libres de nuestras propias taras para vernos como un conjunto. Una sociedad con rumbo y metas. La nación que algún día celebraremos.



## Milagros Zegarra Lei

### Recursos humanos

Directora Regional de RRHH para Sudamérica en Herbalife. N°1 Top Influencer en HR 2021. Presidenta de la Comunidad de Empleabilidad de APERHU. Ingeniero Industrial, Lider del Comité de Talento & Cultura de WomenCeo Perú.



### La evolución de los Recursos Humanos en el Perú

Quién iba a pensar que un área que solo salvaguardaba los derechos de los trabajadores y el cumplimiento de las obligaciones de las empresas se convertiría en una de las áreas con más oferta de profesionales y con una constante transformación. Si bien su despegue se dio gradualmente, fue en la década del 90 cuando su denominación se cambiaría completamente de Relaciones Industriales a Recursos Humanos, con la privatización de empresas del Estado. En esta década fueron más claramente liderados por las grandes multinacionales que traerían matrices, tecnologías para sus procesos y nuevas metodologías para las áreas que se empezaron a llamar *soft*.

Con el cambio de milenio se daría un giro vital, pues ya se le empezaba a reconocer como un aliado estratégico. Como muestra de su creciente importancia, dejó de reportar a Administración y Finanzas para empezar a tener reporte directo a la Gerencia General. Algunas compañías le cambiarían la denominación a Gestión de Personas, Desarrollo Humano o Capital Humano. Este cambio de línea de reporte se enfocaría más en las necesidades de la empresa y ya no tanto en el día a día operativo. Se empezaron a optimizar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, bienestar, gestión de compensaciones y beneficios, así como el clima laboral.

En la siguiente década, esta área ya sería consciente de la llamada «guerra del talento», pues la clara exigencia requerida en los perfiles también afectaría a Recursos Humanos, haciéndose notar la poca oferta de talentos altamente calificados. Actualmente, esta especialización reúne talentos muy diversos, incluso con mucha fortaleza numérica, analítica y digital, exigiendo implícitamente conocimientos básicos de marketing, para poder vender internamente desde beneficios intangibles hasta propuestas de transformación cultural.

Hoy ya son parte de este departamento conceptos como la oferta de valor —el gran imán para atraer y retener talento—, que involucra la reputación de la empresa y la experiencia del empleado, pues se ha tomado conciencia de que el servicio y la excelencia empiezan desde adentro. Del mismo modo, también se tiene plena conciencia de la importancia de la segmentación —cada vez tenemos grupos ocupacionales más diversos y nos debemos a todos ellos— y la medición del retorno de la inversión, ya que impactamos directamente en el negocio.

Si quisiéramos proyectarnos al futuro, diría que Recursos Humanos será un área cada vez más alineada con los avances en el mundo. Es innegable que la pandemia y la virtualidad han acelerado el desarrollo, ya que el compartir de mejores prácticas ha traspasado en poco menos de dos años las barreras continentales. Debemos seguir actualizándonos con más mediciones integrales, conocimientos generacionales, digitalización en todo sentido, modelos organizacionales y de liderazgo, misiones con propósitos potentes, adecuación a visiones de negocio, interrelación con la responsabilidad social, estrategias de bienestar social y todas las herramientas que hagan de cada compañía el mejor lugar para trabajar.

No obstante, es bueno recordar que no solo importan los avances que queramos implementar. No olvidemos que siempre estaremos tratando con personas que, al margen de cualquier tecnología, nunca olvidarán cómo las hicimos sentir.

## Mirtha Vásquez Chuquilín

### Poder legislativo

Ex Presidenta del Congreso de la República, abogada con Maestría en Gerencia Social.



### El Congreso debe ser un espacio para promover la igualdad



La independencia del Perú en el siglo XIX no significó la emancipación de la mayor parte de las personas del país. Si bien fue positivo y necesario dejar atrás la subordinación que teníamos frente a la corona española, no mejoró la representación política de las mujeres, de los pueblos indígenas u originarios ni de la población afrodescendiente.

La nueva república se inauguró otorgando declarativamente la igualdad ciudadana para todos sus habitantes, pero en la práctica impuso una serie de restricciones, como el saber leer y escribir y tener propiedades para acceder a este derecho, dejando fuera a la mayor parte de la población (Paredes, 2015) y particularmente a las mujeres. No es hasta la Constitución de 1979 que se le reconoce el derecho al voto a todo ciudadano mayor de 18 años (letrado o no). Solo 24 años atrás de esta fecha se reconoció el derecho de las mujeres a votar y a ser elegidas.

A partir de entonces, desde el Congreso hemos dado pasos importantes para conseguir la igualdad de género: un resultado de la lucha de las propias mujeres. El año pasado se aprobó la Ley de paridad y alternancia de género en las listas de candidaturas. Gracias a esta y otras reformas, el próximo 28 de julio juramentarán como congresistas 52 mujeres, casi la mitad de la representación nacional y la mayor cantidad en la historia del país. Asimismo, este año hemos aprobado la Ley contra el acoso político, herramienta que respaldará las denuncias de las mujeres que son violentadas o menoscabadas por su condición de género.

Sin embargo, el reto aún es grande. Las brechas para acceder al ejercicio de derechos y la discriminación económica todavía son muy amplias entre mujeres y hombres, y más si se trata de mujeres indígenas, afrodescendientes o pertenecientes a la población LGTBIQ+. No basta con que más mujeres u otros grupos

históricamente excluidos tengan mayor acceso en el Parlamento, porque lo que realmente importa es que representen los derechos de estos sectores y que promuevan reformas integrales para generar condiciones estructurales de igualdad y justicia social.

A 200 años de nuestra vida republicana, espero que, como país, asumamos el objetivo de hacer del Parlamento un espacio para promover la igualdad frente a toda forma de exclusión y discriminación.

#### Referencia bibliográfica:

Paredes, M. (2015). *Representación política indígena. Un análisis comparativo subnacional*. Jurado Nacional de Elecciones. Recuperado de <https://bit.ly/3i4gtDb>



## Nancy Yong Chung Compliance

Socia del Área Governance Risk and Compliance y Forensic Services de PwC.  
Administradora de empresas y miembro de WomenCeo Perú.



### El compliance y su impacto en las organizaciones

Como consecuencia de los grandes escándalos de fraude, la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo —entre ellas, el *compliance*— representa un elemento clave para la gestión empresarial, que ayuda y soporta el cumplimiento normativo interno y externo al que están sujetas las organizaciones, teniendo como principal antecedente la Ley de prácticas corruptas en el extranjero (FCPA) de los Estados Unidos de América (1977), que busca evitar y/o penalizar los actos de soborno y corrupción a funcionarios públicos extranjeros por parte de las empresas emisoras de valores en dicho territorio.

Nuestro país no es ajeno a dichas circunstancias, y por ello se viene implementando una serie de medidas en las organizaciones, así como la adopción de normas aún voluntarias, pero que exigen de responsabilidad administrativa a las personas jurídicas y que pueden implicar, entre otros aspectos, penas privativas de la libertad de los ejecutivos y/o funcionarios involucrados o el cierre de empresas.

Habiendo transcurrido más de un año de la declaración de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), nos hemos visto en la necesidad de implementar muchos cambios en nuestros procesos empresariales, dejando de hacer cosas como antes, atendiendo un mercado cada vez más digital, muy distante de aquel mercado prepandemia y aún con rezagos analógicos en sus procesos, reformulando nuestras prácticas de gobierno corporativo y considerando las posibles amenazas reales y no imaginarias, como la crisis de salud, ciberataques, sobrerregulación, incertidumbre política, entre otras, que podrían afectar directa o indirectamente a nuestras organizaciones.

En este contexto, la inquietud que surge es si realmente los cambios realizados están de acuerdo con nuestras necesidades actuales y si reducen o incrementan los riesgos empresariales.

En todo este proceso, los directorios de las organizaciones deben ejercer un rol más activo en la supervisión, monitoreo, rediseño o reconfirmación de la estrategia general, además de la reformulación de los presupuestos de corto, mediano y largo plazo; la adopción de nuevas políticas, así como la definición y aprobación de un sistema de control interno alineado con los nuevos riesgos a los que están expuestos. De llegar a materializarse, que se mantengan a un nivel aceptable para la organización, incluyendo los recientes cumplimientos normativos que tienen impacto significativo en la compañía.

Aún nos queda un largo camino por recorrer, con dificultades, pero abrirá nuevas oportunidades que demandarán prepararnos y pensar más digitalmente. Más temprano que tarde, este será el pensamiento que prevalecerá. Corresponde recorrerlo y diseñar una mejor sociedad para todos. Recordemos siempre que, como decía Peter Drucker, «la mejor manera de predecir el futuro es creándolo».

## Nicole Bernex Weiss

### Recursos hídricos

Directora del Centro de Investigación en Geografía Aplicada de la PUCP, profesora principal del Departamento de Humanidades, Directora de empresas. Presidenta de la Sociedad Geográfica de Lima. Geógrafa. Miembro de WomenCeo Perú.



### Agua: recurso y responsabilidad de todos

Soy geógrafa. Desde la edad de seis años, quise serlo. La geografía es pensar en el espacio para actuar en él. Suelo decir a mis estudiantes que el geógrafo es el médico del territorio: toma el pulso, analiza el espacio y descubre sus patologías para restaurar su salud. Todos los territorios son territorios de agua, cuencas. Todos sufren degradaciones, impactos que generamos y que debemos revertir. Como dice Axel Dourojeanni, «la gestión de cuencas es gestión de las intervenciones humanas en el territorio de la cuenca». La multidimensionalidad de la geografía y su carácter integrador permiten responder al desafío planetario, regional, nacional y local de la seguridad hídrica.

En su bicentenario, el Perú está construyendo una nueva institucionalidad del agua, en donde la sociedad entera tiene el papel principal. Los esfuerzos de la Autoridad Nacional de Agua son evidentes. El país tiene más de once Consejos de Recursos Hídricos, pero seguimos sufriendo carencias graves a nivel de cultura del agua en EBR<sup>1</sup> y en todos los campus de la república, cuando constituyen impresionantes laboratorios de aprendizaje y cambios. Se requiere fortalecer la CTI<sup>2</sup> más que nunca.

El futuro con sus promesas, las extraordinarias potencialidades descritas por el amauta don Javier Pulgar Vidal en las ocho regiones naturales y las noventa y seis zonas pequeñas de la ecología peruana, nos permiten tener una mirada esperanzadora. La nueva institucionalidad del agua, la planificación y gestión de nuestras cuencas se enraízan en la CTI y se fortalecen con la solidaridad, la confianza, la participación, la equidad de género y la ética; es decir, la dimensión biofísica se conjuga con la dimensión humana y la CTI. Incursionamos en el horizonte de la transdisciplinariedad, cruzando miradas y conjugando la riqueza de los saberes tradicionales con las innovaciones para la seguridad de cada ciudadano y de cada una de las tan diversas zonas de vida de nuestro país.

Desde hace 60 años, la vida me ha llevado a descubrir una dimensión educadora, humana, despertándome a la naturaleza y a los demás. En 1970, recién licenciada en Geografía, mis primeros pasos en la vida profesional en la India, luego en Tailandia y en las Filipinas, me enseñaron la importancia de la escucha, cercanía y diálogo. Luego, en el Perú, la creación del LEGEPRU (en la UNMSM), y del CIGA (en la PUCP), consolidó mi convicción respecto a ser profesional. No es solamente investigar, generar nuevos conocimientos, sino comunicarlos, profesionalizarlos y construir puentes entre ciencia y política, ciencia y empresas.

Mi pasión por el territorio vivo y vivido me llevó a tener el honor de representar a nuestro país como *chair* del Comité de Ciencias de la UNCCD<sup>3</sup> y *co-chair* de América Latina y Caribe. Aprendí a valorar nuestras experiencias nacionales para el bien del planeta. Asimismo, la ética territorial lleva a la justicia y a la equidad. Con mucha honra, soy directora del Grupo BVN<sup>4</sup>, donde el ser humano y la vida están en el centro de las decisiones.

Como presidenta de la Sociedad Geográfica de Lima descubrí el poder de la cercanía, del trabajo en equipo, de crear juntos nuevas maneras de comunicar, de educar y formarnos como maestros, profesionales, jóvenes, ciudadanía, al modo del agua que corre de mano en mano, que es patrimonio nuestro desde que nacemos.

<sup>1</sup> EBR (Educación Básica Regular).

<sup>2</sup> CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación).

<sup>3</sup> UNCCD (United Nations Convention to Combat Desertification).

<sup>4</sup> BVN (Buenaventura).

## Pamela Vértiz de Salazar

### Comunicaciones y prensa

Periodista y conductora de televisión. Graduada en Ciencias de la Comunicación.



### La revolución femenina de la pantalla: del busto parlante a la voz propia



Yo fui la chica del tiempo en una ciudad donde el cambio más radical, de una estación a otra, es la eterna garúa invernal que todo lo cubre con un velo resbaloso bajo el eterno gris del cielo limeño.

También fui la chica que reportaba los autos robados: color, placa y lugar de donde fueron birlados. Personas desaparecidas, unas tras otras, datos y fotografías (con franja negra sobre los ojos si se trataba de alguien menor de edad). Todo ello, sentada sobre una banquita enclenque, siempre con falda. Siempre ponchada en un plano abierto que permitiera una buena toma de las piernas.

Tenía 23 años recién cumplidos, acababa de salir de la universidad y, por pura y terca insistencia, logré una plaza de practicante en ATV Noticias. Siempre he agradecido haber tenido la suerte de encontrarme con jefes que creyeron en mí, que con paciencia me enseñaron y me dieron alas para volar. Así es como de practicante fui contratada como reportera. Pocos meses después, con clases incluidas, estuve preparada para la conducción.

Así que, volviendo a las piernas y el reporte del clima, pues no cuestioné el tufillo de cosificación machista y trasnochada que había en esa puesta en escena. Quizás porque ese segmento era una parte de mi participación en el noticiero donde además hacía narración de noticias.

El giro que en ese entonces hizo el director de prensa fue empoderar el rol del periodista en la TV peruana. Los usos y costumbres de la época, a fines de los 80, eran asignar la conducción no necesariamente a periodistas, sino a rostros agradables, carismáticos, que supieran darle el tono adecuado a la lectura del telepónter. No había cabida para emitir una opinión o una visión particular sobre ningún tema. Y claro, tanto mejor si eran mujeres bonitas.

Puedo decir que he sido testigo y protagonista del cambio paulatino que empezó a producirse desde entonces. La pantalla local, dominada por duplas hombre-maduro / mujer-guapa, que seguía los estereotipos a los que hace referencia la Plataforma de Acción Beijing de ONU Mujeres —esos que perpetúan la discriminación de género imponiendo un patrón de mujer delgada y sexualizada en los noticieros nocturnos y matutinos y únicamente hombres en la conducción de los programas periodísticos del prime time dominical—, empezó a dar cabida a periodistas mujeres no solo en la conducción, sino también en la dirección y producción de programas periodísticos.

Hace más de 20 años, 189 estados miembros de las Naciones Unidas reconocieron el papel crucial de los medios de comunicación en el cambio de los estereotipos de género que influyen en nuestra forma de pensar y actuar. Señalaron, como tarea pendiente, «realizar más esfuerzos para presentar a mujeres como líderes y modelos a seguir y abandonar estereotipos». Coincidentemente, hace 22 años estoy al frente de la conducción de programas periodísticos; 12 de ellos en el horario estelar de los domingos, compitiendo con otros dominicales conducidos igualmente por mujeres.

¿Este rol protagónico que tienen hoy las mujeres en medios puede ser un agente de cambio social? Absolutamente. Veamos sino la conclusión a la que llegaron especialistas de diferentes sectores e instituciones reunidos por el Ministerio de la Mujer para debatir la política criminal y el feminicidio en el Perú. Todos coincidieron en señalar que el carácter punitivo, el aumento de penas y la cadena perpetua NO han reducido las muertes por delito feminicida y no han servido como medidas disuasivas. Es necesario, concluyeron, buscar respuestas al problema y enfrentarlo también desde otras aristas.

