



CENTRO DE ESTUDIOS  
ESTRATÉGICOS DE IPAE

## ■ ¿En qué país queremos vivir? Escenarios al 2021



Instituto Peruano de Acción Empresarial





CENTRO DE ESTUDIOS  
ESTRATÉGICOS DE IPAE

## ■ ¿En qué país queremos vivir? Escenarios al 2021



Instituto Peruano de Acción Empresarial

El Centro de Estudios Estratégicos de IPAE (CEE) es un esfuerzo del Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE) por promover entre los líderes del país y la opinión pública una perspectiva de largo plazo respecto de nuestro país y de su entorno global, con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible del Perú.

El CEE es conducido por un Comité de Gestión que preside Raúl Jacob e integran Lorena Alcázar, Álvaro Quijandría, Kurt Schultze-Rhonhof, José Félix Valdez y Fernando Villarán.

Este documento presenta el resultado de un ejercicio de prospectiva por escenarios, desarrollado en el marco del proyecto "Estudios de Prospectiva y Planeamiento para el Diseño de Políticas Públicas prioritarias para el Desarrollo del país" que ejecuta el Centro de Estudios Estratégicos de IPAE –CEE– con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento –CAF–.

Con la participación de un Panel de Expertos, ha sido ejecutado por el Centro de Estudios Estratégicos de IPAE con la asesoría técnica de CONCYTEC. Fernando Ortega, Juan Díaz y Carlos Prieto con la participación de Paola Domínguez y Emyko Osorio constituyeron el equipo que desarrolló el ejercicio de prospectiva. Juan Díaz y Carlos Prieto son los responsables de la redacción del presente documento, Fernando Ortega fue el responsable del diseño metodológico del ejercicio.

*¿En qué país queremos vivir? Escenarios al 2021*

Derechos Reservados: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE – Instituto Peruano de Acción Empresarial  
Av. La Marina, cuadra 16 s/n, Pueblo Libre  
[www.ipaecee.pe](http://www.ipaecee.pe)

Responsable de la edición: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE

Corrección de estilo y cuidado de edición: Maggi Lañas. Diseño y diagramación: Claudia Sarmiento, equipo gráfico.

Impreso en el Perú – noviembre 2008.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2008-13591

ISBN: 978-603-45138-8-4

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO AL PANEL DE EXPERTOS</b>	<b>7</b>
<b>1. ESCENARIOS PARA EL PERÚ AL 2021</b>	<b>9</b>
1.1 El Perú avanza, pero no tan rápido como podría	9
1.2 La economía crece, pero no es suficiente	10
1.3 Perú camino a ser un país de primera	11
1.4 Es posible ir rumbo al desastre	12
<b>2. ¿QUÉ NOS DICEN ESTOS ESCENARIOS?</b>	<b>15</b>
2.1 Curso inercial es relativamente favorable	15
2.2 La posibilidad de crecimiento económico aunque el Estado no mejore	15
2.3 No obstante, sí es posible alcanzar mayores logros	16
2.4 Lo que nadie quería	16
2.5 ¡La economía seguiría bien!	17
2.6 ¿Qué pasa con la pobreza?	17
2.7 Invirtiendo en la generación de capacidades	17
2.8 ¿El socio que no funciona?	18
<b>3. ¿CÓMO SE CONSTRUYERON LOS ESCENARIOS PARA EL PERÚ AL 2021?</b>	<b>19</b>
3.1 El punto de partida	19
3.2 Evaluación y priorización de desafíos	19
3.3 Identificación de drivers y propuesta de micro escenarios	20
<b>4. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS (PRIORIZADOS)</b>	<b>21</b>
4.1 Alto impacto y alta viabilidad	21
4.2 Alto impacto y baja viabilidad	21
4.3 Alto impacto y alta viabilidad, dentro de desviación estándar	21
4.4 Alto impacto y baja viabilidad, dentro de desviación estándar	21
<b>ANEXO 1: EL PROCESO</b>	<b>23</b>
<b>ANEXO 2: DESAFÍOS NACIONALES</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO 3: MICRO ESCENARIOS</b>	<b>25</b>
Grandes desafíos y drivers (ejemplo)	25
Micro escenarios para segunda ronda de consulta	26



## PRESENTACIÓN

¿Cómo será nuestro país en el 2021, año en el que cumplimos el segundo centenario de la proclamación de nuestra Independencia?. ¿Cuánto habremos avanzado hacia el desarrollo y la inclusión? ¿Se mantendrá la política de estabilidad económica e inserción en el mercado mundial? ¿Nuestra economía continuará creciendo a los niveles requeridos para mejorar las condiciones de vida de los peruanos y reducir la pobreza? ¿Es posible que la economía y la política sigan avanzando a ritmos tan diferentes como los de los últimos años? ¿Mejorará la eficiencia de los servicios públicos y de la educación pública?

Estas son algunas de las interrogantes respecto del curso probable del país que se plantean inversionistas y empresarios para tomar decisiones respecto de sus negocios en el país; así como profesionales, trabajadores y amas de casa, para definir sus estrategias de desarrollo personal y familiar; y aquellos que, por necesidad u oportunidad, afrontan la decisión de migrar, dentro del país o al extranjero.

Es imposible tener respuestas certeras. El futuro no existe predeterminado, es el resultado de lo que hagamos hoy y mañana y no es posible predecirlo, porque variará en función de la interacción entre los principales actores que inciden en el curso del país.

Sí es posible lograr aproximaciones recurriendo al conocimiento experto para evaluar posibles cambios y la probabilidad de su ocurrencia, reduciendo así la incertidumbre y mostrando los cursos de evolución más probables, para que decidamos lo que vamos a hacer para que el futuro se parezca lo más posible a la imagen que tenemos como deseable.

### Los escenarios para el Perú al año 2021

¿En qué país queremos vivir? es el título que hemos escogido para la presentación de este ejercicio de escenarios para el Perú al año 2021, porque ofrece una referencia de futuros más probables respecto de los cuales podemos evaluar nuestras decisiones, optar por el curso que queremos que ocurra realmente y acordar qué haremos para lograrlo.

Hemos trabajado cuatro escenarios que permiten mostrar el rango de variabilidad y posibilidad para el curso del país en los próximos 13 años.

Si predomina la inercia de las principales tendencias de largo plazo, ya presentes en el último lustro, tanto en la conducción y toma de decisiones, como en el entorno internacional, ¿hacia dónde podría dirigirse el país? Esta es la pregunta que trata de responder el Escenario Tendencial al que hemos denominado “El Perú avanza, pero no tan rápido como podría”.

Si tomamos la decisión de modificar la inercia de las tendencias pre existentes ¿cuáles serían las hipótesis de futuro con mayor probabilidad de ocurrencia? El Escenario Más Probable esboza ese posible curso de acción, y lo hemos llamado “La economía crece, pero no es suficiente”.

Siempre bajo el supuesto que la inercia de las tendencias pre existentes sea modificada, en caso no ocurriera el escenario considerado como más probable ¿cuál sería el segundo más probable? El resultado es el Escenario Segundo Más Probable, al que mencionamos como “Perú, en camino a ser un país de primera”.

Finalmente, entre los escenarios posibles pero no deseados ¿cuál es el que tiene mayores probabilidades de ocurrencia? Este es el Escenario No Deseado, que se presenta bajo el rótulo “Es posible ir rumbo al desastre”.

¿Qué nos dicen estos escenarios? Es una reflexión que planteamos también en este documento y que nos muestra lo que el panel experto piensa pueda ocurrir o no.

### **¿Por qué escenarios?**

Los escenarios prospectivos son visiones de futuro posibles, consistentes y alternativas; recrean descripciones integrales del futuro, en las cuales la gente puede reconocerse al asumir que puede vivirlas.

