



CANALÉ COMUNICACIÓN + DESARROLLO

año 1 no. 0

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. REDES SOCIALES Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS. VOLUNTARADIO EN LOS ANDES. TEATRO VIVO. 10 soles

**Dirección**  
Hugo Aguirre

**Edición**  
Carla Sifuentes

**Consejo Editorial**  
Luis Peirano, Fernando Roca, Rafael Roncagliolo, Rómulo Franco

**Consejo Consultivo Nacional**  
James Dettleff, Guida de Gastelumendi, César Guzmán Barrón, Juan José Vega, Pablo Espinoza, Luis Olivera

**Consejo Consultivo Internacional**  
Luis Ramiro Beltrán, Elizabeth Fox, Adelaida Trujillo, Silvio Waisbord, Alfonso Gumucio, Reynaldo Pareja, José Luis Aguirre

**Consejo de Facultad**  
Decano: Luis Peirano  
Profesores Principales:  
Rómulo Franco, Juan Gargurevich  
Profesores Asociados:  
Hugo Aguirre, James Dettleff  
Profesora Auxiliar: Celia Rubina  
Representante Estudiantil:  
Gianmarco Gardella  
Secretaría Académica: Rosario Peirano

**Diseño y diagramación**  
Sayuri Furukawa

**Ilustraciones**  
Sebastián Burga

**Colaboradores**  
Baltazar Caravedo, César Bedoya, Marlene Achante, Henri Le Benvenue, Luis Bacigalupo, Guida de Gastelumendi, Martín Carrillo, Pablo Espinoza, Olga Bárcenas, José Aburto, Pedro Salvatori

**Corrección final**  
Mario Ghibellini

**Corrección**  
Enzo Tomatis, Andrea Correa

**Impresión**  
Equis Equis

La revista Canalé autoriza la reproducción parcial o total de sus textos siempre y cuando se mencione la procedencia y autoría de los mismos.

## CONTENIDO

- 3 PRESENTACIÓN**
- 4 COMUNICACIÓN + DESARROLLO**  
Luis Peirano y Hugo Aguirre
- ARTÍCULOS**
- 12 PARA CREER EN NOSOTROS Y CONFIAR EN LOS DEMÁS (a propósito de la Responsabilidad Social)**  
Baltazar Caravedo  
*AVINA Perú*
- 32 REDES SOCIALES Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE COMUNIDADES Y EMPRESAS MINERAS EN EL PERÚ**  
César Bedoya  
*Pro Diálogo*
- 48 LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO DE LOS CONFLICTOS**  
Marlene Achante  
*CARC - PUCP*
- ENTREVISTAS**
- 18 Henri Le Bienvenu**  
*Perú 2021*
- 23 Luis Bacigalupo**  
*Dapseu – PUCP*
- 40 Guida Gonçalves de Gastelumendi**  
*SASE*
- 26 ENMEDIO**  
**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**  
Martín Carrillo
- 36 DESDE LA UNIVERSIDAD**  
**VOLUNTARADIO EN LOS ANDES**  
Pablo Espinoza
- 44 CREATIVIDAD PARA EL DESARROLLO**  
**TEATRO VIVO**  
Olga Bárcenas
- 54 DIXIT**

## PRESENTACIÓN

Tiene en sus manos la revista de la especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Pretendemos salir dos veces al año acompañando al papel una edición digital. Buscamos cubrir los temas principales de nuestra línea de especialización comunicativa que emplea teorías, herramientas metodológicas y actividades de campo para acercarnos a esa imprescindible utopía que es el desarrollo, su idea y materialización.

Este número está parcialmente dedicado al tema de la Responsabilidad Social, apuesta de las organizaciones por cumplir un rol antes exclusivamente reservado al Estado y que ahora se constituye en menester de las instituciones, sean empresariales privadas, públicas, con o sin fines de lucro. Este asunto empieza a copar las agendas de los directorios y a abonar las expectativas de los ciudadanos convirtiéndose paulatinamente en un eficiente mecanismo de interacción social.