Los medios de comunicación son el filtro que modela nuestra visión del mundo. Colocar mujeres liderando la pantalla periodística no solo rompe con los estereotipos machistas, sino que permite aportar una visión más consciente, más sensible y más empática con los problemas de género.

Llevo 28 años ejerciendo el periodismo. En el camino he encontrado mi voz y un propósito que va más allá del deber de informar con veracidad e imparcialidad. En un mundo donde para las mujeres el camino sigue siendo cuesta arriba, entiendo que es también mi responsabilidad combatir esos estereotipos y darles el justo enfoque a los temas relativos a la mujer. Ese es mi compromiso.

## Paola Masías Barreda

### Banca y microfinanzas

Directora Independiente en Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.  
Abogada y miembro de WomenCeo Perú.



### Microfinanzas: puerta a la inclusión y a la formalidad



legamos al bicentenario con una industria microfinanciera de más de 30 años, consolidada en los últimos 20, y con actores especializados de todo calibre, tamaño y estructura, bajo el lente de un regulador reconocido internacionalmente, la resiliencia y alta especialización. Las fortalezas de las microfinanzas en el Perú han permitido sortear las limitaciones del confinamiento y la suspensión de actividades económicas por la pandemia.

El reconocimiento al Perú como el mejor entorno para la inclusión financiera, en regulación e infraestructura financiera, existe desde la primera edición del Microscopio Global de 2006<sup>1</sup>. Perú ocupó los primeros lugares. En 2020, su última versión, nuestro país sigue liderando entre 55 países evaluados.

El modelo de negocio de las microfinanzas consiste en ofrecer servicios financieros, en especial a emprendedores que se autoemplean (no acceden al servicio financiero tradicional). Atiende en su mayoría a «informales»<sup>2</sup> y emprendedores.

La forma de llegar a los clientes, la tecnología crediticia y la rapidez de la atención son las características primordiales que destacan frente a la banca tradicional. Empezaron con evaluaciones a puño y letra, a cargo de un asesor de negocios, visitando al potencial cliente en el lugar donde desarrollaba sus actividades (un puesto de venta en algún mercado, feria o campo de cultivo), elaborando manualmente los primeros estados financieros de los clientes, sumando y restando activos y pasivos, elaborando croquis que posibiliten su ubicación, sumado al «corre y corre» del asesor por volver a la oficina para aprobar y desembolsar el crédito.

Hoy, con la ayuda de la tecnología, esa metodología evolucionó. Se cuenta con modernos aplicativos de evaluación en el campo: validan identidad, conocen si se cuenta o no con récord crediticio, revisan el perfil de riesgo, toman las fotografías de los activos, georreferencian ubicación, e incluso la aprobación en línea y su desembolso *online*. Los medios de pago digitales también se han incorporado.

Lo que no ha cambiado es ese primer acercamiento con empatía, la calidez, el saber aproximarse a potenciales clientes, generando confianza y comprensión de las actividades de estos, así como los altos estándares regulatorios que deben cumplir las microfinancieras en su atención, como prevención de lavado de activos, *compliance* y conducta de mercado.

La transparencia de la data que publica el regulador de las microfinancieras, sumada al potencial de clientes por bancarizar, y a los altos índices de rentabilidad de los últimos 20 años, han convertido al Perú en un mercado atractivo para inversionistas cada vez más sofisticados en microfinanzas. Han ingresado inversionistas extranjeros especializados que conviven con inversionistas nacionales, como familias de empresarios y municipios.

Es variopinto el tipo de vehículo utilizado para llegar a los microempresarios. De acuerdo con la SBS, son 27 empresas especializadas en créditos mype (de un total de 54 instituciones), cajas municipales, edpymes, cajas rurales, financieras y un banco. Como vemos, las licencias para operar en el mundo regulado de las microfinanzas son diversas, más allá de que el tipo de licencia determine qué operaciones pueden realizar conforme a ley. Los productos que se brindan en microfinanzas son básicos y todas las licencias permiten llegar adecuadamente.

La central de riesgos del regulador es una herramienta potente para el desarrollo del sector financiero; sin embargo, la visibilidad de los recién bancarizados los expone a un posible sobreendeudamiento, motivado por el financiamiento que otras empresas puedan otorgarles y hacerlos caer en *default*, impactando negativamente también en la empresa microfinanciera que los bancarizó<sup>3</sup>. Urgen medidas que penalicen el sobreendeudamiento sin arrastrar a la empresa que bancarizó con provisiones por alineamiento.

La innovación y el acceso a medios de pago digitales son un hecho en el Perú del bicentenario. Se trata de herramientas relevantes para la inclusión financiera. El uso de billeteras electrónicas en Perú se reguló por el BCRP en el 2013. El primer esfuerzo fue el Modelo Perú, único modelo internacional conocido por la competencia cooperativa. Inició operaciones en 2016, con la billetera electrónica BIM, una iniciativa de Pagos Peruanos Digitales<sup>4</sup>. Prometía incorporar todo el dinero del Perú en una billetera, pero su despegue fue lento y no precisamente por su utilidad y funcionalidad. Actualmente son alrededor de diez las billeteras existentes<sup>5</sup>. Se ha diversificado el uso de dinero electrónico, y el reto del BCRP es lograr la interoperabilidad entre todas las billeteras y medios de pago.

Llegamos al 2021 con un cambio importante: entró en vigencia la Ley 31143, que dispone que el BCRP fije el límite a las tasas de interés moratorio y compensatorio que cobren las entidades del sistema financiero, habiendo establecido en 83.4 %<sup>6</sup> el primer límite aplicable para créditos consumo y pyme. La tasa promedio para microempresas de 2019 fue de 44.3 % y 40.10 % en 2020, y las de consumo 2019 fueron de 45,41 % y 44.21 % durante el 2020, pero históricamente las tasas de interés muestran una tendencia hacia la baja no por una exigencia legal, sino por la competencia del libre mercado y su especialización.

Las oportunidades y retos futuros de las microfinanzas son la consolidación de la digitalización de sus procesos, consecuente madurez del modelo de negocio alineado a la tecnología y alianzas estratégicas con entidades y empresas que incorporen la responsabilidad social en su misión. Las microfinanzas tienen en su ADN la inclusión y cumplen con éxito al atender a los no atendidos por la banca tradicional.

Otro reto es el acompañamiento a los clientes en su digitalización, acceso a canales digitales que les permitan acceder a financiamiento, pero básicamente facilitarles la comercialización de sus productos. Adicionalmente, enseñarles técnicas de logística y manejo de precios, a fin de guiarlos hacia la formalidad con eficiencia.

El modelo de negocio sigue teniendo mucho trabajo de campo y limitantes para la digitalización, como la falta de cobertura de internet en zonas alejadas. Ese es un reto inmediato del país para mejorar la educación y los servicios como el financiero.

Las microfinancieras cuentan con la información sobre los servicios y/o productos de sus clientes, e incorporan análisis de datos en su gestión, sumados a su red de canales de atención ubicados en zonas periféricas y rurales donde muchas veces son las únicas empresas formales operando. Las convierten en la puerta de entrada para las empresas y entidades que incluyan el propósito y responsabilidad social en su misión. Encuentran un aliado estratégico en las microfinancieras. Estas alianzas están empezando a desarrollarse y podrían ser un acelerador para el crecimiento del país en la medida que más empresas y entidades vean las bondades de estas para el desarrollo del Perú distante y aún pendiente de inclusión.

A pesar de la difícil coyuntura, las microfinancieras tienen los suficientes recursos para seguir con éxito la aventura que implica llevar servicios financieros de calidad a los sectores más vulnerables de la población.

### Referencia bibliográfica

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Informe de estabilidad del sistema financiero*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://bit.ly/3A7lu3v>

<sup>1</sup>. Herramienta diseñada por The Economist Intelligence Unit (EIU) con apoyo de la Fundación Bill y Melinda Gates, el Centro para la Inclusión Financiera en Acción y el BID. Tiene como objetivo analizar la regulación y políticas utilizadas por los gobiernos y los organismos reguladores a fin de elaborar un índice que recoja el potencial que tiene el país para mejorar sus niveles de inclusión financiera.

<sup>2</sup>. Informales, pero no por ello ilegales.

<sup>3</sup>. Creo firmemente en el libre mercado y en la competencia como factor indispensable para el crecimiento del sistema y mejores servicios, pero el costo de bancarizar es alto, y la regulación debe protegerla.

<sup>4</sup>. Accionistas: 51 % del Centro de Estudios Financieros (CEFI-ASBANC) y el 49 % aportado por 18 empresas del sistema financiero y los gremios ASOMIF y FEPCMAC.

<sup>5</sup>. Bim, Yape, Plin, Tunki, BBVA Wallet, Agora, Ligo, La Mágica, Kontigo, Máximo.

<sup>6</sup>. Circular N.º 008-2020-BCRP.



## Patricia Fernández Dávila Messum

### Desarrollo Sostenible



Experta con 30 años en Conservación Natural en la dirección de organizaciones. VP Instituto Peruano de Empresas y Derechos Humanos. Administradora de Empresas. Fundadora de WomenCeo Perú y líder del Comité de Desarrollo Sostenible.

### Desarrollo sostenible: más que un anhelo, un compromiso permanente

**A**nte la alarmante situación de degradación ambiental y pobreza que enfrentaba el mundo en 1983, la ONU encargó a Gro Harlem Brundtland, una extraordinaria y visionaria mujer noruega, la conducción de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, la cual elaboró el informe *Nuestro futuro común* (1987). Este informe evidenció una profunda crisis global, así como las acciones fundamentales para revertir las tendencias de deterioro ambiental, económico y social. Además, definió, por primera vez, el concepto de desarrollo sostenible<sup>1</sup>, llevando a los diversos países, entre ellos al Perú, a asumir compromisos impostergables.

En 2015, debido a los limitados avances en el cumplimiento de dichos compromisos, la Asamblea General de la ONU adoptó 17 objetivos globales denominados como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los que se traducen en la *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*<sup>2</sup>. Si bien hay ciertos avances, aún estamos muy lejos de alcanzar las metas previstas.

La actual crisis mundial producida por el COVID-19 ha puesto de manifiesto que nunca nos hemos sentido tan frágiles y en peligro de desaparecer como especie. No obstante, no somos conscientes como sociedad de que debemos hacer cambios profundos en nuestros comportamientos y en cómo hacemos las cosas. Por el contrario, los principales problemas ambientales aumentan. Lo vemos en nuestras ciudades, con desperdicios regados por doquier y por la presencia de aguas servidas que, sin tratamiento alguno, son arrojadas al mar, ríos y lagos, afectando la salud de millones de personas, así como al erario nacional.

Hay un profundo deterioro de los recursos naturales (agua, tierra, bosques, etc.) debido a un círculo vicioso que afecta a los más pobres, principalmente a las mujeres rurales, limitando su acceso y oportunidades de desarrollo, generando a la vez altos costos que todos debemos asumir.

Alcanzar el desarrollo sostenible es un anhelo de la sociedad que requiere nuestro compromiso permanente. Nos obliga a superar los grandes desafíos de nuestros tiempos: la pandemia, la crisis económica, la pérdida de la biodiversidad y el cambio climático que, de no revertir su actual rumbo, traerá impactos incluso más severos que la pandemia. La sostenibilidad es básicamente un cambio de mentalidad, de paradigmas y de valores sobre el medio ambiente. Se centra en el respeto a los derechos humanos y se traduce en la promoción y aplicación de buenas prácticas en y desde todos los sectores, contribuyendo así también con los ODS.

El Perú es megadiverso y pluricultural. Como tal, posee enormes oportunidades para alcanzar el ansiado desarrollo sostenible. Nos toca ser agentes de cambio en el sector en que actuamos, fomentando la toma de conciencia sobre los retos y compromisos más urgentes, al tiempo que se trabaja por un futuro sostenible más equitativo. ¡Debemos actuar ya!

<sup>1</sup>. «Aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones».

<sup>2</sup>. Preámbulo de la *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

## Patricia Marañón Samillán

### Supply Chain

Ejecutiva Senior especializada en Transformación Digital, experiencia en empresas multinacionales, Catedrática en Supply Chain Management. Ingeniera Industrial, MBA y Magíster en Gestión de Energía. Miembro de WomenCeo Perú.



### Supply Chain: Llegando al bicentenario y mirando al futuro



La globalización ha sido un gatillador para impulsar a las empresas hacia la búsqueda de mecanismos para mejorar sus procesos e incrementar su eficiencia y competitividad.

En ese sentido, la gestión de la cadena de suministro, o *supply chain management*, en su traducción al inglés, resulta ser un factor clave para generar rentabilidad y una ventaja competitiva para las empresas.

Desde mi perspectiva, son tres los factores que tienen mayor impacto en la gestión de la cadena de suministro: la infraestructura logística, la tecnología y, el más importante, las personas. Por esta razón, centraré mi análisis en estos factores para visualizar el nivel de desarrollo alcanzado y los retos y oportunidades con los que llegamos al bicentenario.

#### Infraestructura logística

Es preciso anotar que el desarrollo de la infraestructura de un país tiene un impacto directo en su competitividad. En el ámbito de la logística y la cadena de suministro, la infraestructura existente en carreteras y vías férreas, en puertos y aeropuertos, en almacenes y terminales de almacenamiento, así como en servicios aduaneros y logísticos, impacta directamente en los costos logísticos y, por ende, puede contribuir positiva o negativamente en la operación y rentabilidad de las empresas.

De acuerdo con el Reporte Global de Competitividad (WEF, 2019), el Perú ocupó el lugar 97 en infraestructura de transporte, de un total de 141 países participantes en la medición del Índice Global de Competitividad 4.0. Como referencia, nuestros países vecinos, Chile y Colombia, ocuparon los lugares 54 y 92 respectivamente, mostrándonos más competitivos que nosotros.

Recibimos el bicentenario con una brecha de infraestructura de transporte que requiere una inversión de alrededor de 36 millones de soles en el corto plazo y 160 millones de soles en el largo plazo, principalmente en ferrocarriles, carreteras y puertos, para alcanzar los niveles de acceso básico de infraestructura que debería tener un país con nuestras características socioeconómicas y geográficas, según el estudio elaborado por la Universidad del Pacífico, y con la esperanza de que se ejecuten los proyectos de inversión necesarios siguiendo las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (MEF, 2019).

#### Tecnología

Hoy en día, las empresas, inmersas en la complejidad de un mundo globalizado y las disrupciones ocasionadas por la pandemia, enfrentan grandes desafíos para predecir la demanda, atender a un consumidor que quiere menor precio, más variedad y mayor velocidad, así como afrontar la competencia cada vez más dura y agresiva.

Por esta razón, se requiere potencializar las capacidades de la cadena de suministro para hacerla más rápida, flexible, segmentada, precisa y eficiente. En este sentido, el uso de la tecnología y la transformación digital pueden convertirse en grandes aliados.

De acuerdo con el tercer estudio sobre la percepción de madurez digital, las empresas peruanas alcanzaron 62.63 sobre 100 puntos, en promedio. Los sectores ligados a la cadena de suministro, como consumo masivo, logística y transporte, y la industria manufacturera, obtuvieron 67.42, 60.08 y 58.25 puntos, respectivamente. El mismo estudio muestra que, al interior de las organizaciones, la madurez digital relacionada al área de operaciones y cadena de suministro tiene una puntuación de 3.1 sobre 5 (Escudero, 2021).

Queda bastante camino por recorrer para incorporar más tecnología y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro para poder estar mejor preparados para afrontar los grandes retos del bicentenario.

## Personas

El factor humano es, sin duda, el más importante de los tres factores mencionados, considerando que son las personas las que pueden impactar directamente en la eficiencia de los procesos y en el logro de los objetivos.

En el pasado se tenía muy poca profesionalización en las áreas funcionales responsables de gestionar la cadena de suministro. Hoy en día, la situación ha cambiado: son varias las universidades de nuestro país y el extranjero que forman profesionales especializados en logística y cadena de suministro.