Porque ofrecen imágenes tangibles que ayudan a entender los sistemas complejos, son una de las técnicas de estudios de futuro más adecuadas para visualizar los cambios posibles. Su uso es creciente, tanto a nivel de país y de regiones, como de sectores económicos y líneas de negocio.

No traducen lo que piensa la mayoría, pues no son una herramienta para medir clima de opinión. Por lo tanto, si bien tratamos de recoger una pluralidad de opiniones y opciones, a diferencia de las encuestas de opinión, la construcción de escenarios se basa en el conocimiento experto recogiendo la opinión de personas que manejan la información suficiente para reconocer los posibles cursos de evolución en el tema estudiado.

Los escenarios son una construcción social. Puesto que el futuro no existe predeterminado, son finalmente producto del consenso respecto de las probabilidades de situaciones y cursos de futuro. Para ello, las herramientas usadas para su construcción, propician que las opiniones informadas, pero aún intuitivas de expertos, sean objeto de interacción y revisión, precisando y consensuando lo más posible. En la nota metodológica que constituye la parte final del documento, se explica cómo hemos llegado a su construcción y redacción.

Los escenarios para el Perú al 2021, son parte de un trabajo más amplio, que comprenderá consultas adicionales y propondrá un curso de escenarios 2011 – 2016 – 2021, a modo de Hoja de Ruta, con el propósito de presentar una primera aproximación, que ayude a convocar y unir esfuerzos institucionales, a fin de desarrollar una consulta nacional que nos permita esbozar ¿en qué país queremos vivir?

El Centro de Estudios Estratégicos de IPAE agradece los aportes y la participación del Panel de Expertos convocado para reflexionar respecto de los Escenarios que el Perú puede afrontar al 2021.

**Sra. Lorena Alcázar**

Investigadora Principal de Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE

**Sr. Fernando Cillóniz**

Director de Información

**Sr. Elmer Cuba**

Economista Principal de Macroconsult SA

**Sra. Elsa Galaza Mujica**

Profesora – Investigadora de la Universidad del Pacífico

**Sr. Jorge Heraud**

Gerente General de Digita

**Sr. Claudio Herzka**

Presidente y Gerente General del Instituto Peruano de Acción Empresarial de IPAE

**Sr. Juan Incháustegui Vargas**

Director Ejecutivo de Tecsup

**Sr. Raúl Jacob**

Presidente del Centro de Estudios Estratégicos de IPAE

**Sr. Hélan Jaworski**

Presidente de la Comisión de Gobierno de la facultad de Gestión y alta Dirección y Jefe del Departamento de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú

**Sr. Drago Kisic**

Director de Macroinvest SA

**Sr. Augusto Mellado**

Presidente de CONCYTEC

**Sr. Edmundo Murrugarra**

Miembro del Consejo Nacional de Educación

**Sr. Álvaro Quijandría**

Gerente del Programa de Mejora del Ambiente de Negocios de International Finance Corporation –IFC

**Sr. Paúl Remy**

Consultor profesional independiente

**Sra. Patricia Teullet**

Gerente General de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú

**Sr. Alfredo Torres**

Presidente Ejecutivo de Ipsos APOYO Opinión y Mercado

**Sr. José Félix Valdez**

Consultor Profesional de Proyectos

**Sr. Fernando Villarán de la Puente**

Presidente de Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo – SASE

**Sr. Fernando Zavala**

Presidente de CADE 2008

## 1. ESCENARIOS PARA EL PERÚ AL 2021

### 1.1 El Perú avanza, pero no tan rápido como podría

#### Escenario Tendencial

*Si predomina la inercia de las principales tendencias de largo plazo ya presentes en el último lustro, tanto en la conducción y toma de decisiones, como en el entorno internacional, ¿hacia dónde podría dirigirse el país?*

Ezequiel y Vicky acaban de tener su primer hijo en el 2021 y son una pareja joven de pequeños empresarios orientados al sector turismo que vive en Lurín. Ellos creen que el país tiene futuro, que el Perú avanza aunque no tan rápido como quisieran, sin embargo están casi convencidos que el futuro de su pequeño Percy será mejor que el de ellos.

Luego de la crisis financiera mundial del 2008 al 2010, la economía peruana ha crecido durante los últimos 10 años. El país ha logrado posicionarse como una de las plazas de negocios más atractivas de la región y el resultado de la inversión extranjera en Lima y regiones salta a la vista. Las exportaciones han continuado creciendo aunque los diferentes TLCs no fueron aprovechados al máximo. El mercado interno también ha crecido y muchas MYPES se han beneficiado de ello, especialmente aquellas que se asociaron para mejorar sus niveles de negociación.

El crecimiento económico ha contribuido a la mejora de la calidad de vida en la última década; pero aún 30% de los peruanos vive en la pobreza y las diferencias entre las grandes ciudades y los pueblos del interior siguen siendo marcadas. Ezequiel tiene que viajar a Andahuaylas y a algunos poblados aledaños, para visitar a los proveedores de su negocio de venta de artesanías, y es testigo de que en los últimos años la ayuda social se ha incrementado. Sin embargo, queda mucho por hacer en mejorar la eficiencia en el uso de los recursos. También observa como la mediocre gerencia pública se extiende a los servicios públicos y la calidad de ellos sólo se ha elevado en las principales ciudades del país.

Vicky tiene un pequeño restaurante en el centro de Lima y cree que en los últimos años la calidad de la educación pública ha mejorado pero de manera desigual. En su restaurante trabajan tres mozos egresados de la escuela pública. Dos de los muchachos son de Lima y del Callejón de Huaylas (beneficiada con el canon minero) y, aprendieron un poco de inglés en el colegio lo que les ayuda a atender al cada vez mayor número de turistas que llega al restaurante. El tercero, es el más laborioso y estudió en Pucallpa, pero no le enseñaron inglés en el colegio.

Vicky quiere que su hijo sea un empresario que domine el inglés y cuente con el título profesional de una universidad de prestigio, pero sabe que tendrá que trabajar muy duro, ya que son pocos los colegios económicamente asequibles que enseñan bien el inglés, así como limitadas y caras las universidades con cierto reconocimiento internacional.

Los negocios de Ezequiel y Vicky han ido creciendo en los últimos años gracias al incremento de turistas que visita nuestro país. Asimismo, son parte de la masa de ciudadanos que cree que la democracia es una cuestión de derechos y deberes, que las leyes deben cumplirse y que valora el Estado de Derecho. Sin embargo, el desánimo llega cuando por las noches ven que en el noticiero destacan las noticias sobre corrupción, alianzas entre el narcotráfico y el terrorismo en algunas zonas de la selva, y los conflictos sociales y regionales ligados muchas veces a las disputas por el acceso al agua, ante su escasez debido al cambio climático. Felizmente, por el momento, pocos de esos conflictos concluyen en actos violentos.

## 1.2 La economía crece, pero no es suficiente Escenario Más Probable

*Si tomamos la decisión de modificar la inercia de las tendencias pre existentes ¿cuáles serían las hipótesis de futuro con mayor probabilidad de ocurrencia?*

Francisco es un exitoso programador y fundador de la empresa Inca-tech que prevé superar este año –el 2021– los US\$25 millones en ventas de software al extranjero. Se siente optimista por el futuro del país y no le faltan razones. El Perú ha sabido aprovechar los TLCs firmados con EEUU, China, India y otras economías, lo que se refleja en un crecimiento continuo de nuestra economía y de nuestras exportaciones, que son cada vez más diversificadas y con mayor valor agregado. Asimismo, el país ha logrado consolidarse como uno de los mayores receptores de inversión extranjera de la región. El crecimiento del mercado interno también ha sido importante y se convierte en una oportunidad de negocios para las MYPES que se orientan principalmente a los rubros de comercio y servicios.