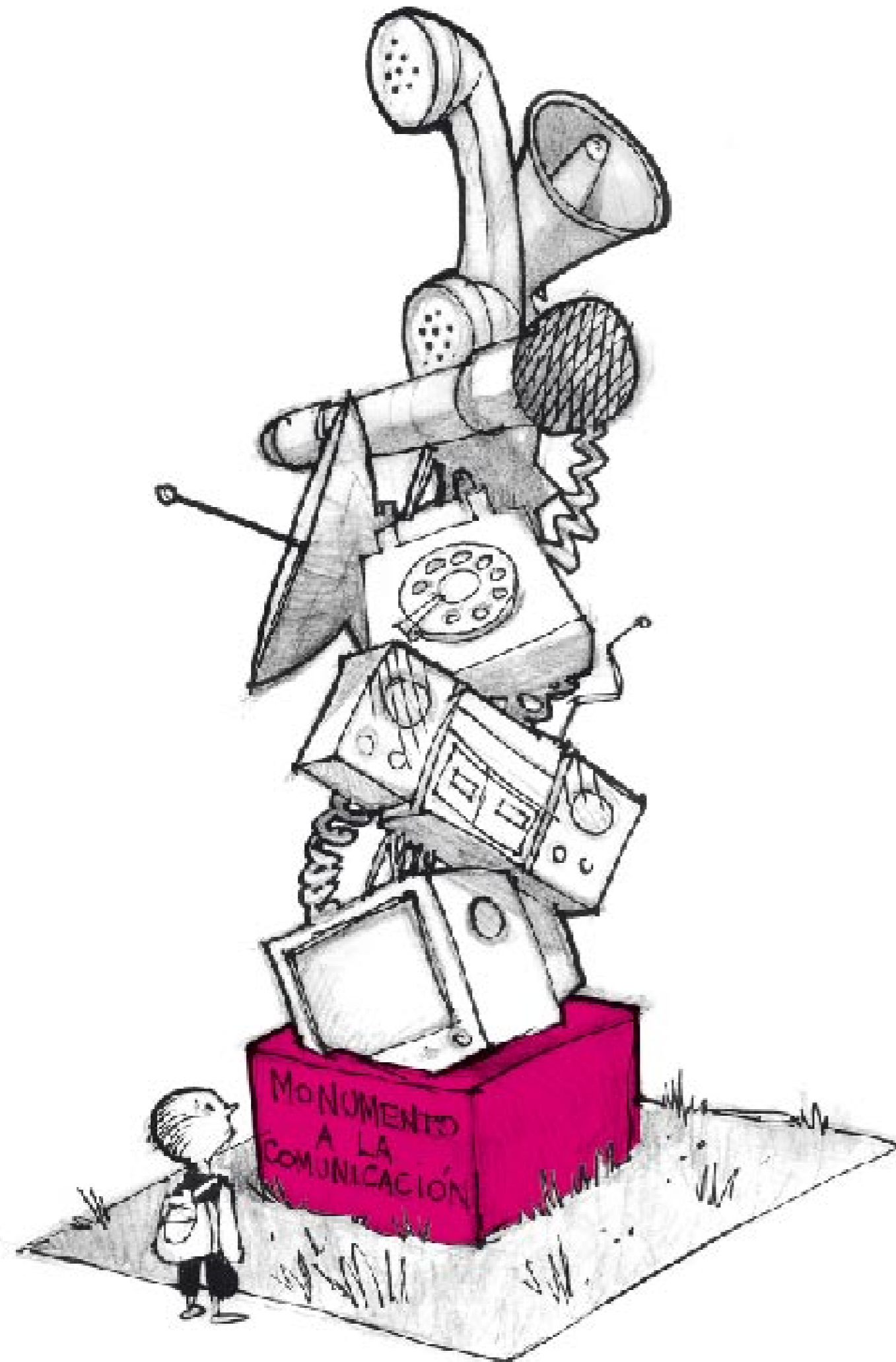
También le interesa a este número de Canalé, provocar una reflexión acerca de la formación de los comunicadores para el desarrollo en el país, señalar la trayectoria hasta ahora trazada y mirar las marcas e influencias tanto teóricas como pragmáticas del hacer en este campo que es para nosotros tanto un objeto de estudio como un territorio para la acción.

Nos complace dar cuenta en estas páginas de experiencias que son el resultado de alianzas entre las especialidades de nuestra Facultad. El sueño de la integración armoniosa de objetivos y del trabajo interdisciplinario lo alcanzamos emprendiendo proyectos como el de Voluntariado.

Para que la revista se haga realidad, nuestra Facultad y Especialidad han pasado por un proceso de maduración de casi una década. Durante ese tiempo, nuestro Decano, Luis Peirano, impulsó, insistió y logró movilizar nuestras energías para que Canalé se hiciera realidad. Sin el concurso de Carla Sifuentes, Arlene Villanueva, José Aburto, Gaby Reyes, los miembros del Grupo REDES, Sayuri Furukawa y todos los que tocaron esta experiencia nada se habría alcanzado.

Anunciamos que el segundo número de este año estará dedicado a la comunicación para el desarrollo. Conversaremos con los pioneros y los actuales pensadores e impulsaremos un debate que nos permita construir un estado del arte. La idea es testimoniar que hay fuerzas e ideas para alcanzar el desarrollo humano.