Por otro lado, destaco el rol protagónico que ha alcanzado la mujer en este rubro. Mujeres que se atrevieron a romper paradigmas, que fueron abriéndose un espacio, han inspirado a nuevas generaciones de mujeres que continuarán fortaleciendo la gestión de la cadena de suministro.

Para atender los retos que se vienen en el bicentenario se requiere ejercer un liderazgo distinto de la cadena de suministro: un liderazgo con visión de futuro que permita incorporar las tecnologías emergentes para hacer más eficiente la gestión, además de una visión integradora y colaborativa para generar propuestas de valor para los accionistas, clientes, proveedores, el medio ambiente y la comunidad.

## Retos y oportunidades

Durante los últimos 30 años, la gestión de la cadena de suministro ha ido transformándose, tomando mayor relevancia, profesionalizándose y fortaleciéndose en el tiempo, pasando de ser un proceso meramente operativo a ser considerado como un proceso estratégico.

En este sentido, la cadena de suministro debe jugar un rol más protagónico, enfocado en mejorar la experiencia del cliente, aprovechando el uso de las tecnologías disruptivas para mejorar la eficiencia de las operaciones logísticas y manejar la información *end-to-end* para poder dar una respuesta rápida ante los cambios en el mercado.

Por otro lado, la pandemia nos ha hecho reconocer lo dependientes que somos de las fuentes de suministro externas y nos ha permitido sensibilizarnos sobre la fragilidad a la que estamos expuestos, por lo que es necesario replantear nuestras estrategias de suministro sobre la base de un análisis de riesgos, para minimizar la probabilidad de ocurrencia o el impacto sobre eventos que pueden afectar la continuidad del negocio.

Finalmente, es indispensable promover la migración de la cadena de suministro desde un enfoque basado solo en costos hacia un enfoque sostenible. Debemos aprovechar el bicentenario para construir una cadena de suministro alineada hacia los objetivos de desarrollo sostenible, que incorpore estrategias de economía circular, logística verde, comercio justo y los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) para ser más inclusiva y transparente, contribuyendo con el fortalecimiento de la marca y reputación de las empresas.

### Referencias bibliográficas:

Escudero, F. (27 de abril de 2021). *Impacto de la crisis en la madurez digital de las empresas peruanas*. EY Perú. Recuperado de <https://cutt.ly/5mTa4Vvk>

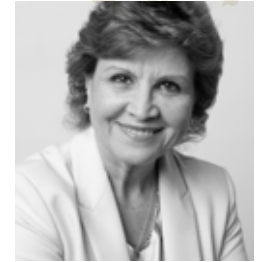
Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://cutt.ly/lmTsGQd>

World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://cutt.ly/YmTd2eU>


## Patricia Merino Aspauza

### Emprendedurismo

Directora independiente. Consultora asociada LHH DBM Perú. Ex Gerente General de Belcorp. Ingeniera Industrial y Directora de WomenCeo Perú.



### Emprendedurismo: generación de oportunidades, valor y valores

 Fortalecer el ecosistema de apoyo a emprendedores es una fórmula para la creación de valor y oportunidades laborales, que cobra mayor importancia en una realidad de crisis y pandemia. Desarrollar el espíritu emprendedor en el inconsciente colectivo de la sociedad aporta valores, mentalidades y actitudes para la vida que nos preparan para tener éxito en el futuro del trabajo.

#### Promover el uso de las redes de apoyo

Se reconoce al Perú como uno de los países con mayor porcentaje de emprendedores, pero hay oportunidades para ayudarlos a lograr mejores resultados en sus negocios. En una investigación realizada por el BID, durante la pandemia del COVID-19, se demuestra que tenemos que motivar a los emprendedores a ampliar su red de apoyo, acercarlos a los diferentes actores del ecosistema emprendedor, como incubadoras, universidades, asociaciones, mentores y gremios, entre otros.

El futuro del trabajo evidencia la necesidad de optar por la creatividad y la colaboración como una estrategia para resolver problemas complejos en entornos cambiantes, optando por la mentalidad de que «juntos somos más». Debemos promover el acceso a mentores, asociaciones y universidades para generar capacitaciones, intercambio de ideas y compartir mejores prácticas. Otra prioridad del ecosistema es apoyarlos en desarrollar capacidades para que se ajusten al escenario de la *nueva normalidad*, definir criterios para emprender con disciplina y agilidad, y así adecuarse a contextos cambiantes y mantener la competitividad. Ampliar su acceso a mentores que los apoyen en el diseño de modelos y planes de negocio es una prioridad.

#### Buscar competitividad centrada en mejorar la experiencia del cliente

En los estudios del BID, también se aprecia que la gran mayoría de los emprendedores no acude a sus clientes buscando inspiración para innovar, reinventarse y crear valor para sus negocios. Hoy la competitividad se centra en la mejora continua de experiencia del cliente, lo que demanda manejar técnicas para practicar la escucha empática y la observación. Otra dimensión a mejorar es la capacitación en metodologías ágiles como Design Thinking y Canvas, que les permitirá contar con un método para identificar problemas y oportunidades en la creación de valor para sus clientes.

#### La digitalización para crear competitividad

En una era liderada por cambios tecnológicos, los negocios tienen que digitalizarse para ganar competitividad y ser escalables. Gracias a la nube (*cloud computing*) y la modalidad *as a service* se puede acceder a muy bajo costo a herramientas tecnológicas que antes solo estaban al alcance de grandes empresas. Debemos apoyar a los emprendedores en descubrir las posibilidades que surgen de utilizar estas tecnologías para la gestión de sus negocios, mejorar la experiencia de sus clientes, conectarse con los mercados y, por qué no, abrirse al mundo.

Promover los medios de pago digitales puede elevar la rentabilidad de los negocios. Permite el control de los ingresos de los emprendedores, facilita las compras de sus clientes y permite que cuenten con una historia de transacciones que facilite su calificación para acceder a créditos.

## Promover el espíritu emprendedor con disciplina en el sistema educativo para formar habilidades, mentalidades y valores para el futuro del trabajo

En nuestro libro *El futuro del trabajo*, Patricia Cánepa y yo destacamos que reinventar la educación del futuro es uno de los grandes desafíos. De acuerdo con Tony Wagner, de Harvard Innovation Lab, para trabajar, aprender y ser ciudadano del siglo XXI, un estudiante debe aprender a pensar de manera crítica, y eso significa poder hacer muy buenas preguntas; además, a trabajar de manera colaborativa, a ser un buen comunicador, a desarrollar su capacidad creativa para solucionar problemas cada día más complejos, y a desarrollar empatía y habilidades socioemocionales.

Promover el espíritu emprendedor con disciplina en colegios, universidades e institutos sería un medio extraordinario para desarrollar todas estas cualidades que se exigen de un ciudadano del siglo XXI.

### Referencias bibliográficas

Cánepa, P. & Merino P. (2020). *El futuro del trabajo*. Random House Mondadori.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://bit.ly/3iTPuKj>



## Rina Alarcón Cáceres

### Recursos humanos

Directora Gerente General ETICA RH y Co-Founder TuSueldoYa. Ingeniero Industrial con Magister en Administración y Programas de especialización para Directorios. Miembro del Comité Ejecutivo de WomenCeo Perú.



### Con inclusión y ética se potenciará la transformación de los recursos humanos



Entender hoy recursos humanos como «gestión de talento» refleja la evolución del rol que ha tenido a lo largo de las últimas décadas y su impacto en la transformación de las empresas, por un motivo muy simple y no siempre entendido: las personas son el motor del cambio y los líderes que desarrollan los talentos esenciales para construir la organización del futuro.

Nuestro bicentenario coincide con cerca de dos siglos de historia de los RR. HH, desde la Revolución Industrial hasta llegar a la Revolución Digital. Para atender la insatisfacción entre los trabajadores de las fábricas se crearon los Departamentos de Bienestar. Posteriormente, aparecieron las primeras oficinas orientadas a acciones disciplinarias y sistemas de retribución. Ya se veía a los trabajadores como activos del capital dentro del negocio. Con el paso del tiempo, estas oficinas empezaron a enfocarse en contrataciones y despidos, así como en el análisis salarial vinculado a la productividad.

Aparecieron nuevas leyes que obligaban a las empresas a cumplir determinadas funciones y así se empezaron a formar los Departamentos de RR. HH; sin embargo, los responsables aún tenían un marcado estilo autoritario. El enfoque empezó a cambiar. Los líderes de RR. HH le dieron prioridad a la adaptación del trabajador a la empresa y a tener más independencia en la estructura organizativa.

Nuestro país no ha sido ajeno a todos los cambios mencionados. En 1961 surgió el Club de Relacionadores Industriales, que en 2001 cambió a Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU). Hoy existen muchos comités gremiales con expertise en diferentes áreas que enriquecen la discusión y dinamizan la modernización de las prácticas de RR. HH en beneficio de sus asociadas y de la comunidad, a través de foros y redes sociales.

Entidades como la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo también certifican anualmente buenas prácticas laborales, lo que impulsa mejoras en la gestión de RR. HH. La participación cada vez mayor en rankings de clima laboral, inclusión, avance de la mujer, entre otros, denota el compromiso de las empresas con la satisfacción y bienestar integral de su personal.

El objetivo de crear momentos sorprendentes que conviertan al cliente en fan de nuestra marca será imposible de lograr si los primeros fans no son nuestros colaboradores. Esta es la clave del cambio en la cultura empresarial, porque podremos ser exitosos en llevar adelante la revolución digital. Es un impresionante recorrido que trabajadores considerados como parte de una línea de producción pasen a ser el alma de la organización.

Es importante destacar la participación femenina en el liderazgo de áreas de RR. HH. Ha sido una de las formas de llegar a un comité de gerencia. El futuro nos dice que, quienes ocupan dichas posiciones, serán firmes candidatos para asumir el rol de gerente general, por su profundo conocimiento del futuro del trabajo.

Que este bicentenario marque un punto de inflexión en asegurar que todos los colaboradores tengan la oportunidad de obtener trabajos dignos, bien compensados, con oportunidades de aprendizaje y desarrollo, en ambientes inclusivos y diversos; que sientan el reconocimiento y el respeto de sus líderes; que tengan experiencias memorables y cuenten con programas de bienestar integral con impacto en sus familias; que sean felices. ¡Ese es el gran reto!



También es muy importante que identifiquemos programas de RR. HH que podamos compartir con la comunidad empresarial y personas naturales, que democratizemos el conocimiento y las prácticas innovadoras, que convoquemos a talento de universidades y *startups* para enriquecer el ecosistema digital. La tecnología es un gran aliado para lograrlo.

Estoy segura de que si toda organización, sea del sector y tamaño que fuera, decidiera contar con líderes éticos, inclusivos y enfocados en el desarrollo de sus colaboradores y equipos, la transformación que busca nuestro país sería posible. Con ese objetivo, los líderes de RR. HH tienen la gran responsabilidad de promover e inspirar procesos innovadores y lograr colaboradores comprometidos. Han pasado doscientos años y hay muchísimo por hacer. ¡Seamos protagonistas del cambio!

## Rocío Ardiles Reyes

### Finanzas

Chief financial officer de Gilat Networks Perú. Contadora pública. Magíster en Administración y miembro de WomenCeo Perú.



### Empresas, economía y finanzas: una reflexión con esperanza



Este es un año especial para todos los peruanos, un año de reflexión por todo aquello que hemos logrado como país, pero también por todo lo que cada uno de nosotros puede hacer para seguir construyendo el Perú que queremos, pensando especialmente en la población que adolece de servicios básicos y esenciales.

Perú ha sido uno de los países de Latinoamérica que ha destacado por su crecimiento económico en los últimos años. Hasta antes de la pandemia, nuestro PBI había crecido en promedio 4.5 % anualmente, por los últimos 25 años. Por otro lado, según ProInversión, el flujo de inversión extranjera directa en el país, por los últimos 25 años y con corte al 2019, ha sumado más de 126 mil millones de dólares. Esto ha significado no solo que nuevas empresas se establezcan en el país, sino que aquellas que ya estaban aquí decidieran seguir invirtiendo, generando más oportunidades. Nuestra coyuntura económica ha sido el entorno propicio para las empresas.

Pero ¿quién lo hubiese imaginado? La economía peruana cerró el 2020 con una caída anual de 11.12 % en el PBI, la tasa más baja registrada en tres décadas, generada por la cuarentena y las restricciones impuestas por el Gobierno con la finalidad de contener el COVID-19. Aun cuando la cuarentena se fue levantando por etapas, muchas empresas tuvieron que mantener sus puntos de venta cerrados y enfrentaron interrupciones en su cadena de suministro, así como altos costos para la implementación de protocolos de bioseguridad. También se encontraron con una demanda reducida de sus bienes y servicios, además de cambios en las preferencias de sus consumidores.

El Gobierno movilizó recursos para asistir a las empresas y a la población vulnerable, incluyendo garantías crediticias, postergación en el pago de impuestos, subsidios para el pago de planillas, entre otros. Sin embargo, estas medidas no fueron suficientes y las empresas se vieron afectadas por la falta de liquidez y con un severo impacto en sus finanzas. De acuerdo a una encuesta realizada por el INEI, en 2020, en Lima Metropolitana, el 54 % de las empresas tuvo dificultad para cobrar a sus clientes, el 49 % tuvo falta de liquidez para comprar materias primas o insumos, el 46 % tuvo falta de liquidez para pagar proveedores y el 47 % tuvo limitaciones para acceder a fuentes de financiamiento. Los sectores más fuertemente afectados fueron alojamiento y restaurantes, transporte y almacenamiento, servicios y construcción.

Esta situación, que tiene implicancias en la sociedad en su conjunto, ha generado que las empresas implementen diversas medidas para salir adelante. Muchas tuvieron que reinventarse al encontrar clientes con nuevos patrones de consumo y adaptaron su modelo de negocio de acuerdo con esta nueva realidad. Este entorno cambiante requiere que nos mantengamos atentos a los movimientos del mercado, asumiendo diferentes escenarios en nuestras proyecciones financieras.

Por otro lado, en el mundo de hoy es trascendental optimizar los procesos haciéndolos más ágiles y eficientes, apalancándonos en la tecnología. Por ejemplo, el mayor uso de las redes sociales y la implementación de plataformas digitales para ofertar productos y realizar cobros a través de la banca electrónica, además del uso de otras herramientas un poco más complejas, como inteligencia artificial y *big data*, que sin duda nos facilitarán la toma de decisiones financieras.

Es crucial analizar oportunamente todas las variables relevantes que nos permitan actualizar nuestras proyecciones financieras y poner en marcha planes de continuidad bajo diferentes escenarios, considerando para ello aspectos financieros, operativos, tributarios, regulatorios, entre otros.

Aunque la pandemia encontró un Perú con solidez macroeconómica, inflación controlada, acceso a los mercados financieros internacionales y un alto nivel de reservas, estos elementos no han sido suficientes para sentar las bases de una recuperación sostenible en nuestro país debido a debilidades estructurales, especialmente en los aspectos de salud y educación. A esta compleja coyuntura económica debemos sumar la crisis política.

Hoy vivimos un momento de incertidumbre, pero siempre debemos tener esperanza. Imaginemos el efecto multiplicador que tendríamos si cada uno de nosotros pusiera su granito de arena para ser un mejor líder, empresario, ciudadano y persona. Construyamos juntos ese Perú con el que soñamos. Aunque a veces las cosas se pongan difíciles, nuestro Perú será siempre más grande que sus problemas.



## Rocío Portugal Manrique

### Finanzas

PHD y CFO Arquimia Group. Directora de empresas.  
PHD y Directora de WomenCeo Perú.



### El rol del CFO en el bicentenario



En un escenario de alta incertidumbre y de cambios frecuentes ocasionados por la pandemia, la coyuntura económica, política y global, el CFO cumple un papel muy importante para contribuir con el desarrollo del país, siendo uno de los pilares de las compañías en la creación de valor para lograr los objetivos de crecimiento económico, productividad y competitividad, generación de empleo, crecimiento del país, reducción de la pobreza e inclusión social.