El mejor aprovechamiento de los TLCs y el desarrollo del mercado interno ha contribuido a la caída de los niveles de pobreza que ahora se ubican entre 20% y 25%. Asimismo, se han ampliado las oportunidades laborales en todo el territorio nacional y los gobiernos han sido exitosos en concretar avances significativos en saneamiento (agua y desagüe). De otro lado, la participación del sector privado y de la sociedad civil han logrado algunas mejoras de calidad en algunos centros educativos públicos.

Luis, sociólogo y abogado egresado de la misma universidad que Francisco, es bastante menos optimista e identifica varios riesgos en los próximos años. Trabaja en una ONG que tiene actividades en la sierra y la selva. A través de los viajes relacionados a su trabajo y su propia experiencia en el Poder Judicial, donde trabajó durante cinco años, cree que el narcoterrorismo domina algunas zonas del país y extiende sus conexiones políticas peligrosamente. Asimismo, forma parte de la masa de ciudadanos que ve con resignación y cuestionamiento radical a los escándalos de corrupción que cada cierto tiempo remecan el país.

Las características del sistema político no han cambiando mucho en la última década. Los partidos políticos tienen poca credibilidad y en cada elección surgen nuevos grupos políticos a la caza del voto de los independientes o de los defraudados de los partidos ya existentes.

Asimismo, el cálculo político y la limitada capacidad de gerencia siguen siendo un componente importante de los programas sociales, los cuales también han visto reducidos sus presupuestos impidiendo la reducción de la pobreza en la sierra y la selva. De otro lado, si bien la participación del sector privado y de la sociedad civil han logrado mejoras de calidad en algunos centros educativos públicos, el sistema público sigue siendo mayoritariamente deficiente. Luis ha corroborado las crecientes diferencias en la calidad de la educación entre Lima y provincias, a través de sus viajes y charlas en la sierra y la selva.

Francisco y Luis jugaron juntos en la selección de basket de la universidad y se reencuentran luego de algunos años en un almuerzo de egresados. Luego del almuerzo, deciden retomar sus antiguas y universitarias tertulias “cheleras” en las que se enfrascaban horas tratando de resolver los problemas del país. A la par que se van poniendo al tanto de sus vidas, los dos exponen con pasión sus puntos de vista sobre el país y aceptan parte del discurso del otro, pero no logran convencerse mutuamente. Sólo el tiempo dirá si las amenazas que Luis veía en el horizonte eran tan fuertes como para descarrilar el avance económico, o si el optimismo de Francisco prevalecerá y el crecimiento económico compensará la debilidad de las instituciones democráticas.

### 1.3 Perú, camino a ser un país de primera Escenario Segundo Más Probable

*Si la inercia de las tendencias pre existentes es modificada, en caso no ocurriera el escenario considerado como más probable ¿cuál otro podría ocurrir?*

¡El Perú va al Mundial de Fútbol en el 2022 después de 40 años! La confirmación de la noticia es una de las más positivas que el Perú ha recibido en su Bicentenario, dice Adalberto.

Adalberto nació hace 67 años en el pueblo de César Vallejo de Santiago de Chuco y ha sido testigo del buen fútbol peruano de los 70's. También recuerda nítidamente la dictadura de Velasco, el terrorismo y la inflación de los años 80's, las dolorosas reformas de los 90's que lo enviaron, al igual que a muchos de sus compañeros de trabajo, al desempleo, los mega escándalos de corrupción destapados a principios del nuevo siglo, y las peculiares elecciones presidenciales del 2006 y 2011 que asustaron al empresariado.

Todo eso, sin embargo, es parte del pasado ya que, en la última década, se ha afianzado una fuerte institucionalidad democrática basada en el cumplimiento de las reglas de juego y el Estado de Derecho. Asimismo, los mecanismos de solución de conflictos sociales se basan en el diálogo, el reconocimiento de objetivos nacionales y el respeto entre el Estado y las organizaciones sociales.

No obstante, quedan retos importantes como la corrupción que no termina de dar tregua a pesar de la lucha intensa contra ella, y el narcotráfico que logró algunas conexiones políticas importantes pero que ha quedado reducido a ciertas zonas de la selva.

En el plano económico Adalberto, a pesar de ser muy escéptico, apostó por el Sistema Privado de Pensiones (SPP) y ahora comprueba que su pensión de jubilación es dos veces mayor a la de sus amigos del sistema público.

Si bien las cuentas fiscales han permitido ciertos incrementos en las pensiones públicas, el fuerte crecimiento de la Bolsa de Valores de Lima y la rentabilidad del SPP han beneficiado significativamente a personas como Adalberto, que gracias a ello, no depende totalmente de sus hijos. El Perú ha completado 20 años de crecimiento continuo aprovechando el contexto internacional favorable luego de los temores que generara la crisis financiera del 2008-2010. Asimismo, el país ha sido capaz de aprovechar los diferentes TLCs firmados y se ha consolidado un ambiente de negocios atractivo para empresarios nacionales e internacionales. El mercado interno ha crecido sostenidamente casi por dos décadas y muchas MYPES han logrado articularse en cadenas productivas locales e incluso globales.

La pobreza ha descendido a alrededor del 20% y Adalberto ha comprobado con asombro el progreso que ha experimentado su pueblo natal, en un viaje que realizó hace unos meses. También ha visto que si bien se han ampliado los recursos para los programas sociales, aún se mantienen ineficiencias en la gestión que han impedido una mayor reducción de la pobreza, aunque existen avances significativos especialmente en la provisión de servicios de saneamiento de agua y desagüe.

El primer nieto de Adalberto está próximo a acabar la universidad y ha conseguido, al igual que otros compañeros de promoción, una beca para seguir perfeccionándose en el extranjero. Aunque primero no estuvo de acuerdo, luego se alegró cuando su nieto le explicó que su meta era volver al Perú a trabajar, luego de su doctorado.

Pensar como su nieto hubiera sido algo absurdo y hasta tonto hace 20 ó 25 años. Adalberto a sus 67 años, cae en la cuenta que la última década ha sido de importante transformación y consolidación de los avances económicos e institucionales del país, y cree que ahora sí vamos bien enrumados en el camino del desarrollo, ya nada descarrila este tren, aunque falte bastante por avanzar.

#### **1.4 Es posible ir rumbo al desastre** **Escenario No Deseado**

*Entre los escenarios posibles pero no deseados ¿cuál es el que tiene mayores probabilidades de ocurrencia?*

La empresa del viejo de Eduardo quebró hace un año, en el 2020. El banco lo embargó casi todo y la familia se ha ido en picada. Ha tenido que abandonar la universidad y olvidarse de la idea de que alguna vez administrará el negocio de su viejo. Las cosas van de mal en peor, ayer fue a la Embajada de EEUU para renovar su visa porque quiere ir a vivir donde sus tíos en Florida, pero se la negaron. Habló largo con su padre y tiene claro que debe queirse porque "acá no pasa nada y no hay futuro". Las cosas se han puestos feas y no recuerda una situación similar en sus 21 años.

Si bien no estamos en los 80's en medio de altas inflaciones y terrorismo, el futuro económico del país luce bastante sombrío. El abuelo de Eduardo siempre decía que el Perú era un país donde las tendencias internacionales llegan tarde. El giro a la izquierda llegó al Perú a principios de la década pasada, exacerbada en parte por los problemas económicos que generó la crisis financiera mundial del 2008-2010. Ese giro se fue radicalizando poco a poco y en los últimos años, el Perú se ha visto afectado por continuas crisis financieras algunas de origen externo, pero más de origen interno. Las crisis han generado un ambiente más proteccionista y menos pro mercado lo que, aunado a la elevada incertidumbre política, ha ahuyentado a los inversionistas extranjeros y nacionales. El mercado interno se ha reducido y se ve con nostalgia la primera década del nuevo siglo cuando la economía peruana alcanzó un crecimiento promedio anual de casi 6% y algunos la veían como un nuevo milagro económico.