En tiempos de crisis, el temple del gestor financiero se mide como el oro al crisol para buscar generar valor a todos los *stakeholders*, optimizar los recursos, disminuir los riesgos y mirar hacia el futuro con las nuevas tendencias para lograr una economía competitiva con la inversión privada y garantizar el desarrollo del país.

Los cambios han obligado a las empresas a adaptarse con agilidad. La definición de corto, mediano y largo plazo se ha acortado drásticamente, cambiando el horizonte de años a meses, de meses a semanas y, en algunos casos, de semanas a días en la evaluación de las proyecciones y escenarios sobre los cuales las empresas requieren tomar decisiones.

El CFO se ve en la necesidad de incrementar la frecuencia de ajustes y evaluar nuevos factores en su planificación financiera, con el fin de contar con información adecuada para solventar las decisiones de la compañía ante el viraje de los escenarios según las nuevas coyunturas que van surgiendo.

En estas circunstancias, la construcción de escenarios pesimistas, conservadores y optimistas han resonado con mayor frecuencia. Todas las preguntas «qué pasa si» se tornan en números y cuadros para responder a la pregunta de cuáles serían los resultados

más probables para cada uno de los escenarios. La claridad de ello permite tener el contexto adecuado para la buena toma de decisiones, y esto se traduce en niveles de inversión, estrategias de crecimiento o contracción, estrategias de innovación y transformación, de costos, globalización, entre las principales decisiones que garantizan la solvencia financiera, las cuales tienen gran impacto en el crecimiento del país.

Estos cambios también han exigido nuevas habilidades para el CFO: adaptarse a las nuevas tendencias de transformación digital, e incluso inteligencia emocional, dada su gestión cada vez más transversal con las áreas de las empresas, así como en negociaciones estratégicas con los *stakeholders* del negocio.

El CFO se ha convertido en un pilar importante en el rol de liderar el cambio con una visión 360 grados de la compañía, sensibilizando las fortalezas y debilidades de la empresa en números y ratios cuantificables con un enfoque más financiero, buscando agregar valor más a largo plazo, proporcionando una dirección financiera más abierta y enfocada a la tecnología y a la globalización. Hoy, el reto para el director financiero es abordar otras responsabilidades más creativas para mantener la competitividad en un entorno de cambios acelerados, donde hay que adaptarse para sobrevivir.

## Rosario Bazán de Aranguri

### Agricultura

Cofundadora y CEO de DANPER PERÚ TRUJILLO S.A.C. Presidenta de la Asociación de las Empresas Agroindustriales y Agroexportadoras de La Libertad. Empresaria.



### Creación de valor compartido: desafío impostergable para la competitividad y sostenibilidad



El sector agroindustrial es el principal generador de empleo descentralizado y formal en el país y tiene un rol clave en la reducción sostenida de la pobreza, que hace 20 años alcanzaba al 50 % de la población y hoy al 30 %.

En la década de los 90's, la agroindustria peruana era incipiente y no contaba con la competitividad requerida por los principales mercados del mundo. A partir del 2000, los empresarios del agro nos enfocamos en lograr los más altos estándares de calidad y diversificar nuestros cultivos y mercados destino adaptándonos a la apertura del Perú al mundo a través de la firma de tratados de libre comercio. Logramos las principales certificaciones globales, desarrollamos una agricultura de precisión y posicionamos nuestro portafolio de productos en los mercados más exigentes del planeta.

Hoy el Perú es un jugador relevante y confiable de hortalizas y frutas finas para el mundo entero. Las exportaciones agroindustriales crecieron doce veces en las últimas dos décadas, aun con desventajas frente a competidores globales debido a brechas críticas en infraestructura logística y en servicios básicos elementales, tales como salud y educación.

El crecimiento progresivo de la agroindustria es inclusivo y genera un impacto social importante, principalmente en la vida de las mujeres peruanas que provienen de áreas rurales y urbanas vulnerables excluidas de servicios básicos de desarrollo humano.

En el 2000, un tercio de los trabajadores del agro eran mujeres. Actualmente, la mitad lo son. Estas mujeres, a través de su talento y trabajo, se han convertido en agentes de cambio, brindando a sus familias oportunidades de desarrollo e interrumpiendo así la

transmisión generacional de la pobreza. Estoy convencida de que el empoderamiento de la mujer y la equidad de género son condiciones indispensables para el desarrollo económico y social de nuestro país.

Continuar entendiendo los nuevos patrones de comportamiento de los consumidores globales para ajustar nuestra propuesta de valor a estas tendencias es un reto que nos exige desarrollar una cultura organizacional ágil, flexible e innovadora, con una elevada capacidad de respuesta al cambio para seguir siendo preferidos por los mercados más selectos del mundo y trascender a la siguiente generación. En ese sentido, es clave comprender que la innovación es un habilitador indispensable para lograr la agilidad y la competitividad que requerimos, así como también para incrementar el valor añadido de nuestra cadena de valor.

Estamos desafiados a construir capacidades de liderazgo y gestión que eleven nuestro nivel de productividad, competitividad y aseguren la sostenibilidad de nuestras empresas, incorporando la resolución de problemas sociales que aquejan a nuestros trabajadores y a sus comunidades, como pilar medular en nuestra estrategia de negocio.

No podemos mantenernos al margen de las necesidades de nuestra gente ni de la pobreza multidimensional que impacta a nuestro capital humano, ni pretender ser empresas cinco estrellas en comunidades cero estrellas. Por ello debemos también exigir al Estado que invierta en infraestructura social con transparencia y eficiencia, así como en el diseño de políticas públicas que sitúen a las personas en el centro de su gestión.



Los líderes empresariales comprometidos con el desarrollo del Perú estamos desafiados a asegurar que nuestro modelo de negocio esté basado en la creación de valor compartido, el cual requiere que la rentabilidad económica de nuestras empresas esté conectada con el desarrollo y progreso de nuestros trabajadores, sus familias y comunidades, contribuyendo así a construir la paz social requerida para lograr el desarrollo sostenible que tanto anhelamos para nuestro país.





## Rossana Galesio Gonzales

### Servicios contables



Socia Directora de la consultora Conthabilidad Financiera, Docente de las universidades UPC y César Vallejo. Contador Público Colegiado. Maestría con doble título. Diplomado en Tributación. Líder del Comité de Onboarding de WomenCeo Perú.

### Emprendedor, haz una pausa, pregúntate, replantéate y sigue adelante

**M**i trabajo como contadora y asesora financiera está ligado a las cifras, presupuestos, cuentas, finanzas en general. Tanto en mi vida profesional como en lo personal, le he dado mayor valor a la pregunta que a la respuesta, y es que cuestionándonos e interrogándonos podemos tener un panorama más amplio de nuestros proyectos y metas, porque nadie puede negar que muchas veces hay más de una respuesta para cada pregunta y porque en la vida hay más de un camino en cada aventura.

Y esta oportunidad de tener más de una respuesta a cada pregunta se relaciona con el mundo del emprendedor peruano, ese valiente emprendedor que tiene geniales ideas de negocios, que se reinventa rápidamente, que es hábil, sociable, intrépido y corajudo, con novedosos proyectos, pero muchas veces con poco tiempo para la formalidad y orden en lo que se plantea hacer.

Durante la pandemia, a raíz del libro *5 preguntas que pueden transformar tu vida*, del autor peruano Rafael Zavala, pude entender que no era la única que planificaba partiendo desde una interrogante. Gracias a esta publicación pude enfocar mejor mis preguntas y aplicarlas en lo financiero, tributario y laboral, materias a las que me dedico en asesoría a los negocios.

Como emprendedora y asesora, la primera pregunta que me hago es **para qué**, hallando respuesta cuando reconozco que lo hago para desarrollarme en lo que mejor sé hacer. De esta manera contribuyo a mi país, generando empleos y aportando a la cadena económica. **¿Para qué busco emprender?** Para salir adelante, sumar, lograr desarrollo. Debo buscar emprender no solo para mi propia satisfacción, sino para contribuir al crecimiento económico de nuestro país. El conjunto debe ser mi mayor impulso.

**Quién soy** es la segunda pregunta que me permite identificarme en el universo profesional y personal, pues reconozco en mí a una persona íntegra, honesta y justa que genera y desarrolla negocios en un contexto formal y legal. Aquí el «cómo lo hago» es más valioso que el «qué hago». Cada emprendedor debe reconocerse como un ciudadano que actúa siempre bajo la integridad y la ética de cara a las entidades regulatorias, con sus clientes internos y externos. Decir «soy un emprendedor» debe ser motivo de orgullo, valentía y búsqueda de crecimiento, no de temor, de persecución, de sinónimo de errores y evasión.

### ¿Qué es lo más importante en tu vida con relación a tu trabajo?

Pregunta muy personal en cada caso. En lo particular, lo que conecta a mi vida profesional con lo personal es el compartir conocimientos, generar escuela de contadores y profesionales con análisis y aporte a los negocios. Saber que mi desarrollo profesional va de la mano con algún aporte a la sociedad y otros profesionales resulta fundamental.

Lo más importante para un emprendedor, como dije líneas arriba, no solo es su propio crecimiento y desarrollo, sino la contribución que hace a la sociedad, el respeto por la vida personal de sus colaboradores, el equilibrio de vida-trabajo que da y proporciona a quienes trabajan con él y a él mismo.

Una pregunta que quizás muy pocos se hacen es **dónde hago más falta**. Muchas veces nos nublamos por los pergaminos adquiridos y olvidamos que en nuestro propio centro laboral tenemos varios espacios para aportar, ayudar y compartir. Algunas veces seremos vitales con los jefes o socios, pero otras veces con los demás empleados o incluso con los practicantes. En un modelo tributario formal, en un esquema laboral justo, podremos aportar a nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

El emprendedor hace falta en un contexto de formalidad y legalidad. Debe hacer las cosas con profesionalismo, por más pequeña que sea su actividad. Debe buscar siempre la competitividad, el mejoramiento continuo y el «estar en la foto» de la formalidad en nuestro país. Así, cuando haga falta apoyo, como lo que ocurrió a inicios de la pandemia, estos emprendedores formales serán considerados por estar cumpliendo a cabalidad con sus responsabilidades y obligaciones. Si no estoy en la foto, es mucho más complicado contar con apoyo y respaldo tributario, crediticio y financiero en general.

**¿Dónde hago más falta?** En la educación constante; en la preparación continua, para hacer las cosas con mayor profesionalismo, estratégicamente y con responsabilidad constante de crecimiento personal y laboral.

**¿Al menos podría?** Cuando se trata de hacer lo correcto, siempre hay una posibilidad. Nunca debemos dejar de lado en ninguna situación la ética, la integridad y la formalidad al desarrollar actividades.

La ética y la integridad no deben ni pueden ser a medias, siempre deben ser prioritarias y base de todas nuestras actividades. Por eso, «al menos podría» respetar los beneficios laborales básicos de nuestros trabajadores; buscar un esquema tributario que me favorezca, que no pague en exceso pero que cumpla, que respete y considere que el cumplimiento adecuado de cada emprendedor suma en la cadena de valor de los negocios.

Ha sido un año difícil, pero casi todos hemos buscado seguir adelante; a veces replanteando los proyectos, reinventando los negocios, pero siempre con ese espíritu emprendedor que nos alimenta de expectativas y resiliencia. Y, como siempre sucede, los primeros en lograrlo hemos sido aquellos que venimos haciendo empresa en un esquema formal. Si quieres llegar a ser sólido, formalízate, mantén un comportamiento adecuado en tus finanzas, impuestos y vínculos laborales.

## Sheila La Serna Jordán

### Legal

Gerente Legal de Profuturo AFP, Miembro del Comité de Inclusión de Scotiabank y 2° Vice-presidente del Consejo Directivo de Procapitales. Master of Laws, Candidata MBA 2021, Abogada y miembro de WomenCeo Perú.



### El abogado del bicentenario

(...) A todos quisiera decirles que es posible un tiempo nuevo y que, detrás de las pasiones que ahora agitan a vastos sectores del país, hay un reclamo perentorio de justicia, verdad y unión para hacer del Perú un hogar cálido en el que todos los peruanos podamos vivir con dignidad.

**Valentín Paniagua Corazao**



Este 28 de julio de 2021 celebramos 200 años desde la Declaración de Independencia, para conmemorar todos los cambios que fueron necesarios para lograr el alejamiento de cualquier forma de dominación y exclusión. Sin embargo, vivimos hoy un punto de inflexión<sup>1</sup> tras el «milagro peruano» derivado del fortalecimiento macroeconómico por más de 20 años y el *boom* de las exportaciones de materias primas que nos colocó *ad portas* del ingreso a la OECD.

Lejos de lograr mayor inclusión, los últimos años de la república han develado nuestra fragilidad institucional y el poco apoyo político —en épocas de bonanza— a las reformas sociales necesarias para garantizar los servicios públicos de calidad a la población (Castilla et al, 2021), lo que Vergara (2020) ha denominado un «proyecto de país hortelano»<sup>2</sup>. Por ello, considero que el rol del abogado del bicentenario presenta varios retos y oportunidades, principalmente un *reseteo del propósito desde su función social*<sup>3</sup>, no solo ligado a servir a intereses particulares de sus clientes, sino realmente a contribuir con la justicia y paz de la sociedad en un ambiente donde el conflicto social es y será recurrente.

Uno de los principales retos y una oportunidad del abogado del bicentenario será contribuir a lograr un objetivo más global como la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 16 sobre Paz, Justicia Social e Instituciones Sólidas<sup>4</sup> en un contexto de crisis sanitaria, social, económica, política y de confianza institucional derivada del COVID-19. Ya en los últimos años, luego de los varios escándalos de corrupción<sup>5</sup>, la profesión de abogado había visto mermada su confiabilidad y reputación tanto en práctica del sector público como privado<sup>6</sup>, por lo que se requiere urgentemente una profunda transformación de sus valores, y por ello conviene seguir reforzando la ética profesional desde los Colegios Profesionales y su autorregulación, promoviendo el uso de registros de sanciones por mala práctica profesional<sup>7</sup>. A nivel del Sector Público, es clave retener a excelentes profesionales del derecho que representen la integridad en la función pública, para lo cual se requiere la implementación de su servicio civil<sup>8</sup> para la creación de una carrera pública y la optimización de procesos al interior de las entidades (Oliva, 2021).

Se requiere que el aparato estatal sirva al ciudadano con trámites sencillos y ágiles, con predictibilidad y adecuada planificación. Se requiere un abogado del Sector Público con mentalidad flexible y ejecutiva. En general, el abogado del bicentenario tiene el reto y oportunidad de enfrentar el entorno VUCA y la disrupción tecnológica de la Revolución 4.0, activando su mayor capacidad de análisis y síntesis para lograr una interpretación simple de lo más complejo, y adaptando la regulación flexiblemente a las nuevas realidades sociales, económicas y al estado de la tecnología (y no al revés).

El abogado del bicentenario debería gestionar su organización de manera horizontal y con criterios de diversidad e inclusión, más centrado en sus stakeholders (empezando por sus trabajadores), siendo agente de cambio para crear instituciones, organizaciones y sociedades sostenibles. Debería reformular su propuesta de valor, comunicarse con lenguaje cercano y simple a su cliente, abrazando la innovación, agilidad y disponibilidad omnicanal, con mecanismos de facturación flexibles que consideren al cliente como un socio estratégico. Asimismo, debería repotenciar sus habilidades blandas y su caja de herramientas digitales para soportar el avance de las nuevas tecnologías (como el blockchain y la inteligencia artificial), aspectos tradicionalmente no abordados en las mallas curriculares de las facultades de Derecho<sup>9</sup>.

Basta mirar el gran reto que representó la impartición de la justicia durante el COVID-19, lo que ha demandado tanto a abogados litigantes y jueces la adaptación a una nueva realidad en la que los litigios transcurren por medios virtuales.

Colegas, en suma, el futuro depende de nosotros.

### Referencias bibliográficas

Castilla, L., Seinfeld, J., Von Hesse, M., Besich, N., Jaramillo, M., Barrantes, R., Oliva, C. & Alfaro, D. (2021). *Propuestas del bicentenario: Rutas para el desarrollo del país*. Perú: Debate.

Estella de Noriega, A. (2020). *Análisis de la confianza institucional en América Latina: Un análisis comparado*. Fundación Carolina.

Pásara, L. (2004). *La enseñanza del derecho en el Perú: Su impacto sobre la administración de justicia*. Perú: Ministerio de Justicia.

Vergara, A. (2020). *Ciudadanos sin república: De la precariedad institucional al descalabro político*. Perú: Planeta.

World Economic Forum. (2018). *Towards a reskilling revolution. A future of jobs for all*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://bit.ly/2VrnqVs>



- <sup>1</sup> Escribo este artículo a pocos días de la segunda vuelta electoral para las Elecciones Generales 2021, en medio de una ciudadanía polarizada entre dos candidatos: uno que representa el mantenimiento del modelo económico recogido en nuestra Constitución Política vigente de 1993, incluyendo el libre mercado y la libre iniciativa privada y rol subsidiario del Estado en la economía; y otro que busca un cambio más radical, con una nueva constitución y variación en las «reglas de juego».
- <sup>2</sup> Según Vergara, el proyecto hortelano (término derivado del conocido artículo «El perro del hortelano» del expresidente Alan García Pérez) es, por contraposición, la ausencia de un «proyecto republicano» en que políticos, tecnócratas y empresarios han priorizado solo el crecimiento económico.
- <sup>3</sup> El abogado tiene una función social en tanto permite el mantenimiento de nuestras instituciones, la convivencia en paz, la justicia y el bienestar general, tal como lo reconoce el Código de Ética del Abogado.
- <sup>4</sup> En 2015, la Organización de Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para establecer un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenibles con los que se hace un llamado a la acción entre gobiernos, empresas y sociedad civil, para poner fin a la pobreza y crear una vida digna y de oportunidades para todos, dentro de los límites del planeta.
- <sup>5</sup> Para muestra, aquellos que derivaron de los casos de Lava Jato y los Cuellos Blancos del Puerto.
- <sup>6</sup> De acuerdo con estudio comparativo entre los años 1995 a 2018 (Estella de Noriega, 2020), se concluyó que el país que más desconfianza tiene hacia las tres instituciones (Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial) es el Perú, poderes en los que contamos con varios profesionales del derecho. Asimismo, según Luis Pásara (2004) existiría una alta percepción de que la corrupción de los abogados en general ha defraudado a la ciudadanía, por lo que se requiere una profunda transformación de nuestros sistemas de valores.
- <sup>7</sup> El Registro Nacional de Abogados Sancionados por Mala Práctica Profesional fue creado por el Decreto Legislativo N.º 1265 (2016).
- <sup>8</sup> Reforma enfocada en servidores públicos que no pertenecen a carreras especiales como las Fuerzas Armadas, educación, salud, servicio diplomático.
- <sup>9</sup> Así por ejemplo, un informe del Foro Económico Mundial ha sugerido que el hecho de contar con un alto grado de habilidades técnicas no garantiza la continuidad del trabajador, ya que no todos los conocimientos son transferibles a los nuevos puestos que crea la tecnología. Asimismo, la población con mayor necesidad de realizar transición a un nuevo trabajo por la aparición de tecnologías disruptivas serán las mujeres (57 %).

## Susana Castañeda Otsu

### Justicia

Jueza Superior del Distrito Judicial de Lima. Integra la Sala Penal Transitoria de la Corte Suprema. Phd en Derecho y autora de libros sobre Derechos penal y constitucional Miembro de WomenCeo Perú.



### Justicia y procesamiento de casos de corrupción



Próximo al bicentenario, nuestro país atraviesa una crisis de corrupción sistémica que llega hasta el más alto nivel, donde se toman las decisiones sobre la contratación pública relacionadas con los grandes proyectos. Un indicativo es que la mayoría de los expresidentes de la República de los últimos veinte años son investigados por delitos de corrupción, a los que se suman muchas autoridades regionales, locales y del Gobierno central procesadas o condenadas.

Esta constatación debe ser motivo de profunda preocupación y reflexión luego de doscientos años por la lucha de nuestra independencia y vida en una democracia que no hemos logrado establecer plenamente. Al respecto, el historiador peruano Alfonso W. Quiroz da cuenta de que la corrupción es un problema antiguo, que se presenta como un fenómeno sistémico e institucional, organizado desde el aparato estatal y operado por ciertas autoridades. Así, nos informa de las actividades públicas y privadas que constituyen actos de corrupción, entre ellas: a) el ofrecimiento y la recepción de sobornos; b) la malversación y la mala asignación de fondos y gastos públicos; c) la interesada aplicación errada de programas y políticas; d) los escándalos financieros y políticos; y, e) el fraude electoral y otras transgresiones administrativas, como el financiamiento ilegal de partidos políticos en busca de extraer favores indebidos.

La corrupción genera un grave impacto en nuestra economía. Según la Contraloría General de la República, el perjuicio económico irrogado al Estado en el 2016 fue de aproximadamente 12 mil millones de soles, cifra que aumentó a 23 millones en el 2019, y equivale aproximadamente al 15 % de la ejecución neta del presupuesto del sector público del año anterior.

La corrupción repercute negativamente en los derechos fundamentales, en especial de los sectores más vulnerables, que no cuentan con una educación de calidad, vivienda, agua potable, salud y seguridad social, entre otros derechos que el Estado está obligado a garantizar y promover, conforme con los mandatos de la Constitución y las obligaciones asumidas al suscribir los tratados de derechos humanos.

En esta línea, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, en la Resolución N.º 01-18, sostiene que la corrupción es un fenómeno que afecta a los derechos humanos en su integralidad, debilita la gobernabilidad y las instituciones democráticas, fomenta la impunidad y exacerba la desigualdad. Compromete la capacidad de los gobiernos para cumplir con sus obligaciones frente a los citados derechos.

La grave crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID-19 no ha sido un factor disuasivo para los actos de corrupción; por el contrario, diversas investigaciones a cargo de la Fiscalía Anticorrupción han demostrado que aun en los momentos más difíciles, en que los derechos a la salud, vida e integridad de nuestros compatriotas corren un grave riesgo, ciertos funcionarios públicos continúan cometiendo actos de corrupción, a pesar de que se dispuso un control concurrente por parte de la Contraloría General de la República. Por citar un caso, el llamado *vacunagate*.

Compartimos lo señalado por nuestro Tribunal Constitucional: «Los actos de corrupción constituyen conductas que no solo resultan contrarias al orden jurídico penal, sino que se riñen con los más elementales designios de la ética y la moral, y consiguientemente, con los valores hegemónicos de la axiología constitucional» (STC 19-2005-PI/TC). De allí que los casos de corrupción ocurridos durante la pandemia constituyen «un nuevo rostro del monstruo de la corrupción, de la crisis ética y de valores que impide la auténtica realización de la justicia y el desarrollo del país».

Próximos al bicentenario, se registran altos índices de casos judicializados que comprenden aproximadamente 40 635 casos en el periodo de 2012 a 2019. La situación se agravó en el 2017, cuando se conocieron las revelaciones de los graves casos de corrupción vinculados a la operación Lava Jato, lo que configura un contexto de corrupción que extiende sus ramificaciones al ámbito transnacional.

Considero, al igual que muchos ciudadanos, que el problema de la corrupción no concierne exclusivamente a la justicia. En lo que a este valor se refiere, uno de los principios fundamentales de la emancipación de Perú y América fue la separación de poderes. Sabido es que, en el plano formal, desde los inicios de nuestra República se reconoció la independencia del Poder Judicial. Sin embargo, es la independencia en sentido material la que se requiere para procesar los casos de corrupción, en especial aquellos en los que los sujetos activos están vinculados al poder político en conexión con los *extraneus* con gran poder económico.

Debemos reconocer que el sistema de justicia presenta diversos problemas, como sobrecarga procesal, retraso en la tramitación de los procesos, escaso presupuesto, problemas de acceso a la justicia y casos de maltrato al usuario de un servicio público que debe ser de calidad. A lo que se agrega una gran desconfianza por parte de la población que percibe al sistema de justicia en su conjunto como corrupto, autoritario y paquidémico.

En un panorama que es adverso, desde el interior de este poder del Estado afirmamos que gran cantidad de jueces y juezas ejercen sus funciones en condiciones que no corresponden a la gran responsabilidad que se asume. Asimismo, que los jueces y las juezas especializados, encargados de los procesos de corrupción de funcionarios desde el 2001 a la fecha, ejercen la función jurisdiccional con respeto a los principios de independencia e imparcialidad, lo que se evidencia en las sentencias emitidas que comprenden a funcionarios públicos desde los altos cargos de la nación a los de menor rango.

Con la experiencia de los vaivenes de nuestra historia republicana, es tarea fundamental garantizar la independencia del Poder Judicial desde todos los ámbitos, inclusive a partir de sus propios integrantes. Su consolidación en estos tiempos tiene como antecedente la difusión de diversos audios en julio de 2018, que determinó el inicio de investigaciones por hechos delictivos vinculados a una organización criminal denominada Los Cuellos Blancos del Puerto. Como se recordará, estos casos fueron el sustento para que el Gobierno anterior proponga un proyecto de ley para una reforma total del sistema de justicia, que devino también en una reforma política.

No obstante, se cuenta con una experiencia positiva en el procesamiento de casos de corrupción. En efecto, los datos objetivos de los años 2001 a la fecha han puesto en evidencia que la integración de los jueces en un sistema especializado y exclusivo para el procesamiento de estos casos es idóneo para tal finalidad.

Pero la delincuencia de cuello blanco vinculada al crimen organizado plantea nuevos retos al sistema de justicia, como la necesidad de establecer mecanismos procesales adecuados para procesar casos de gran complejidad, los que deben concluir en un plazo razonable. El justiciable y la sociedad tienen derecho a que los procesos de corrupción se resuelvan de manera oportuna.

En esta tarea, se precisa que la Junta Nacional de Justicia proceda en el más breve plazo al nombramiento de los jueces titulares de la Corte Suprema, ya que entre ellos se designa a los integrantes de la Sala Penal, Sala Penal Especial y juez o jueza supremo de investigación preparatoria que, entre sus funciones, procesan y juzgan a los altos cargos de la nación. Igualmente, se requiere de la titularidad de los jueces de la Corte Superior Nacional de Justicia Penal Especializada y de los jueces de los juzgados especializados en delitos de corrupción de funcionarios en los distritos judiciales, que cuentan con plazas presupuestadas.

La experiencia acumulada desde el 2001 al 2021 exige, además, la consolidación del Sistema Especializado en Delitos de Corrupción de Funcionarios en los distritos judiciales, ya que si se ha demostrado que los jueces resuelven los casos denominados «emblemáticos» y los demás de corrupción, con muestras de independencia e imparcialidad, el Estado debe garantizar su continuidad. No puede haber ningún retroceso ni interferencia en el ejercicio de sus funciones.



## Sylvia Santisteban Vargas Corbacho

### Transformación digital



Socia fundadora y Gerente General en SAWA Soluciones, Docente en Programas de Post Grado y de Educación Ejecutiva de CENTRUM PUCP en el área de Estrategia y Liderazgo. Licenciada en Economía con MBA en Marketing Internacional, y MBA en Negocios Internacionales.

### El reto de la transformación digital en el Perú



La transformación digital es una realidad que ha llegado para quedarse. Ahora bien, existe una brecha en ciencia y tecnología en esta región y en particular en Perú. En términos de conectividad, por ejemplo, el INEI ha manifestado que el 40,1 % de los hogares en zonas urbanas cuenta con internet y que en las áreas rurales esto se reduce a 5,9 %.

La verdad es que el servicio de internet de calidad todavía no logra llegar a la mayoría de las ciudades en la costa peruana fuera de Lima y Callao. Un estudio reciente del BID reveló que un incremento del 1 % en la penetración de la banda ancha móvil en las zonas rurales del Perú produce un aumento de 0.15 % del PBI. ¿Se imaginan todo el avance y desarrollo que puede llegar a nuestras comunidades en el país con una conectividad de calidad?

La ausencia por parte del Estado peruano respecto a infraestructura tecnológica impide que nuestro país cuente con el factor de competitividad más importante a la fecha. Además, pone una distancia abismal entre el mundo desarrollado y el mundo emergente, que es lo que corresponde a América Latina y a Perú en particular. No solo se trata de la obtención de información, sino también de la tenencia en generación de información que se transforma en conocimiento.

El cambio se ha acelerado de una forma que no habríamos podido imaginar. Se ha procedido a tomar decisiones de una manera muy rápida. Por necesidad, hemos tenido que evitar los silos dentro de nuestros equipos en las empresas u organizaciones y ser más directos. Recurrimos a la adopción de tecnologías que usualmente hubiéramos tardado años en implementar. Hemos tenido que aprender a utilizarlas de la noche a la mañana.

Sin embargo, este ingreso a la digitalización, especialmente a nivel de instituciones públicas, ha significado, en muchos casos, un traslado de las fallas y carencias que se observaban en forma presencial al ámbito virtual y estas se han incrementado también exponencialmente. La razón fundamental es que la digitalización y la consecuente transformación digital requieren un cambio de mentalidad y una transformación del estilo de liderazgo al más alto nivel, y en nuestro país todavía no se han producido.

Un último aspecto que considero de suma importancia es el rol que ocupa la ciencia, tecnología e innovación en el Perú. Necesitamos invertir en educación para que incluya pensamiento computacional desde muy temprana edad e investigación STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), porque los empleos del futuro van a ser fundamentalmente impulsados por la tecnología y la innovación, no por los recursos naturales con los que contamos. Nuestra competitividad en el mercado global depende de ello.

## Vania Masías Málaga

### Emprendedurismo social



Presidenta y Fundadora de la Asociación Cultural D1. Directora creativa y coreográfica, así como bailarina profesional. Embajadora de la marca PERU, Directora coreográfica de Los Juegos Panamericanos Lima 2019, Nombrada como Amauta por el Ministerio de Cultura. Bachiller en Administración y Gestión de empresas.

### Desafíos del emprendimiento social

**S**oy bailarina clásica y administradora de profesión. Me considero gestora del cambio y emprendedora social.

El emprendimiento social en el Perú ha tenido un despegue en los últimos 15 años. El acceso a mayor información, así como una conciencia colectiva de la situación del país, han generado que muchos jóvenes se animen a emprender con un enfoque de transformación y desarrollo social.

Cuando decidí quedarme en el Perú para trabajar con un grupo de adolescentes de semáforo en la gesta de un programa que se ha transformado en un movimiento colectivo que usa el arte como herramienta para un cambio social, el emprendimiento social no era tema en agenda. En un país en donde las diferencias son tan grandes, sorprendió que una joven de posición acomodada dejara el sueño de bailar en el extranjero para dedicar su vida a un grupo de adolescentes callejeros. Hoy sigo pensando que son estas las historias que rompen muros y paradigmas y que poco a poco van estableciendo la comunicación entre los distintos grupos étnicos, clases sociales y sectores.

Hace 16 años empecé a trabajar con un grupo de adolescentes. Nunca imaginé que enseñándoles a soñar y a plasmar esos sueños en ideas que debían concretarse, sus vidas (y las de quienes los rodean) cambiarían para siempre.

El mundo del emprendimiento social ha crecido, pero aún está en una etapa primaria, ya que existe falta de regulación, articulación entre los actores del ecosistema y una identidad clara con respecto al concepto mismo de emprendimiento social. Han aparecido apoyos especializados desde organizaciones como Kunan, concursos apoyos protagonistas del cambio de la UPC, Emprende Up, el GSEA, entre otros. Además, la aparición de *startups* o laboratorios e incubadoras

en donde se abren espacios de creación y de innovación que antes no habían sido elementos importantes para el desarrollo del sector. Las redes sociales y el acceso a información han permitido que las nuevas generaciones se atrevan a emprender, impulsadas por las ganas de marcar la diferencia y cambiar las cosas en el país.