El decepcionante desempeño económico de los últimos años ha llevado a la pobreza a ubicarse alrededor del 50% (niveles de hace 20 años). La ayuda social es restringida y se realiza por cálculo político, por lo que su eficacia es limitada, lo que exacerba el resentimiento en algunas zonas. Por otro lado, la protesta social crece debido a la escasez de agua ante el cambio climático. Las oportunidades laborales son pocas y se concentran en Lima y de algunas ciudades, pero vinculadas a labores de bajas remuneraciones, asimismo, la informalidad ha aumentado fuertemente.

Desde el interior del país llegan noticias cada día más preocupantes, ya que las protestas sociales y los bloqueos de las carreteras aumentan en la sierra y la costa ante la escasez del agua, producto del cambio climático. Es claro que no existen mecanismos eficaces para prevenir ni solucionar los conflictos sociales y regionales, y cada vez es más necesario el apoyo de la FF.AA. para liberar carreteras y recuperar el orden. Lamentablemente, estas operaciones no están exentas de muertes. Asimismo, casi a diario llegan noticias de ataques narcoterroristas y no sólo en la selva. Los analistas más pesimistas temen que Perú esté en el camino de Colombia en los 80's o México donde el crimen organizado logró extendidas conexiones políticas y económicas que les permitieron operar ampliamente.

Eduardo se hizo amigo de Jhonny, el ex guardaespaldas de su padre. Los dos se encontraron ayer en la Embajada de EEUU y luego de ser "choteados" se fueron a tomar una gaseosa. Eduardo no se imaginó estar hablando un día de problemas comunes con el ex trabajador de su padre, pero es que esta situación golpea a todos. Jhonny le dice a Eduardo que al menos él salió de un buen colegio y habla inglés, pero que no está preparado para trabajar en nada. Él proviene de una escuela pública y sabe bien que ésta sigue siendo fuente de las diferencias de oportunidades entre los peruanos. Jhonny comenta que uno de sus amigos ha tenido la suerte de entrar a trabajar en un hotel y ahora sabe de primera fuente que las empresas se ven obligadas a invertir directamente en la formación del capital humano porque lo aprendido en la escuela casi no sirve para nada.

Antes de despedirse, Eduardo y Jhonny hablan brevemente sobre las próximas elecciones presidenciales. Al igual que la mayoría de sus amigos de barrio, Jhonny sólo tiene "cachuelos"

eventuales y que cuando se junta con sus amigos por unas “chelas” después de la “pichanga pelotera” del sábado, sale la pregunta: ¿por quién vas a votar? muchos responden con cierto optimismo que lo harán por el nuevo candidato radical que llama a refundar una “nueva patria” y acabar con toda la clase política corrupta. Eduardo y Jhonny cierran la conversación coincidiendo que a ellos las elecciones no les importan porque como sea se irán del Perú, al menos a Chile o Ecuador.

## 2. ¿QUÉ NOS DICEN ESTOS ESCENARIOS?

A partir de los escenarios presentados, proponemos algunas reflexiones que tratan de mostrar el rango de variabilidad y posibilidades consideradas por el Panel de Expertos, es decir el margen que tenemos para construir el país que queremos, pero también los riesgos que afrontamos.

Estas reflexiones son a posteriori a la construcción de los escenarios, y por tanto, no comprometen la opinión del Panel de Expertos, aún en los casos en los que se intenta interpretar opiniones subyacentes a los patrones de elección de los distintos escenarios.

### 2.1 El curso inercial es relativamente favorable

El escenario “El Perú avanza, pero no tan rápido como podría”, considerado como tendencial, nos presenta un curso de mejora apoyado fundamentalmente en un entorno económico mundial favorable (superando la crisis financiera actual) y un incremento de las exportaciones, aunque sin mayor diversificación respecto de la actual.

Considera una cierta mejora en la economía (en la atracción de inversiones y en el mercado interno), en la formación de capacidades, en los servicios públicos y la política social.

La persistencia de la corrupción, la debilidad del sistema político partidario (que comenzaría recién a mejorar) y la insuficiente reducción de la pobreza (poco menos de 30%), son los principales puntos débiles.

### 2.2 La posibilidad de crecimiento económico aunque el Estado no mejore

La modificación más probable del curso inercial, el escenario “La economía crece, pero no es suficiente”, es considerado como el Más Probable y plantea avances en algunas áreas y estancamiento en otras. Parecería que es difícil alcanzar mayores logros que los marcados como posibles por la inercia.

Asume como posible un agresivo crecimiento de las exportaciones y un significativo incremento de la inversión, aunque la recuperación de la crisis internacional se basa fundamentalmente en los países emergentes. La producción para el mercado interno también se incrementaría, pero en menor medida.

A la corrupción y la debilidad del sistema político partidario, se suman aspectos como la escasa o nula mejora de los servicios públicos, de la política social, de la educación pública y de la formación de talento. El narcotráfico, a pesar de estar focalizado, se cierne como un peligro grave (las opiniones inicialmente estuvieron muy diferenciadas).

No obstante, la pobreza podría reducirse algo más (al rango de 20 a 25%), como efecto de la agresiva integración al mundo y una mayor inversión. Podría interpretarse la posibilidad de que la economía siga mejorando y produzca efectos positivos, aunque la gestión pública siga presentando deficiencias.

### 2.3 No obstante, sí es posible alcanzar mayores logros

Así lo marca, el escenario “Perú, en camino a ser un país de primera”, considerado como el Segundo Más Probable.

Es posible lograr que las reglas de juego se cumplan y afianzar la institucionalidad como el principal mecanismo para resolver los conflictos sociales, así como desarrollar talentos y capacidad interna que haga sostenible el desarrollo. Requiere eso sí, de un entorno internacional favorable, de la atracción de inversiones, de una mejora significativa en la inserción al mundo, y también –aunque en menor medida- de un crecimiento del mercado interno.

Podría pensarse que una mejora relativa de la gestión pública, sobre todo en la formación de capacidades y en una mayor institucionalidad democrática, podría tener efectos de retroalimentación positiva en la economía. No obstante, la pobreza se reduciría solamente de forma moderada al rango de 20% a 25%.

Estas mejoras son posibles, a pesar que no se vislumbran cambios significativos en los servicios públicos aunque el narcotráfico y la corrupción constituyan una grave amenaza (hubo pluralidad de opciones al respecto).

### 2.4 Lo que nadie quería

El incremento y la agudización de los conflictos sociales, el retroceso en el poco efectivo cumplimiento de la ley, el cuestionamiento al Estado de Derecho, la profundización de la corrupción y el afianzamiento del narcoterrorismo, son totalmente posibles en un país donde la inclusión y el desarrollo de capacidades se deterioran en medio de una economía que aparece muy debilitada en un contexto internacional negativo.

Todo esto se expresa en el escenario “Es posible ir rumbo al desastre”, establecido como el más probable entre los Escenarios No Deseables, en el que el 87% de las hipótesis de futuro muestran el curso de evolución más negativo planteado y el restante 13% (formación de talento y mercado interno) oscila entre el estancamiento y el desastre.

## 2.5 ¡La economía seguiría bien!

Los escenarios más probables (primera y segunda probabilidad), así como el tendencial, muestran en común la idea de que la economía puede continuar siendo el área de mejora más significativa.

El entorno internacional puede ser favorable o relativamente favorable, pero lo más probable es que continúe el alto crecimiento de las exportaciones y que el Perú se convierta en uno de los mayores receptores de inversión de la región.

La formación de *clusters*, la competitividad de las PYMES y la producción para el mercado interno, tienen también significativas posibilidades de mejora.

## 2.6 ¿Qué pasa con la pobreza?

En ninguno de los escenarios seleccionados, la pobreza se reduce a menos de 20% de la población. Es más, el rango de variabilidad que comprenden los escenarios, asume como posible que retroceda –o se mantenga– entre 40% y 50% (Escenario No Deseable).

El cambio de nuestra actual oferta exportable hacia una más diversificada podría hacer la diferencia entre el 30% de población en situación de pobreza y su reducción al rango de 20% a 25%.

Los resultados muestran que sin mejoras significativas de la gestión pública y de la institucionalidad, no es posible reducir la pobreza a menos del 20% de la población.

## 2.7 Invirtiendo en la generación de capacidades

De acuerdo a Escenario Tendencial y Segundo Más Probable, es posible lograr una mejora –aunque desigual– en la educación pública. Según el Escenario Más Probable, es más creíble que esa mejora pueda restringirse a algunos centros educativos que reciben apoyo del sector privado

El valor agregado a la producción se incrementa, aunque la inversión en innovación y desarrollo tecnológico mejore solo levemente. Esta probabilidad está considerada en todos los escenarios, salvo el No Deseable.

La focalización de la formación de talento en algunas universidades o institutos tecnológicos con reconocimiento internacional, es lo más probable en mayor o menor grado. La posibilidad de una formación profesional de calidad acreditada internacionalmente y de contar en el país con una masa crítica de especialistas formados en el extranjero es posible solo si nuestra diversificación exportadora así lo propicia, de acuerdo al Escenario de Segunda Probabilidad.

Parecería ser que es la economía la que induce a invertir en la mejora de capacidades, así como que las necesidades y el apoyo del sector privado son considerados como el factor más accesible para

propiciar avances. Queda claro que se considera poco viable que el Estado tenga un rol relevante en este aspecto, aunque este sentir no lo libera de su responsabilidad.

## 2.8 ¿El socio que no funciona?

En el Escenario Más Probable es visible una clara deficiencia en la gestión pública.

La política social es limitada en recursos, eficiencia y eficacia, además se ejecuta con cálculo político. La educación pública sigue siendo deficiente y sólo mejora en aquellos lugares en los que el sector privado se puso al mando, hay avances significativos en agua y saneamiento, pero no en los demás servicios públicos.

Los actores políticos tienen baja credibilidad y la corrupción sigue siendo un mal endémico. Es posible que el narcotráfico se mantenga focalizado en la selva hasta que el narcoterrorismo logre conexiones políticas fuertes.

Un rango algo más amplio de mejora se expresaría en el Escenario de Segunda Probabilidad, en cuanto a educación, política social y sistema político. El afianzamiento de lo institucional, un intenso esfuerzo en formación de talentos, y la diversificación de las exportaciones aprovechando las oportunidades de la integración a la economía mundial, podrían impactar positivamente en la gestión pública.

En el Escenario Más Probable, es alto el rango de probabilidad de que el desempeño de la gestión pública sea menor en calidad y logros, frente a lo que la inercia de las actuales tendencias de largo plazo podrían propiciar (Escenario Tendencial).

■ Las probabilidades son diversas, el curso futuro depende de las decisiones que tomemos a partir de hoy, de lo que optemos por hacer y de los cambios que propiciemos como ciudadanos. ¿En qué país queremos vivir? es la inquietud que hace necesaria la continuidad de este trabajo de aproximación a escenarios para nuestro país.

¡Que el 2021 vivamos en ese Perú que todos deseamos!

### 3. ¿CÓMO SE CONSTRUYERON LOS ESCENARIOS PARA EL PERÚ AL 2021?

Se ha utilizado la técnica de micro escenarios, propuesta por el Grupo *Futuribles* de Francia, incorporando herramientas de *foresight* para adecuarlas a las condiciones de cobertura, tiempo y participación. En el Anexo 1, se presenta un diagrama del proceso seguido.

#### 3.1 El punto de partida

En CADE del año 1996, se formuló una propuesta de Visión del Perú al año 2020, definiendo grandes objetivos y diez metas estratégicas. Esta propuesta de visión, fue desarrollada e integrada en las propuestas del Consejo Nacional de la Visión (1999 – 2001) y ha sido fuente para la priorización de temas a trabajar por parte del Centro de Estudios Estratégicos.

El Acuerdo Nacional instalado en el año 2002, definió 31 Políticas de Estado, en cuatro áreas: Democracia y Estado de Derecho, Equidad y Justicia Social, Competitividad del País, Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado. Para cada Política de Estado, el Acuerdo Nacional definió compromisos, políticas, objetivos, indicadores y metas a lograr (aunque con horizontes temporales diferentes).

El punto de partida para el ejercicio lo constituyó evaluar los desafíos que enfrentamos para alcanzar la situación propuesta como deseable, tanto en el Acuerdo Nacional, como en la propuesta de Visión del Perú.

#### 3.2 Evaluación y priorización de Desafíos

El equipo multidisciplinario del Centro de Estudios Estratégicos (CEE), a partir del Acuerdo Nacional y la propuesta de Visión del Perú de CADE 1996, propuso 29 desafíos que correspondían a cinco ejes estratégicos (Económico -Financiero, Técnico-Productivo, Político-Institucional, Socio-Cultural, Ambiental y Recursos).

La formulación concreta de cada desafío correspondió a un análisis de las tendencias internacionales y nacionales que sustentan la orientación y relevancia del desafío propuesto. Además, se estableció una línea de base (situación actual) con los indicadores para los cuales había información disponible y que podían mostrar mejor la brecha existente entre la realidad actual y el logro del desafío propuesto.

Estos 29 desafíos fueron consultados al Panel de Expertos para que opinaran respecto del Impacto de cada desafío sobre el futuro del país y la viabilidad de su cumplimiento al año 2021<sup>1</sup>.

El resultado de la consulta permitió priorizar aquellos a los que se le asignó un potencial de impacto superior a la mediana y quedaron definidos 14 Desafíos Estratégicos.

En el Anexo 2, se muestra un ejemplo de cómo se presentó la información sobre tendencias y situación actual para cada desafío, los Desafíos Estratégicos (aquellos que fueron priorizados), así como el gráfico que muestra el resultado de la priorización.

Aquellos que quedaron por debajo de la mediana, pero dentro del campo de desviación estándar, deben ser objeto de atento seguimiento, ya que cambios relativamente moderados en el entorno podrían motivar un incremento significativo de su impacto. Los desafíos no priorizados, no se descartan en cuanto a su importancia para el país, pero no fueron considerados especialmente para las siguientes etapas del ejercicio.

### 3.3 Identificación de *drivers* y propuesta de micro escenarios

La revisión de los desafíos priorizados permitió al equipo multidisciplinario del CEE, agruparlos en cuatro grandes desafíos basados en la identificación de ejes estratégicos que permitieron la construcción de micro escenarios: Gobernabilidad, Inclusión Social, Formación de Capacidades y Economía.

Para cada eje estratégico y los correspondientes desafíos, se seleccionaron *drivers*, es decir, aquellas variables con mayor potencial de ser portadores del cambio, proponiéndose hipótesis de cambio para cada uno de los *drivers*.

El análisis de las posibles interrelaciones entre desafíos y *drivers*, permitió formular micro escenarios, que fueron sometidos a la opinión del Panel de Expertos en una primera ronda de consulta y en la reflexión sobre los resultados.