La falta de regulación para el emprendimiento social es un aspecto a tomar en cuenta en el Perú. Si bien ya se ha reglamentado desde Produce la Ley de sociedad de beneficio colectivo, aún hay brechas grandes que impiden a los emprendimientos sociales escalar, financiarse o incluso mantenerse. En países como Chile o Argentina, el aporte del Estado a iniciativas de emprendimiento social y *startups* con conceptos de innovación e inversión en know how es superior al Perú.

En mi experiencia personal, el trabajo con el Estado ha sido en la mayoría de las veces insatisfactorio por los altos niveles de ineficiencia y constantes cambios en las autoridades. La inestabilidad generada por la política impide la supervivencia de muchos emprendimientos sociales, pero también genera oportunidades en otros que suplen la labor del Estado.

En el caso de D1, hemos desarrollado una metodología de innovación social que ha transformado la vida de miles de jóvenes. Hoy la estamos trasladando a la currícula nacional a través del curso de arte y cultura para el abordaje de habilidades socioemocionales. El trabajo que desarrolló Joaquín Leguía con su organización ANIA y la metodología de tierra de niños fue un ejemplo de emprendimiento social innovador que se convierte en política pública. Veo con esperanza el número de jóvenes con iniciativas que responden a las necesidades de nuestro mercado a pesar de las condiciones poco ideales que tenemos actualmente en el Perú para el desarrollo del sector.

Somos uno de los países más diversos en fauna, flora y en pisos ecológicos que poseen una geografía desafiante para la conectividad. Aún hoy, con la tecnología e información que tenemos a la mano, es muy difícil entender conceptos básicos de interculturalidad o tener la capacidad de ponernos en el lugar de una mujer asháninka o de un tejedor de Ayacucho. La falta de diálogo y entendimiento nos ha seguido separando y polarizando. Las oportunidades están en el talento de nuestros ciudadanos, en la capacidad de abordar habilidades blandas para que cada individuo pueda entender su potencial y poder tener las articulaciones necesarias que le permita alcanzar sus sueños.

Otra oportunidad es el bicentenario y la posibilidad de hacer las cosas de manera distinta, romper con los círculos de corrupción y poder introducir el concepto del ganar-ganar para poder entender que, si sacamos lo mejor de nosotros mismos, podremos relacionarnos con el resto y construir la comunidad que soñamos: una que acoja con tolerancia la diversidad, que se sienta orgullosa de su identidad y que encuentre el valor en nuestra herencia ancestral. Conocer nuestra historia, pero la real, es algo que nos falta como peruanos. Es muchas veces la historia equivocada la que genera las divisiones o la vergüenza de muchos. Tenemos que empezar a vernos como una nación diversa y rica, con una variedad inmensa, pero en la cual todos vibramos cuando escuchamos un buen huaylas o a una Chabuca.

Dicho esto, considero que el mayor reto que tenemos como nación es el de cerrar las grandes brechas existentes que han sido agudizadas por la pandemia, pasar de una nación que explota recursos naturales a una que innova y que impulsa el desarrollo de sus ciudadanos. Otro objetivo que debemos tener como peruanos es el de poder articular desde cada sector y contribuir al bien social, entender que no existe un Tumbes sin una Cajamarca y que no existe una Lima sin un Ancash.

Finalmente, el gran desafío para el sector del emprendimiento social es ser un ejemplo de articulación sectorial para que los actores sean capaces de crear un ecosistema con identidad que no se coma a sí mismo y que construya sobre la base de impacto real y tangible, contribuyendo al desarrollo y entendiendo las verdaderas necesidades que existen en el mercado nacional y extranjero.





**Dra. Laura Ester Rodríguez Dulanto** (Supe, 1872 – 1919).

Primera médica peruana que ingresó en mayo de 1892 a la UNMSM para estudiar Medicina y finalmente juramentó como médica cirujana el 25 de octubre de 1900. Así lo destacó el diario El Comercio: «El nombre de la señorita doctora Rodríguez Dulanto pertenece hoy a la historia científica del Perú; en ella ha de figurar como la primera persona de su sexo que se ha abierto paso hasta las profesiones liberales y como la primera representante del feminismo, que cada día hace más progresos en las naciones más civilizadas».



MUJERES EN EL  
**BICENTENARIO**

## Capítulo II

# Mujeres en la primera línea: pandemia y gestión



**A continuación, la relación en orden alfabético de las participantes especializadas en cada uno de los ejes temáticos desarrollados en el presente Libro. Cabe destacar, que los artículos fueron entregados hasta el mes de Junio del 2021.**

- Fiorella Molinelli Aristondo
- Karla Ruiz de Castilla Yabar
- María Alessandra Nazario Olórtegui
- María Lourdes Rodríguez Heudebert
- Mónica Vargas Pollack
- Patricia Obando Castro
- Theresa Ochoa Woodell
- Vanessa Hinojosa Hoyos
- Vanessa Vértiz de la Flor

## Especialidades

### Capítulo II

- Salud Mental
- Salud Privada
- Salud Pública



## Fiorella Molinelli Aristondo

### Salud pública

Ha sido Presidenta Ejecutiva del Seguro Social de Salud – EsSalud, Ex Ministra de Desarrollo e Inclusión Social y ex Viceministra de Transporte y del Despacho de Construcción y Saneamiento. Licenciada en Economía, Magíster y Doctora. Docente universitaria



### Pasión por el servicio público que se transforma en gestión

Desde el primer día de gestión en el Seguro Social de Salud asumimos grandes desafíos y buscamos también grandes soluciones. Sin duda, la pandemia por COVID-19 agudizó los problemas que ya existían y generó nuevos retos en temas como recursos humanos, infraestructura, equipamiento, medicamentos, equipos de protección personal y más. Sin embargo, y a pesar de la falta de articulación de nuestro sistema de salud, se logró trabajar en forma colaborativa, activa y decidida con los subsectores de salud y los ministerios que acompañan al gobierno central. Así, ante la amenaza de la pandemia, desde EsSalud decidimos afrontarla ampliando nuestros servicios no solo a nuestros asegurados, sino también a todos los peruanos, sin ninguna distinción.

En tiempo récord, con gran esfuerzo hemos logrado ampliar la oferta hospitalaria. EsSalud ha implementado más de 11 000 camas de hospitalización general para COVID-19 a nivel nacional y en cuidados críticos pasamos de tener 199 a más de 1400 camas UCI. Además, contratamos más de 15 000 profesionales de salud, entre médicos, enfermeras, tecnólogos, técnicos de enfermería y de otras especialidades, con capacidades, perfiles y el equipamiento necesario que les permita desempeñarse de la mejor manera en la primera línea de lucha contra la pandemia.

Desde el inicio de la emergencia sanitaria se lograron habilitar 37 villas, Centros de Atención Temporal que brindan atención a asegurados y no asegurados las 24 horas del día y los 7 días de la semana. A la fecha, más de 658 000 personas han sido dadas de alta y han vuelto con sus familias.

Continuamos con el abastecimiento de oxígeno para nuestros hospitales en todas las regiones del país, mediante la implementación de más de 70 plantas de oxígeno y 51 tanques, lo que permite que la Seguridad Social cuente con un sistema de red seguro y propio que genere este recurso para su distribución a los diferentes servicios de hospitalización. El trabajo realizado ha estado guiado por la filosofía de nuestra gestión, que es poner siempre al paciente al centro de todos nuestros esfuerzos para asegurar su salud y bienestar.

En mi condición de presidenta ejecutiva del Seguro Social, considero que liderar un organismo del sector salud a lo largo de más de tres años ha sido mi mayor reto profesional. Desde mi posición como mujer y como madre, destaco la labor de las miles de jóvenes mujeres peruanas que han dejado sus hogares para ir a atender a nuestros pacientes en las distintas regiones del país, demostrando su patriotismo y valentía para hacerle frente a la pandemia.

Todos unidos tenemos la responsabilidad de seguir transformando el mundo y preparar un escenario más justo e igualitario para las generaciones futuras. El bicentenario marca un momento histórico en nuestro país y en nuestra institución: nos invita a tener espíritu crítico para reconocer lo logrado y mirar el futuro perfeccionando las capacidades de EsSalud en su decidido aporte a la salud pública de nuestro querido Perú.

## Karla Ruiz de Castilla Yabar

### Salud privada

Directora de Esperantra. Experta en Advocacy en salud, Máster en Economía y Administración



### ¿Los pacientes pueden mejorar los sistemas de salud?

**H**emos sido testigos del despertar de algunos usuarios de servicios de salud que, con mucha proactividad y perseverancia, han impulsado cambios en el sistema de salud, con la finalidad de hacer que este se centre en los pacientes.

En materia de cáncer se ha logrado el compromiso de Perú para mejorar la tasa de supervivencia de nuestros niños, en el marco de la iniciativa para el cáncer infantil de la Organización Mundial de la Salud, consiguiendo que al menos 60 de cada 100 pacientes se salven. Esto significa salvar 650 vidas por año, recuperando 169 000 años de vida sana.

En 2020 se promulgó la Ley N.° 31041, Ley de urgencia médica para la detección oportuna y atención integral del cáncer del niño y del adolescente, la cual, además de mejorar el acceso a detección temprana y tratamiento, brindará un subsidio económico a las familias que tengan un niño o adolescente que haya sido diagnosticado de cáncer. Se brindará durante el tiempo que dure el tratamiento hospitalario, sirviendo también como incentivo.

Asimismo, en 2021 se promulgó la Ley N.° 31181, que declara de interés nacional la prevención, la detección temprana y el tratamiento del cáncer pulmonar (los pacientes con cáncer de pulmón tienen hasta once veces más de probabilidades de fallecer por infección grave de COVID-19). Esta no es una enfermedad cubierta por el plan de cáncer del Perú a través del FISSAL (Fondo Intangible Solidario de Salud). En la actualidad, a pesar de ser el cáncer más mortal a nivel mundial, en Perú es en el que menos se invierte. Solo se gastó menos en cáncer de hígado. Con esta ley se espera brindar acceso a los pacientes a diagnóstico preciso y oportuno, así como a tratamientos innovadores que podrán mejorar su sobrevivencia.

Respecto a las enfermedades raras, vemos grandes avances en la reglamentación de la Ley N.° 29698, que declara de interés nacional y preferente la atención y tratamiento de personas con enfermedades raras, promulgada en 2011. Se trata de importantes avances legislativos que, en la práctica, aún no han permitido que los pacientes se beneficien, por ello es de considerar que avanzar en la consecución de marcos legales es vital; sin embargo, estas leyes se deben traducir en posibilidades de acceso a diagnóstico oportuno y tratamiento de calidad.

La nueva generación de pacientes proactivos, pacientes informados que gestionan de mejor manera su propia salud, brindará cada vez más posibilidades de coconstruir ese sistema de salud que todos deseamos, señalando con pruebas las oportunidades de mejora y evidenciando las posibles soluciones. Los principales retos son poder lograr que Perú viabilice las leyes y asigne mayor presupuesto para atender las necesidades del sector salud, además de generar un fondo de alto costo.

El Gobierno debe tener a la salud como prioridad, y no solo para responder a las necesidades de la pandemia, sino para atender a los pacientes que padecen otras enfermedades. La atención debe estar descentralizada, incorporando el uso de nuevas tecnologías como la telesalud e historias clínicas digitalizadas.

## María Alessandra Nazario Olórtegui

### Salud privada



Médico cirujana por la Universidad de San Martín de Porres, con dos posgrados en Medicina Ocupacional y del Medio Ambiente. Es médico ocupacional en un centro de medicina preventiva y brinda asesoría a empresas.

### Machismo: otra enfermedad enquistada



Los humanos somos una especie que se adapta al cambio a través de los años, sin embargo, considero que vamos evolucionando muy lentamente. Si bien me formaron creyendo en la igualdad de derechos y género, no veo mucho de eso cuando me enfrento a la realidad social en la que vivimos. De hecho, apenas se nota en el aspecto laboral.

Muchas personas de mi generación fuimos educadas para creer que podíamos «salvar el mundo». Al acabar la carrera de Medicina Humana, yo estaba entusiasmada y lista para lograrlo. Pero cuando me tocó trabajar en una comunidad muy alejada en mi servicio social, me di cuenta de que ninguno de mis logros, ni diplomados, ni capacidades, parecía importar. Era un lugar donde al chofer de la ambulancia le decían «doctor», pero yo era siempre la señorita que trabajaba en la posta médica, mas no la doctora. Eso es algo que vengo enfrentando desde que fui alumna, y naturalmente es algo que me cansa a mí y a mis colegas mujeres, porque esta sociedad en lugar de animarnos a asumir retos —porque estamos preparadas para lograr nuestras metas— nos relega hacia las bajas expectativas que se tiene de nuestro género.

Soy médico ocupacional y trabajo con empresas. Mis pacientes, de hecho, son los trabajadores de estas. En casi todo el primer año de pandemia por COVID-19 no pude dedicarme a ello. Por normativa y seguridad, las empresas detuvieron sus actividades y yo me fui al lugar donde más me necesitaban: la primera línea.

Dentro de todo lo que viví y experimenté como médico asistencial, algunas cosas siguieron sin cambiar. Los pacientes reconocían como doctor al señor de limpieza vestido con el mandilón y EPP antes que a mí, a pesar de que yo tenía escrita en el pecho la palabra «doctora». Es más, creo que parte del trabajo de cualquier mujer que labora es admitir que la estética y la belleza sí importan, porque si yo

no me maquillo me veo terrible. Pero si un hombre no se afeita y su barba sobresale de la mascarilla, pues sigue dando igual, ¿verdad?

A pesar de todas las pequeñas cosas que naturalmente cansan, yo las asumía y seguía asistiendo sin quejarme, porque ¡estamos en una pandemia! Mi madre y muchas mujeres como ella me enseñaron que la vida se trata de asumir y actuar a pesar de estar cansados, de servir amando a los demás de verdad. A fin de cuentas, son estas cosas las que construyen una vida de retos y recompensas. Más importante aún, no solo esta pandemia nos está cansando, sino que aún vivimos en una crisis ambiental, con una desigualdad de las riquezas y donde la xenofobia aumenta, por ejemplo. Todo eso es suficiente para sentirse agotado, y créanme que ver morir pacientes a diario nos cansaba mucho más.

Para los pacientes, tener una enfermedad no es solo perder la salud, sino también el control de sí mismos. Esta pandemia implicó mucha pérdida de trabajo, de seguridad financiera. Para las organizaciones significó la pérdida de capacidad laboral. A eso sumemos que el Gobierno nos pide que nos adaptemos. En este contexto se habló mucho de que la prevención y educación son la clave para lograr la salud pública.

Pero algo que aprendí es que el conocimiento por sí solo no es suficiente para que la gente cambie su comportamiento. Es más, hablaré de nosotros los médicos. No todos hacemos deporte, no dormimos bien, y siempre estamos estresados. Veo muchos profesionales que lo saben todo de prevención y aun así no lo aplican.

Es como un ciclo donde la gente está a favor de cuidarse, aunque sin el deseo de cambiar. A muchos médicos les pagan para reaccionar, pero para los pacientes es demasiado tarde. Es por ello que decidí volverme médico ocupacional. Me dedico a la medicina preventiva en mis trabajadores. Lo que aprendo de ellos es que la gente es susceptible a ser reconocida y recompensada (así como yo quería que me reconocieran como doctora y no solo como una señorita). También aprendí que las personas quieren divertirse y ser parte de algo. Esa es la verdadera clave para cuidarlos y esos son los factores que intento influenciar.

Uso mi trabajo y mis redes sociales como medios de enseñanza y prevención, pero me baso siempre en la risa. Mientras a los que me lean les resulte divertido, aprenderán. Ahora definitivamente sí me recuerdan como LA doctora, la que los hace reír y quien los cuida. Así como yo, muchas otras mujeres están cambiando trabajos profundamente complejos: los juzgados, el ambiente, el Congreso, la educación, etc.