Con las recomendaciones del Panel de Expertos se ajustó la formulación y variabilidad de los micro escenarios, lo cual permitió que en una segunda ronda de consulta, el panel seleccione aquellas combinaciones que consideraba pertinentes para cada consulta específica: Escenario Tendencial, Escenario Más Probable, Escenario de Segunda Probabilidad, Escenario No Deseado más probable.

En el Anexo 3 se presenta un ejemplo de identificación de *drivers* por desafío en función de ejes estratégicos, así como los micro escenarios propuestos para la segunda ronda de consulta. En los micro escenarios se consideran cuatro rangos de variabilidad que no corresponden a un patrón uniforme y que se presentan en un orden expresamente intercalado, no identificable a fin de no inducir sesgos en la respuesta.

<sup>1</sup> Se propusieron tres niveles de impacto -alto, mediano y bajo- con ponderaciones de 5, 2 y 1 respectivamente. Para la viabilidad se propusieron tres niveles -altamente probable, medianamente probable, poco probable, improbable-, con ponderaciones de 5, 2, 1 y 0 respectivamente.

## 4. ¿DESAFÍOS ESTRATÉGICOS (PRIORIZADOS)

### 4.1 Alto impacto y alta viabilidad

**Desafío 1.** La mayoría de los peruanos ha alcanzado un alto grado de inclusión social y económico, teniendo acceso a una educación que los habilita para el trabajo gozando de una razonable calidad de vida, lo que se refleja en una reducción de la pobreza total al 15% de la población.

**Desafío 27.** El Perú ha sabido enfrentar el stress hídrico, logrando que casi toda su población disponga de una dotación suficiente de agua, y duplicar en 12 años el porcentaje de tierras bajo riego.

**Desafío 19.** La mayoría de la población tendrá la suficiente educación como para ejercer sus actividades laborales, comerciales y ciudadanas en forma normal en un entorno altamente informatizado. Más del 20% de la población tiene conocimiento de lenguas extranjeras (inglés y otros).

### 4.2 Alto impacto y baja viabilidad

**Desafío 10.** La gobernabilidad del Perú es alta. Actores sociales negocian y buscan acuerdos para resolver diferencias y conflictos. Eso se refleja en que son poco frecuentes los conflictos sociales que derivan en actos de violencia.

**Desafío 14.** El narcotráfico y su aliado el terrorismo, ya no constituyen una amenaza relevante para la sociedad peruana y el factor de debilitamiento de sus instituciones.

### 4.3 Alto impacto y alta viabilidad, dentro de desviación estándar

**Desafío 5.** El Perú es el mayor receptor de inversión extranjera directa considerada como porcentaje de su PBI en América del Sur.

**Desafío 29.** La economía peruana destaca como una de las dos economías más integradas a la economía global de la región.

**Desafío 23.** La informalidad se ha reducido significativamente y ocupa menos del 20% de la PEA.

### 4.4 Alto impacto y baja viabilidad, dentro de desviación estándar

**Desafío 28.** Buena parte de los estudiantes peruanos alcanzan niveles mínimos de aprendizaje de acuerdo con las normas internacionales, ubicando al Perú en la media en evaluaciones internacionales.

**Desafío 11.** El cumplimiento de obligaciones y normas es predecible, la ciudadanía confía en la eficiencia y la imparcialidad del Poder Judicial y la legislación peruana está acorde con la legislación internacional.

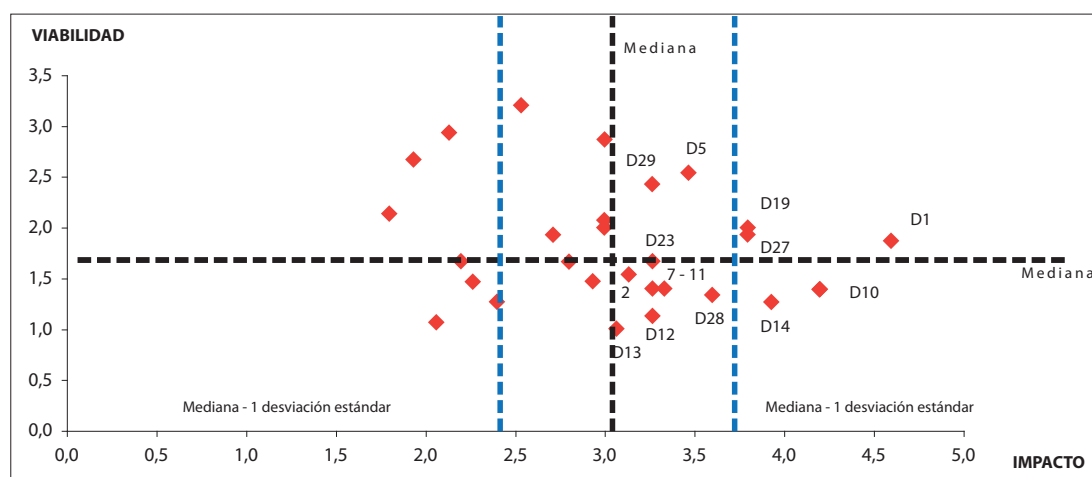
**Desafío 7.** La calidad de los servicios Estatales como salud, educación, saneamiento, entre otros, es homogénea a lo largo del territorio nacional.

**Desafío 12.** El Perú (Estado + Sector Privado + Academia) invierte al menos el 2 % de su PBI en actividades de investigación y desarrollo, orientadas a mejorar la competitividad de las empresas y la calidad de vida de la población.

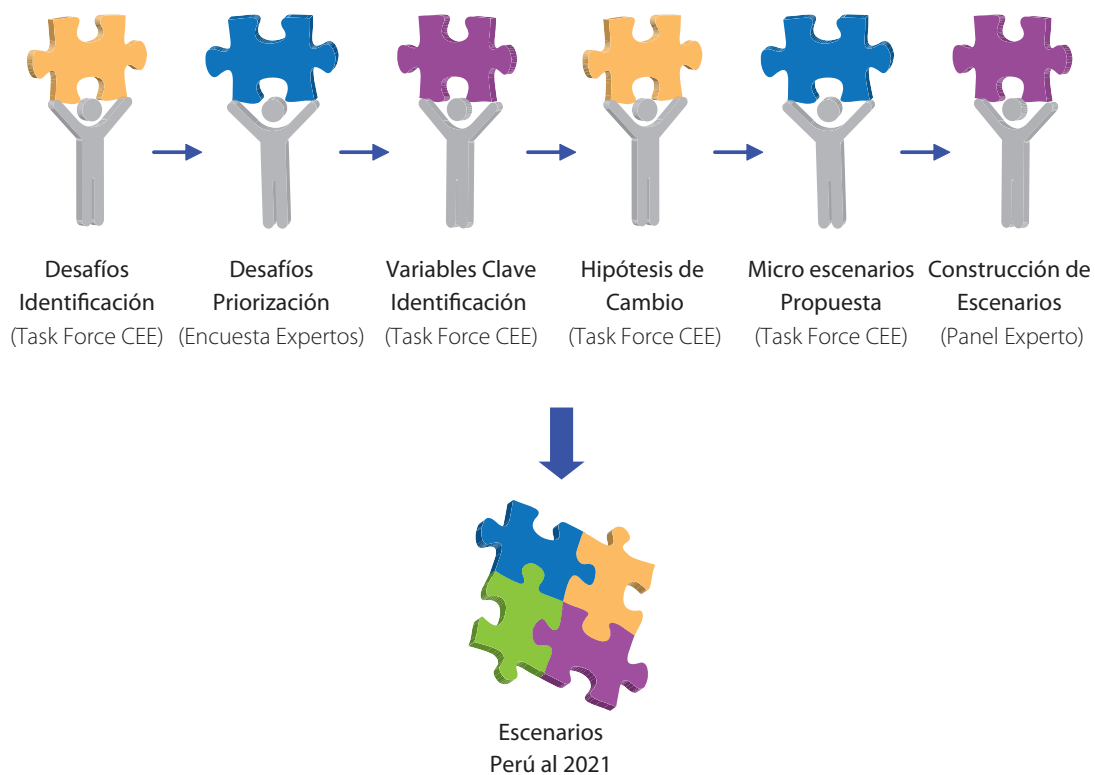
**Desafío 2.** El progreso sostenido se refleja en el Índice de Desarrollo Humano (IDH). El Perú se ubica entre los 40 países del mundo con los valores más elevados del IDH.