No queremos a una sola heroína. Somos miles de mujeres y hombres en todo el país que luchamos en esta pandemia, que cambiamos instituciones de dentro hacia afuera y que buscamos convertirnos en una fuerza esperanzadora fomentando la equidad. No pierdan tiempo juzgando a las personas basándose en creencias inútiles según su género, sobre todo porque son esas personas las que logran alcanzar las metas más ambiciosas.



## María Lourdes Rodríguez Heudebert

### Salud privada

Presidenta de la Federación Peruana de Enfermedades Raras.



### Desafíos y oportunidades para mejorar la vida de personas con enfermedades raras



Para mí, el bicentenario es una oportunidad de reflexión y reconstrucción nacional. Debemos mejorar nuestro sistema de salud y reducir las brechas nacionales con énfasis en el acceso a la salud y calidad de vida de todas las personas que viven con una enfermedad rara.

Soy fundadora de la Federación Peruana de Enfermedades Raras. Nuestra misión es concientizar y educar a la población sobre la existencia de enfermedades raras o huérfanas, con el objetivo de lograr que se visibilicen y empoderar a todos los pacientes que las padezcan. Tengo esclerosis múltiple, y es por esta razón que también decidí crear la Asociación Hecho con Amor, con el fin de ayudar a quienes también la sufren.

Actualmente soy presidenta de ambas instituciones y, junto a mi equipo de trabajo, represento a más de dos millones de peruanos ante entidades públicas y privadas, como son el Ministerio de Salud, el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Economía, la Alianza Iberoamericana de Enfermedades Raras, la Unión Latinoamericana de Pacientes con Enfermedades Raras, Rare Disease International, Rare Connect, APEC, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, laboratorios nacionales e internacionales, entre otras.

Hasta el momento hemos llevado gran cantidad de ayuda humanitaria. Anualmente, por ejemplo, hemos realizado campañas nacionales de descarte de enfermedades raras en diversas ciudades del Perú. A ellas asistían más de 3000 personas. Valoramos haber contado con la gran colaboración y articulación de médicos, enfermeras, laboratorios, empresas mineras, entre otros.

Lamentablemente, en los últimos tiempos, debido a la pandemia, no hemos podido llevar a cabo campañas de descarte al interior del país.

También hemos realizado múltiples charlas de empoderamiento de líderes, pacientes y sus familias, sobre las enfermedades, derechos de la salud, innovación, etc. Conectamos a los pacientes con los centros de diagnóstico nacionales e internacionales. Además, hemos llevado muestras para estudios genéticos a Estados Unidos y Europa, sumando su derivación a los médicos expertos. De igual manera, en conjunto con SUSALUD, realizamos talleres de empoderamiento para pacientes acerca de su misma patología y talleres sobre los derechos de los pacientes con enfermedades raras.

Asimismo, impulsamos la Ley N.º 29698, entregada personalmente por el presidente de la República, la cual declara de interés nacional y preferente la atención de personas que padecen una enfermedad rara y/o huérfana. Esta incluye la prevención, el diagnóstico, la atención integral de salud y la rehabilitación de los pacientes. También se ha logrado desarrollar, en la Comisión Multisectorial, ser los únicos representantes de la sociedad civil con reglamento, plan nacional y hoja de ruta respecto a la atención de las enfermedades raras y/o huérfanas a nivel nacional.

Por otro lado, trabajando de la mano con el Ministerio de Salud, se han registrado 546 enfermedades raras en el listado oficial de Perú, con un desglose de 1207. En coordinación con el Ministerio de Salud, EsSalud, la Presidencia de Consejo de Ministros y Congreso de la República se ha conseguido incluir como prioridad a los pacientes que padecen de enfermedades raras o huérfanas para la vacunación contra el COVID-19.

En nuestra lucha por mejorar la atención de pacientes con enfermedad rara y/o huérfana, aún nos queda como reto conseguir una partida económica exclusivamente para prevenir y tratar. Además, lograr que se invierta más en investigación y capacitación de profesionales en salud, impulsar el primer hospital de referencia en Lima para luego difundirlo con más de estos en el interior del país. Los hospitales de referencia estarán equipados con alta tecnología y médicos especializados en las diferentes patologías.

Por otra parte, solicitar, junto a una norma, que las municipalidades y gobiernos regionales no cobren los tributos ni la luz a los pacientes, ya que para tratarse deben utilizar cadena de frío para sus medicamentos o equipo médico en sus domicilios. Muchos no pueden cubrir esos gastos. De igual manera, pedir la eliminación del impuesto que el Estado cobra al ingresar medicinas del extranjero. Es de suma importancia incentivar la importación de nuevos insumos médicos de alta tecnología al país y realizar guías prácticas clínicas de diversas enfermedades raras, así como actualizar las guías ya existentes.

Es importante, además, comentar que uno de los pilares de FEPEER es FEPEER Educación, que ayuda a los padres de los menores de edad a acceder a la educación básica regular a través de cartillas médicas. Debemos hacer crecer el programa de Aulas Hospitalarias de MINEDU – MINSA para que, durante la estancia de los pacientes menores de edad en los hospitales, se dé continuidad a su educación básica, promoviendo así sus oportunidades.

Finalmente, hay coordinaciones para que la Ley del Cuidador ingrese al Poder Legislativo y sea aceptada. La Federación Peruana de Enfermedades Raras se encuentra laborando en todo lo mencionado para lograr sus objetivos.



## Mónica Vargas Pollack

### Salud mental

Doctora en Psicología. Licenciada en Educación. Magíster en Psicopedagogía. PhD en Psicología. Posgrado en Terapia Sistémica Relacional. Miembro de WomenCeo Perú.



### La salud mental en el Perú



propósito del bicentenario, la idea de reflexionar sobre la salud mental y la psicología es una tarea seductora y retadora.

El Perú cumple doscientos años como nación y, curiosamente, la psicología como ciencia cumplió cien años en Perú el año pasado. La historia de la psicología en el país es, también, la peripecia de esta por convertirse en disciplina independiente de la filosofía, a la que perteneció por un gran periodo de tiempo.

La psicología es la ciencia que estudia los procesos mentales, las percepciones y el comportamiento del ser humano, en relación al medio ambiente. Se encarga, entonces, de la patología y la salud mental. Sus inicios, como ciencia en el Perú, no fueron fáciles, ya que tuvo que luchar mucho para tener reconocimiento social, mercado de trabajo y, sobre todo, identidad profesional. Asimismo, podemos decir que aún se sigue en la lucha para lograr una identidad nacional y un reconocimiento válido del peruano por el peruano. Ciertamente, la psicología puede ayudar en este camino.

El mundo entero se encuentra bajo el impacto de una tremenda pandemia que nos ha paralizado física y psicológicamente, situación que ha afectado la salud mental de los seres humanos. En el Perú nos ha confrontado, además, con nuestra profunda pobreza. Hay un trágico déficit en los sistemas sanitarios, de educación, transporte y, tristemente, de valores éticos. El bicentenario nos sorprende débiles y desintegrados como país y como individuos.

Cada grupo etario ha sido afectado de diferente manera. Los niños y adolescentes no han podido cumplir con su etapa de desarrollo evolutivo de socialización e individuación, los adultos enfrentados a una incertidumbre que cuestiona toda su vida, los adultos mayores

sintiendo que pierden sus últimos años de vida. Por otra parte, cada lugar geográfico de nuestro país se ve impactado de modo distinto. Por ejemplo, en algunos sitios rurales no llega el internet, tan necesario en estos momentos.

La pérdida de estabilidad emocional y laboral, el confinamiento, el miedo a la muerte y al otro (que puede ser un amigo o familiar, pero también un portador del terrible enemigo), la falta de la posibilidad de hacer rituales de duelo y el hecho de que la muerte se convierta casi en un número estadístico han generado que el país y el individuo se vulnere de manera total.

Si bien la psicología se posicionó como ciencia en el Perú hace cien años, la salud mental del peruano está hoy en grave riesgo. ¡Hay un gran trabajo por hacer! Las políticas públicas deberían incluir a la psicología como un eje importante de la salud. Tal vez pueda considerarse un Ministerio de la Salud Mental.

Concluyo con dos frases que escucho continuamente en la consulta y que pueden ayudarnos a reflexionar: «Con la pandemia no se puede ir a ningún lado». Más allá de lo concreto, dejo la siguiente pregunta: ¿A dónde debemos y tenemos que ir como individuos y como país para vivir con salud mental? La segunda nos podría ayudar con la respuesta: «La psicología no te resuelve los problemas, te ayuda a identificar los mismos, y a partir de ahí a entender y desarrollar recursos que te permitan manejarlos».

## Patricia Obando Castro

### Salud pública

Jefa del Departamento de Enfermería – Centro Médico Naval “CMST”, Especialista en Cuidados Intensivos, Docente universitaria. Magister en Educación.



### Una mirada actual al desarrollo de la enfermería en el Perú



La enfermería en nuestro país evoluciona junto al desarrollo de la profesión a nivel mundial. Cada vez son menos las enfermeras generales, pues la mayoría ya cuenta con una segunda especialidad. Conforme avanza el tiempo, las bases de nuestra profesión se fortalecen y tenemos más presencia en puestos de gestión tanto en el Ministerio de Salud como en el ámbito privado.

Actualmente, el campo de desempeño de la enfermera no está limitado a hospitales, ya que también somos parte de la docencia universitaria, así como de grandes empresas en el área de salud ocupacional, haciendo prevención primaria. Estamos en la industria farmacéutica, en áreas de ventas y de capacitación; en investigación clínica, monitoreando ensayos clínicos; y también tenemos colegas emprendedoras que mantienen empresas relacionadas al rubro de la salud. Esto quiere decir que la enfermería, como profesión, se ha diversificado sin perder su norte, que es el cuidado de la persona, familia y la comunidad sana o enferma.

La formación en la universidad se encuentra en proceso de mejora continua y viene cumpliendo estándares de acreditación internacional, algo que asegura la competencia del profesional enfermero para poder cumplir un rol de acuerdo a las necesidades de nuestra sociedad. Lo escrito se ha evidenciado ampliamente a raíz de la pandemia que vivimos, ya que nos hemos mantenido activos en primera línea, y seguiremos allí, porque «somos las profesionales del cuidado», tomando en cuenta que el liderazgo y la capacidad de gestión son valores que, en adición al conocimiento científico, son requisitos claves para el desarrollo y fortalecimiento de nuestra profesión.

Una profesión se desarrolla en función de la producción de conocimiento, y esto se logra a través de la investigación. Las instituciones deben alentar y apoyar este aspecto que permite mejorar y fortalecer la práctica, pues en enfermería la vía de la manifestación del conocimiento es el quehacer práctico.

En aspectos de salud, aún nos falta mucho por fortalecer y desarrollar en cuanto a prevención primaria y secundaria. Estos son campos en los que las enfermeras podemos aportar mucho a nuestro país, pues contamos con los conocimientos y habilidades para impulsar el desarrollo en esta área preventivo-promocional. Confío en que se continuarán dando oportunidades a la enfermera en el sector salud para lograr los cambios transformacionales en la salud de nuestra población.

## Theresa Ochoa Woodell

### Salud privada

Directora del Instituto de Medicina Tropical Alexander von Humboldt de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. MD. PhD.



### Retos y perspectivas en la investigación biomédica peruana



En estas últimas décadas hemos tenido aportes importantes de mujeres en la ciencia peruana. Quienes nos dedicamos a la investigación biomédica buscamos generar y difundir conocimiento, ciencia y tecnología que contribuyan a diagnosticar, tratar y prevenir las enfermedades prevalentes en nuestro país, buscando mejorar la calidad de vida de las personas y de nuestra sociedad.

En el área de las enfermedades infecciosas y tropicales hay contribuciones importantes en el diagnóstico de malaria asintomática, tuberculosis resistente, arbovirus, leishmania; epidemiología de las complicaciones asociadas a la infección por HTLV1, VIH y gérmenes multirresistentes; prevención de tuberculosis y de infecciones prevalentes en la infancia.

Gracias a esta masa crítica de investigadoras vemos con optimismo el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en los años venideros. Sin embargo, son varios los retos que aún enfrentamos para mejorar la investigación biomédica en el país.

Lo primero es continuar con la promoción de la investigación y la ciencia desde los primeros años de la escuela, motivando la curiosidad y el espíritu indagador en los jóvenes, sobre todo en las niñas y adolescentes; mejorar la educación universitaria, con programas bien definidos para estimular desde los primeros años la investigación, mediante la ejecución de proyectos que permitan aprender en la práctica, acompañados de docentes que enseñen con el ejemplo e incorporan a los alumnos en sus equipos de investigación; en posgrado, especialmente en las maestrías, se deben establecer las estrategias necesarias para promover la culminación de las tesis.

En segundo lugar, la repatriación de científicos, que es otro aspecto clave. Se deben rediseñar los programas de becas de retorno y contar con mayor número de becas, con financiamiento importante y una reglamentación flexible que permita una efectiva repatriación. Es indispensable que las universidades habiliten plazas docentes para estos investigadores, dando las facilidades para su reinserción real en el ambiente académico, y no solo con el pago de los salarios, sino también con espacios para los laboratorios de investigación y acceso a los campos clínicos. Lo que se necesita es una real apertura para atraer talento y acoger a los investigadores calificados que quieran retornar para hacer ciencia en el Perú.

En tercer lugar, se necesita una mayor inversión en ciencia y tecnología. Sin un debido apoyo desde el Gobierno, no se podrá mejorar sustancialmente la cantidad y calidad de la investigación que se realiza a nivel nacional. Pero no solo es importante el financiamiento, sino también trabajar en modificar la reglamentación existente vinculada a la ciencia. Por ejemplo, destrabar los trámites burocráticos para la importación de insumos y reactivos; posibilitar el uso eficiente del canon minero en las regiones, permitiendo pagar salario a los investigadores; en los proyectos financiados por FONDECYT se debe permitir el pago de beneficios sociales, de tal forma que no se perjudiquen las instituciones que ganan estos proyectos; se debe estimular la inversión privada en ciencia con beneficios tributarios.

Finalmente, debemos trabajar todos en visibilizar la ciencia. Esta terrible pandemia ha puesto de manifiesto que necesitamos de la ciencia, la tecnología y la innovación para enfrentar adecuadamente esta y otras pandemias que viviremos en el futuro. Debemos hacer todos los esfuerzos en trasladar los hallazgos de las investigaciones en políticas públicas; es decir, promover el GRIPP (Getting Research into Policy and Practice), llevar la investigación a políticas y a la práctica.

## Vanessa Hinojosa Hoyos

### Salud privada

Gerente General de San Pablo Arequipa en Complejo Hospitalario San Pablo, Docente universitario. Médico con Maestría en Gerencia en Salud, MBA en Administración.



### Nuestro bicentenario: más que solo celebrar, comprometernos

**A**puertas de celebrarse doscientos años de nuestra independencia, cobra especial importancia reconocer en qué situación abrazamos esta magnífica festividad. Lo cierto de todo es que hay tanto que recordar como también mucho que defender, cimentar y fortalecer.

Nuestro país afronta muchos retos. No basta solo con referirnos a la situación actual de pandemia que, sin duda, nos afecta en todos los aspectos de nuestra vida. En mi situación personal, siento el problema de primera mano, desde la primera línea de batalla. Allí he constatado que la lucha no es simplemente contra el virus, sino también contra el letargo al implementar medidas nacionales de salud, contra la indiferencia ante el sufrimiento y la ausencia de seguimiento y supervisión para así reconocer los resultados.

Esta pandemia ha ocasionado una fractura entre la salud pública y la salud económica del país, y debemos estar listos para afrontar una disrupción obligada y atípica que no sigue las reglas de juego y nos empuja a una nueva realidad.