**Desafío 13.** El Perú es uno de los tres países latinoamericanos mejor ubicados en el Índice de Percepción de Corrupción, gracias a un alto grado de transparencia en la gestión pública y en las prácticas empresariales, y a la vigencia de una verdadera libertad de prensa.

### Gráfico de Priorización de Desafíos



## ANEXO 1: EL PROCESO



## ANEXO 2: DESAFÍOS NACIONALES

Ejemplo de formulación de Desafío, considerando Tendencias y Situación Actual (línea de base).

Tendencias		Desafío	Situación actual		
TGlo:					
+	Se profundiza cierta especialización –no excluyente- a nivel mundial: primer mundo en alta tecnología y servicios, países emergentes con gran población dominan en manufactura, las otras regiones tienen que buscar su lugar en el mundo	<b>El Perú ha logrado un alto grado de especialización global. Sumados, las agro exportaciones y el turismo triplican su participación en los ingresos de divisas del país.</b>	Primera fuente de ingresos de divisas y suma de agro exportaciones y turismo como porcentaje del total de exportaciones de bienes y servicios	Minería (US\$17 328 millones)	55%
+	Crecimiento del turismo mundial y segmentación de intereses de turistas		Turismo + agro exportaciones (US\$3 406 millones)	11%	
			Turismo (US\$1 938 millones)	6%	
+	Creciente preferencia por productos naturales y orgánicos, por frutas y verduras				
TPe:					
+	Creciente reconocimiento de que las agro exportaciones y el turismo son sectores en los que el Perú tiene alto potencial. Inversiones en crecimiento.	Agro exportaciones (US\$1 503 millones)	5%		

## ANEXO 3: MICRO ESCENARIOS

Grandes desafíos y drivers (ejemplo).

	DESAFÍOS	DRIVERS	MOVIMIENTOS
PERÚ PAÍS GOBERNABLE	El Perú ha sabido enfrentar el stress hídrico, logrando que casi toda su población disponga de una dotación suficiente de agua, así como duplicando en 12 años el porcentaje de tierras bajo riego.	Cambio climático	Al 2021 el cambio climático ha generado que el agua sea un recurso escaso
			Al 2021 el cambio climático no ha causado aún una escasez manifiesta de agua pero hay restricciones
		Ordenamiento del agua	Al 2021 existe una legislación que se cumple y que permite alcanzar eficiencia en el uso del agua
			Al 2021 los intentos por ordenar el uso del agua no han tenido éxito
		Apropiación social del valor del agua	Al 2021 la sociedad reconoce el valor del agua como recurso escaso (precio, cantidad)
			Al 2021 la sociedad aún no reconoce el valor real del agua como recurso escaso
	La gobernabilidad del Perú es alta. Actores sociales negocian y buscan acuerdos para resolver diferencias y conflictos. Eso se refleja en que son poco frecuentes los conflictos sociales que derivan en actos de violencia.	Surgimiento del liderazgo en el Perú	Imagen pública construida sobre la base de actos de violencia o insurgencia
			Imagen pública construida sobre la base del reconocimiento de valores y competencias de las personas
		Respeto a la ley	Al 2021 el estado tiene la capacidad de hacer cumplir la ley
			Al 2021 el estado aún no tiene la capacidad de hacer cumplir la ley
		Capacidad de previsión de conflictos	Al 2021 el estado ha desarrollado la capacidad de prever los conflictos para desactivarlos
			Al 2021 el estado no ha desarrollado la capacidad de prever los conflictos
	El narcotráfico y su aliado el terrorismo, ya no constituyen una amenaza relevante para la sociedad peruana y factor de debilitamiento de sus instituciones.	Comportamiento de la demanda	Al 2021 la demanda por drogas de origen natural se mantiene
			Al 2021 la demanda por drogas de origen natural se reduce por la competencia de las drogas sintéticas
		Rentabilidad del agro	Al 2021 los cultivos lícitos son económicamente atractivos para los agricultores
Al 2021 los cultivos ilícitos siguen produciendo altas rentabilidades a los agricultores			
Permisividad del Estado y la sociedad		Al 2021 existe un estado con una institucionalidad fuerte, con presencia en todo el territorio, con controles al lavado de activos y una sociedad con valores	
		Al 2021 existe un estado con una institucionalidad débil y con una estructura negativa de valores en la sociedad	

### Micro escenarios para segunda ronda de consulta

GOVERNABILIDAD				
1	Se ha construido una fuerte institucionalidad democrática, basada en el cumplimiento de las reglas de juego y la confianza que ello genera.	Las reglas de juego no se respetan; existe alta incertidumbre respecto de decisiones públicas y judiciales. Predomina la desconfianza.	Es limitada la vigencia de la institucionalidad; sólo en algunas áreas y sectores se cumplen las reglas de juego. La confianza en el sistema es baja.	La institucionalidad se ha fortalecido de forma lenta, fundamentalmente en la valoración de la sociedad, que cree debe lograrse que las reglas de juego se cumplan y haya predictibilidad.
2	Buena parte de los conflictos o se judicializan o se negocian por presión social acompañada con actos de violencia, revelándose riesgos latentes de retrocesos en el sistema democrático.	Los mecanismos de solución de conflictos sociales se basan en el diálogo, el reconocimiento de objetivos nacionales y el respeto entre el Estado y las organizaciones sociales.	Persisten conflictos sociales y regionales, parte de los cuales no son resueltos por negociación y diálogo, llegando a judicializarse y a la ocurrencia de actos de violencia aislados.	No existen mecanismos eficaces para prevenir ni solucionar los conflictos sociales, regionales, etc.) y/o laborales. Es necesario el apoyo de la FF.AA. para liberar carreteras y recuperar el orden.
3	El Estado de Derecho es cuestionado, hay propuestas para refundar una "nueva patria", el respaldo a las organizaciones políticas depende del curso de los conflictos sociales.	Existe mayor participación ciudadana, con partidos políticos en proceso de fortalecimiento; se valora al Estado de Derecho como una necesidad.	La participación ciudadana es limitada, los partidos tienen poca credibilidad y surgen nuevos en cada elección a la caza del voto de los independientes o de los defraudados de los partidos ya existentes.	La participación política de la ciudadanía es relevante, se ha reconstituido el sistema de partidos y se está restableciendo la credibilidad en el Estado.
4	Hay una lucha intensa contra la corrupción, basada en vigilancia ciudadana y mecanismos de transparencia parcialmente implementados.	Los actos de corrupción son frecuentes y cada vez más públicos. La ciudadanía ya no se escandaliza por ellos. La corrupción es una herramienta de negociación para obtener contratos con el Estado en todo nivel.	La corrupción se ha reducido significativamente y la transparencia es casi un estándar en la gestión de los asuntos públicos	La corrupción sigue siendo un mal endémico, cada cierto tiempo el país se sacude con un nuevo escándalo difundido por los medios de comunicación. La ciudadanía se divide entre la resignación y el cuestionamiento radical.
5	El narcotráfico ha incrementado su negocio y la violencia, especialmente en zonas urbanas. Es evidente la presencia narcoterrorista detrás de los conflictos sociales, para mantener ocupadas a las fuerzas del orden.	Existe un sistema eficaz de inteligencia financiera para detectar dinero del narcotráfico. cortando los flujos de dinero hacia las zonas productoras, y propiciando un ambiente favorable para la sustitución de cultivos y la pacificación.	El narcoterrorismo ha logrado conexiones políticas fuertes que les brindan entornos propicios para desarrollar sus operaciones.	La producción de droga se ha reducido a ciertas zonas de la selva, pero sus conexiones políticas y económicas abarcan aún importantes regiones del país. La alianza entre el narcotráfico y el terrorismo sigue vigente en dichas zonas.