Sin embargo, esta realidad no solo ha originado un desborde de negativas secuelas en la población, en la economía, en la salud y en nosotros mismos, sino que también ha logrado desafiar la entrega de tantos profesionales de la salud, médicos, enfermeras, incluso administrativos de dichas áreas, que hemos tenido la gran oportunidad de recordar nuestra vocación, de volver a vivir dando más del 100 % de nosotros mismos, de nuestro tiempo y de nuestras fuerzas, siendo empáticos, manteniéndonos unidos. El país puede seguir ingresando con pasos firmes hacia una nueva normalidad, pero debemos reconocer que la salud debe priorizarse, pues continúa siendo muy compleja en todas nuestras regiones.

Hoy es momento de tomar protagonismo en nuestros sectores. Es evidente que las mujeres no debemos —ni nos permitiremos— sentarnos expectantes ante lo que sucede en el Perú, sino que debemos ser parte del cambio, liderando los pasos que nos guíen hacia donde queremos llegar. En nuestro rol de mujeres, estamos listas para tomar acción y conseguir que aquello que soñamos y deseamos al fin suceda.

Asimismo, desde el frente político y social, vivimos una realidad tan endeble, vulnerable y frágil, que pende de interpretaciones diversas, las que en numerosas ocasiones distan mucho de buscar consensos y trabajar unificados.

Pues entonces, habiendo dicho ello, corresponde aceptar que formamos parte de un país fragmentado, conformado por gente dedicada y laboriosa, pero que enfrenta una tendencia que parece guiarnos a no respetar a los que piensan diferente de nosotros y en donde prima la desconfianza entre unos y otros.

En el Perú, todos hemos pasado por muchas historias: algunas de éxito, otras no tanto. Nos hemos podido dar cuenta de que las relaciones que muchas veces dábamos por sentadas tenían una importancia mayor que cualquier otra base en la que hayamos puesto los cimientos de nuestro existir. Sin embargo, hoy más que nunca, teniendo tan cerca nuestro bicentenario, fecha histórica que no podemos dejar pasar desapercibida, es imprescindible hacer un alto, analizarnos, cuestionarnos y comprender qué hicimos mal, qué nos resultó muy bien y qué podemos incluso hacer mejor.

El país necesita unirse con un objetivo claro. En temas específicos de salud, se requiere reconocer que ha existido y aún persiste una brecha demasiado grande entre el acceso a servicios de salud y la demanda de los mismos. Necesitamos enfocarnos en el bienestar del Perú y dar pasos concretos a trabajar por la salud del país, convenciéndonos cada vez más de que Lima no es el Perú.

Nos toca trabajar en estrategias que permitan que las inversiones sanitarias lleguen a todos los lugares del país, persiguiendo con todas nuestras fuerzas la calidad y seguridad en salud, ofreciendo los servicios que resuelvan la complejidad que necesitan. Nuevamente, Lima no es el Perú, por lo que se debe garantizar que en todas las zonas se puedan tratar las patologías con la mayor capacidad resolutive.

La mejor celebración de nuestro bicentenario será reafirmarnos en nuestra unidad; comprometernos de manera verídica a pelear por nuestros objetivos como un solo país, con un único norte; salir adelante hermanados; vencer juntos a través de la implementación de lo necesario para conseguir destacar y aprovechar esta gran oportunidad para imaginar juntos el Perú que aspiramos ser.

Por lo tanto, es ahora cuando, de manera seria, nos desafiamos enfrentando el momento de preguntarnos qué significa en realidad ser peruano. Soñar es siempre el primer paso del cambio; pero luego somos llamados a poner ese sueño en obras, las más increíbles y ambiciosas. Tenemos que construir el Perú para las generaciones futuras, para nosotros. Ese debe ser nuestro mayor compromiso para el bicentenario.



## Vanessa Vértiz de la Flor

### Salud privada

Directora General de Merck Perú. Presidenta de ALAFARPE. Miembro del Comité Ejecutivo y la Mesa Directiva de CONFIEP. Comunicadora y miembro de WomenCeo Perú.



### El rol de la mujer (en salud) hacia el bicentenario

**A** 200 años de la independencia del Perú, quisiera hacer algunas reflexiones sobre el tema de salud, un derecho fundamental de las personas y el tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Si bien en los últimos años hemos avanzado hacia una cobertura universal de la salud, aún tenemos brechas significativas en la calidad de la atención, y se han puesto en dramática evidencia durante la pandemia por COVID-19. No solo se trata de la capacidad de respuesta ante la emergencia sanitaria, sino también de la resolución de las necesidades básicas de otras enfermedades. La dificultad de los pacientes para llegar a los centros de salud y recibir atención oportuna y medicinas necesarias ha generado tasas de mortalidad no COVID que son alarmantes.

La precariedad de nuestro sistema sanitario responde, entre otras cosas, a un rezago en la inversión en salud pública que se encuentra por debajo de otros países de la región y otros miembros de la OECD. También se da por el retraso en brindar acceso a medicamentos innovadores, desde los plazos para obtener registro sanitario hasta su aprobación para incorporarse a los listados de los hospitales públicos y los procesos de compra. Pueden tardar hasta 13 años más que en países vecinos, donde ya son parte del estándar de uso para tratar de manera más efectiva enfermedades como el cáncer. Los peruanos no podemos acceder a ellos en el tiempo conveniente.

Aunque el foco debe estar en los pacientes, no se puede dejar de lado la labor que día a día realizan los profesionales de la salud y otros actores del sector, entre los que debemos tender puentes para juntos mejorar la calidad de la atención: el Estado, la academia y los investigadores, las asociaciones de pacientes y la industria farmacéutica. En este contexto, es oportuno destacar el rol fundamental de las mujeres en relación con los temas de salud,

desde las profesionales sanitarias (de acuerdo con un estudio de la ONU, el 70 % del personal social y sanitario del mundo es de sexo femenino) hasta las cuidadoras de pacientes crónicos en casa, que muchas veces deben sacrificar sus carreras para atenderlos, pasando por quienes trabajamos en organizaciones relacionadas con la salud.

Aquí introduzco el tema de equidad de género, ya que hemos visto desplegarse diversas iniciativas para reducir brechas. Lamentablemente, estas han retrocedido a propósito de la pandemia. Por ejemplo, en participación laboral (el INEI reporta que el empleo femenino cayó en -18,3 % de diciembre de 2020 a febrero de 2021 vs. -15 % de la caída general). Es indispensable implementar estrategias sostenibles que fomenten el desarrollo social y profesional de las mujeres en el sector salud, con un real compromiso por generar cambios, fijar metas ambiciosas y avanzar en planes orientados a brindar igualdad de oportunidades a las mujeres en salud.

Llevo 18 años trabajando en el sector salud, con diferentes roles en la industria farmacéutica de innovación, y me siento muy afortunada de poder contribuir a cerrar las brechas en la calidad de la atención sanitaria, poniendo en manos de los profesionales de la salud tratamientos innovadores para mejorar la calidad de vida de los peruanos que padecen patologías crónicas y altamente prevalentes, como diabetes, obesidad, hipertensión, además de tratamientos de fertilidad y enfermedades complejas como el cáncer, la esclerosis múltiple, entre otras.



Como presidenta de Alafarpe, la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos, promuevo el acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, en alianzas con otros actores del sector, con los más altos estándares de ética. Y en todos los ámbitos estoy comprometida con el empoderamiento femenino: en la crianza de mis hijos en casa; en mi participación en la organización WomenCeo, donde creamos el capítulo Women in Health; en mi rol de gerente de un grupo humano excepcional en Merck, entre quienes fomento la diversidad e inclusión como una de nuestras prioridades; y como líder de la iniciativa WIL (Women in Leadership), en Merck, para la región de América Latina, donde junto con un equipo formidable de líderes de todos los países impulso el talento femenino en la organización, buscando otorgarles las mismas oportunidades que a nuestros aliados hombres, esperando el desarrollo, el avance de sus carreras y su ocupación en puestos de liderazgo.

Mejorar la calidad de la atención en salud y promover el empoderamiento femenino son mis principales compromisos. Seguiré trabajando, porque estoy convencida de que son pilares fundamentales para contribuir con el desarrollo del país.





«Las mujeres deben participar para promover el cambio y construir una sociedad en la que los seres humanos puedan vivir en armonía».

**Ruth Shady (Callao, 1946).** Directora de la Zona Arqueológica Caral. Doctora honoris causa de cinco universidades peruanas. Ganó el premio nacional L'Oréal-Unesco para mujeres científicas en 2018 y 2019. Condecorada con la Medalla de Honor del Congreso de la República del Perú, la Orden al Mérito por Servicios Distinguidos del Gobierno Perú en el 2021 e incluida en la lista de las 100 mujeres más influyentes e inspiradoras del mundo por la cadena del Reino Unido BBC.

## Metodología



### Objetivo

El Libro Mujeres en el bicentenario: ¿Cómo vemos al Perú? busca visibilizar el talento experto de diversas mujeres con amplia experiencia, para darnos una mirada sobre cómo está el país en su materia de especialidad ante la llegada del bicentenario.

### Contenido

El libro constará de dos partes:

**Capítulo I:** Avances, retos y oportunidades para el desarrollo del país al 2021

**Capítulo II:** Mujeres en la primera línea: pandemia y gestión

## Perfiles de participantes

Mujeres con trayectoria y reconocimiento en su campo, con un mínimo de 15 años de experiencia y especialidad.

## Especialidades

### Capítulo I

- Agricultura
- Banca y microfinanzas
- Comercial
- Compliance
- Comunicaciones y prensa
- Desarrollo Sostenible
- Economía
- Educación
- Emprendedurismo
- Emprendedurismo Social
- Emprendedurismo Femenino
- Empresas Familiares
- Energía, petróleo y gas
- Finanzas
- Fintech
- Fuerzas Armadas
- Gobierno Corporativo
- Gobierno Digital
- Infraestructura
- Inmobiliario
- Innovación
- Justicia
- Legal
- Liderazgo Empresarial
- Marketing
- Marketing Digital
- Mercado de Valores
- Minería
- Pesca
- Poder Legislativo
- Publicidad
- Pymes
- Recursos Hídricos
- Recursos Humanos
- Sector Público
- Sistema Previsional
- Supply Chain
- Servicio Civil
- Tecnología
- Transformación Digital

### Capítulo II

- Salud Mental
- Salud Privada
- Salud Pública

## Etapas

1. **Definición y alcances.** Acordado con el Comité de Evaluación y equipo de apoyo.
2. **Invitación y confirmación de resultados a participantes.** Planteamiento escrito con el contenido del tema que recomendamos abordar y dos preguntas a las cuales responder.
  - *Desde su perspectiva, ¿cómo ha evolucionado hasta hoy la materia de su especialidad en el Perú?*
  - *¿Cuál es su reflexión en torno a las oportunidades y retos futuros?* La relación de candidatas se sometió al análisis y decisión del Comité de Evaluación. Aprobada la participación, se le informó a la interesada por escrito, haciéndole saber el tiempo del que disponía para remitir el artículo.
3. **Recojo de artículos y revisión** por comité.
4. **Entrega al corrector de estilo** luego de subsanar las observaciones, de ser el caso.
5. **Recolección** de fotografías solicitadas. Anexo 1 de autorización de uso de imagen y confirmación sobre resumen de trayectoria.
6. **Reunión de encuentro** para informar sobre el avance a las participantes.
7. **Elaboración** de landing page y publicidad.
8. **Edición y diseño** de publicación.
9. **Presentación oficial.** Evento virtual.
10. **Distribución.** El libro en versión digital será remitido a autoridades del sector público y privado, así como al mundo de la academia y la investigación.

### Comité de Evaluación

Tanto la identificación y selección de participantes a ser invitadas como la revisión de los artículos han sido sometidas a un Comité de Evaluación, conformado por las siguientes personas:

- Dra. Beatrice Avolio (directora de CENTRUM PUCP y WomenCeo Perú).
- Ángela Flores (directora ejecutiva de ALAFARPE).
- Cecilia M. Flores (presidenta de IPEDHU y de WomenCeo Perú).
- Úrsula Giesecke (CEO de Takeda Perú y Ecuador y directora de ALAFARPE).
- Juana Mollo (socia PwC y directora de WomenCeo Perú).
- Carolina Palacios (South American President BCW y directora de WomenCeo Perú).
- Vanessa Vértiz (CEO de MERCK Perú y presidenta de ALAFARPE).

## WomenCeo Perú

Es una asociación sin fines de lucro que promueve el liderazgo de las mujeres en las organizaciones privadas y públicas como un medio para superar la discriminación estructural que pesa contra las mujeres forjando con ello una sociedad desarrollada y sostenible.

Cuenta con varias líneas de acción desarrolladas bajo su fórmula “CAMHVI@”<sup>1</sup>:

- **Comunidad CAMHVI@** formada por el equipo de miembros asociadas de WomenCeo Perú unidas bajo el lema “Mujeres por más mujeres líderes”, el más potente networking de mujeres ejecutivas, directivas y empresarias del país.
- **Línea formativa**, en alianza con CENTRUM PUCP con quienes hemos desarrollado el más robusto portafolio formativo para el liderazgo de las mujeres, donde brindamos las habilidades blandas, operativas y estratégicas en el marco de los 11 factores que caracterizan a las mujeres altamente efectivas <sup>2</sup>.
- **Estudios, investigaciones y libros** de interés sobre la temática de género, desarrollados por el equipo de WomenCeo Perú que pronto formará parte del repositorio por el Camhvi@.
- **30% al 2030**, la iniciativa nacional que busca contar con la participación de no menos de un 30% de mujeres en posiciones directivas.
- **Plataforma de Directores Perú**, el primer portal web que vincula a candidatas/os miembros de directorio con conciencia de género con empresas. [www.plataformadirectoresperu.com](http://www.plataformadirectoresperu.com)
- **Leadership**, el comité que mantiene la relación con el Club Alumni del Portafolio Formativo y que permite que las participantes de nuestros programas y cursos puedan acceder a la propuesta de valor permanente de **WomenCeo Perú**. [www.womenceoperu.org](http://www.womenceoperu.org)

---

<sup>1</sup>. **CAMHVI@**: Generamos **C**onocimiento sobre las ventajas del liderazgo de las mujeres; creemos en la **A**uto regulación organizacional; seguimos el **M**arco legal aplicable en el país para ver la eficacia de las políticas públicas sobre diversidad y género; promovemos e impulsamos **H**abilidades directivas en las mujeres y **V**isibilizamos el talento experto de las mujeres como un medio de quebrar estereotipos y consolidar una cultura de respeto e igualdad de oportunidades.

<sup>2</sup>. Los **11 Factores de caracterizan a las mujeres altamente efectivas**, fue desarrollado por la Dra. Beatrice Avolio con ocasión del **II Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorio** que Women Ceo Perú, Centrum Pucp y PWC realizan en el Perú. El portafolio está compuesto por el **WomenCeo Program**, el 1re programa dirigido a Mujeres para la alta dirección; el **Women Development Program** para mujeres de alto potencial; los  **cursos EDEX Women** para brindar las ventajas competitivas que las mujeres requieren en la “nueva normalidad” y el **Women in Public Sector** el 1re. Programa para la Alta Dirección de Mujeres del Sector Público, en alianza con la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP.

**Copyright WomenCeo Perú  
Edición 2021**

Las publicaciones de WomenCeo Perú, en alianza con PwC, gozan de la protección de los derechos intelectuales. Ciertos extractos breves de los artículos pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente (nombre y apellido de la autora del artículo) / título de la publicación / WomenCeo Perú – PwC.

**Copyright PwC Perú  
Edición 2021**

© 2021 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados.  
PwC se refiere a la firma miembro de Perú y a veces puede referirse a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Para mayor detalle, ingrese a [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 155 países con más de 284,000 personas comprometidas con entregar calidad en los servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios. Para conocer más visítenos en [www.pwc.pe](http://www.pwc.pe)





BICENTENARIO  
PERÚ 2021



# MUJERES EN EL BICENTENARIO

¿Cómo vemos al Perú?



centrum  
PUCP ESCUELA PARA  
LOS BUENOS  
NEGOCIOS



ALAFARPE