INCLUSIÓN SOCIAL	6	La tasa de pobreza se ubica entre 20% a 25%. Se amplían las oportunidades laborales en todo el territorio nacional, pero no se ha podido reducir significativamente el sub empleo.	La tasa de pobreza se reduce a niveles entre 15% a 20%, y la extrema pobreza ha sido casi eliminada. Hay oportunidades laborales y de negocios para todos los que posean talentos y formación adecuada. El empleo formal ha crecido significativamente.	La pobreza se ubica en torno del 40% a 50%. Las oportunidades laborales se concentran en Lima y algunas ciudades, pero vinculadas a labores de bajas remuneraciones.	Se ha reducido la tasa de pobreza a cerca de 30%. Siguen siendo significativas las diferencias entre las oportunidades laborales de los ámbitos urbanos y rurales.
	7	Se han concretado avances significativos en saneamiento (agua y desagüe), pero se mantienen carencias en vivienda y salud.	La calidad de los servicios públicos es bastante baja en general.	Los servicios públicos de calidad se concentran en Lima y las principales ciudades. La calidad es supervisada sólo en el ámbito urbano.	La cobertura del suministro de servicios públicos de calidad alcanza la mayor parte del territorio nacional.
	8	Los programas sociales son eficaces y permiten brindar un mínimo de igualdad de oportunidades a los sectores más empobrecidos.	Se han incrementado los recursos asignados a programas sociales, pero la eficiencia de su gestión no es satisfactoria.	La asignación de recursos para programas sociales es restringida y se realiza por cálculo político, por lo que su eficiencia y su eficacia son limitadas.	El impacto de los programas sociales es mínimo, tanto por la magnitud de la pobreza reinante, como por su gestión ineficiente y corrupta.

GENERACIÓN DE CAPACIDADES	9	La participación del sector privado y de la sociedad civil han logrado mejoras de calidad en algunos centros educativos públicos. Sin embargo el sistema público sigue siendo mayoritariamente deficiente.	La calidad de la educación pública ha mejorado muy desigualmente. En las regiones del país con mayores recursos el acceso es más igualitario, incluyendo uso de medios digitales y aprendizaje de inglés.	La educación sigue siendo fuente de las diferencias de oportunidades entre los peruanos. La formación de calidad se encuentra concentrada en centros privados.	La educación pública es capaz de proveer las competencias que los jóvenes necesitan para acceder a un puesto de trabajo digno, dentro de una sociedad digitalizada e integrada a un mundo global.
	10	La inversión nacional en tecnología y en actividades de I+D es mínima. Sólo las grandes corporaciones laboran con tecnología de punta adquirida en el exterior.	El Perú compite globalmente produciendo tecnología en algunos de nuestros principales sectores productivos. Se reconoce a la inversión en I+D como pilar para sostener el crecimiento.	El crecimiento de las principales áreas productivas se ve limitado por la insuficiente inversión y aplicación de tecnologías. El financiamiento para la I+D es reducido y su impacto poco significativo.	El valor agregado a la producción se incrementa por adquisición y adaptación de tecnologías. La inversión nacional en I+D se ha incrementado pero es insuficiente.
	11	La calidad de la formación se encuentra focalizada en algunos centros, que cuentan con reconocimiento internacional.	Ante la baja calidad de la oferta formativa, las empresas se ven obligadas a invertir directamente en la formación del talento humano que requieren. Los que logran obtener una beca de estudios en el extranjero prefieren quedarse fuera y no retornar al país.	Existe una formación de calidad acreditada internacionalmente en las universidades e institutos tecnológicos del país. Un número importante de profesionales y técnicos se forman en el extranjero, pero la mayoría regresa a trabajar en el país.	Ante la baja calidad de la formación profesional y técnica, las empresas establecen alianzas con universidades e institutos tecnológicos, logrando asegurar así que los jóvenes adquieran un mínimo de competencias para su inserción laboral.

ECONOMÍA	12	La década 2010-2020 se ha caracterizado por continuas crisis financieras que han afectado seriamente a la economía peruana.	Tras la crisis financiera del 2008, la economía mundial creció muy desigualmente. Los países emergentes compensaron en parte el relativo estancamiento de EE.UU y Europa.	Luego de la crisis financiera del 2008, la economía mundial creció sostenidamente en el período 2011-2021 y los precios de commodities se estabilizaron en niveles atractivos para el país.	Durante el período 2009-2021, la economía mundial ha crecido a tasas bajas y con fluctuaciones. Los precios de commodities han sido muy volátiles.
	13	La integración a la economía mundial se torna lenta, crecen las exportaciones tradicionales (minería, etc.) pero con poco valor agregado nacional, mientras que las exportaciones no tradicionales sufren fuertes fluctuaciones por su poca capacidad de adaptación a las demandas cambiantes.	Nuestro país ha aprovechado los TLCs que ha firmado y está muy insertado en la economía global, lo que se refleja en un crecimiento continuo de sus exportaciones, que poseen cada vez mayor valor agregado y que cuentan con mayor diversificación en productos y mercados.	Existe un deterioro en las exportaciones debido a una creciente orientación proteccionista del manejo económico, lo que ha generado poca inversión en nueva producción y la pérdida de mercados.	Los diferentes TLCs suscritos no han sido aprovechados suficientemente, por lo que las exportaciones se incrementan pero por debajo de su potencial y nuestra estructura exportadora no ha sufrido mayor cambio en los últimos 15 años, y sigue basada en recursos naturales.
	14	Se logró avances significativos en el entorno de negocios. Se incrementa la inversión extranjera, pero una buena parte de ella se concentra más en negocios especulativos (de corto plazo), por lo que fluctúa frecuentemente.	El Perú es percibido como un país de alto riesgo por la elevada incertidumbre política y económica, que genera un clima de negocios desfavorable en comparación con otros países de la región. Los flujos de inversión extranjera caen significativamente.	Son limitadas las mejoras en el entorno de negocios, al Perú se le percibe como un país de riesgo. La inversión extranjera se incrementa lentamente, por debajo del promedio de la región.	El Perú ha logrado consolidar un entorno de negocios atractivo que lo ha convertido en uno de los mayores receptores de inversión extranjera de la región, que se ha dirigido principalmente a actividades productivas y de infraestructura.
	15	El mercado interno ha crecido sostenidamente en los últimos 10 años. Aprovechando el boom exportador muchas MYPES logran ser competitivas, tanto nacional como internacionalmente, al articularse en clusters y en cadenas productivas entre sí, así como con grandes empresas.	El mercado interno crece poco significativamente. Pocas son las MYPES que se han articulado en alguna cadena productiva, y la mayoría aún no son competitivas y hay elevada informalidad.	El crecimiento del mercado interno se convierte en una oportunidad de negocios para las MYPES que se orientan principalmente a los rubros de comercio y servicios. Existe una mayor predisposición a la asociatividad para mejorar su nivel de negociación.	El mercado interno logra crecimiento efímero, basado mayormente en estímulos estatales. Crecen los niveles de informalidad, las MYPES son poco competitivas y no se logran articular a cadenas productivas. Muchos emprendimientos son de sobrevivencia, como única alternativa al desempleo.







Auspiciado por:



Corporación Andina de Fomento