El Director



## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN EL PERÚ

Luis Peirano y Hugo Aguirre

Una propuesta de la especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación, PUCP

### ANTECEDENTES

La trayectoria de los estudios sobre procesos de comunicación en América Latina muestra, en primer lugar, una confluencia creativa de varios enfoques disciplinarios provenientes de las escuelas de ciencias sociales desarrollados en los Estados Unidos y Europa.

Sin embargo, la característica principal de los estudios y la práctica de la comunicación para el desarrollo está marcada por el esfuerzo de creación de una propuesta propia para responder a las peculiares demandas en esta difícil área de trabajo social.

La propia condición histórica de la región y el hecho de que las teorías y los modelos que se intentaron aplicar acumularon una serie de tropiezos y fracasos, obligaron a hacer pasar los modelos y técnicas propuestos por el tamiz de la adaptación o la reformulación.

La praxis misma de la comunicación para el desarrollo a lo largo de los últimos cincuenta años ha permeado de manera indeleble la dimensión académica de la comunicación impulsando, en los contados casos de Facultades o Escuelas que enseñan esta disciplina, estructuras o mallas curriculares interdisciplinarias en las que se enseña una armónica combinación de teoría y práctica.

La especialidad universitaria de comunicación para el desarrollo en el Perú es relativamente reciente, aunque

sus orígenes pueden rastrearse desde algunas décadas atrás, en la historia del desarrollo de la universidad peruana.

A mediados del siglo pasado existieron intentos por establecer, en la Universidad Agraria, de La Molina, estudios especializados de comunicación en el ámbito agrario, bajo el esquema de difusión de innovaciones. Uno de los pioneros de este esfuerzo fue Luis Ramiro Beltrán, en su compromiso por devolver lo aprendido en los Estados Unidos a su país, Bolivia, y el resto de América latina.

Pero si bien su aporte y el de otros pioneros fue fundamental, la base institucional no respondió de manera adecuada y el intento no prosperó de manera sustantiva.

De alguna manera, son parte de esta etapa pionera en el desarrollo de los estudios de comunicación la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La primera Escuela de Periodismo fue creada en la PUCP el año 1945. La Facultad de Ciencias Sociales, a mediados de 1966. Las escuelas de formación de periodistas eran entonces la única alternativa. Se produce en ese momento un contexto en el que el crecimiento de las audiencias locales y la aparición de medios masivos impresos propician la necesidad de formar cuadros técnicos especializados para la comunicación social.

## PECULIARIDADES DEL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN EL PAÍS

Si bien el paradigma comunicativo anglosajón ha prevalecido en el desarrollo de los estudios de comunicación que tuvieron como punto de partida el periodismo, el hacer comunicacional primigenio en el campo de la comunicación masiva, la herencia cultural española, la presencia todavía significativa de una población de origen y habla quechua, así como la diversidad y pluralidad cultural de población peruana, han demandado la creación de alternativas diferentes para manejar las necesidades de comunicación.

Obviamente, los esfuerzos por generar alternativas educativas locales y regionales no podían hacerse vía una fácil extrapolación de las cátedras de los países del norte en América latina. El nivel de fracaso de las experiencias hechas de acuerdo con esta perspectiva es incuestionable.

El mundo académico latinoamericano ha mostrado también otra marcada controversia al referirse a matrices ideológico-epistémico marxistas, e influencias culturalistas europeas así como sucedió con respecto al pragmatismo funcionalista norteamericano, mostrando la prevalencia de una de ellas o intentado tomar de cada una lo que le resultara más conveniente o aplicable.

El enfoque difusionista ha prevalecido a través de los cursos y campañas de comunicación para el desarrollo impulsados por organismos internacionales y regionales. Ha sobrevivido hasta nuestros días, como eco de una necesidad inevitable de muchos organismos de desarrollo por utilizar modelos que garanticen, al menos en apariencia, ciertos niveles de eficiencia y control. Esta persistencia en el modo de proceder se hace visible en las intervenciones de comunicación para la salud, en la comunicación para la solución de conflictos, en aquella comunicación vinculada al cambio de comportamiento aplicada a ámbitos tan disímiles como el desarrollo agrícola, el cuidado del medio ambiente, la educación, el control poblacional y la lucha antidrogas, entre otros.

Las limitaciones y fracasos de muchos proyectos de comunicación para el desarrollo produjeron la necesidad de buscar la formación de profesionales en el campo del desarrollo social, proponiendo la hibridación de teorías y mecanismos de conocimiento y análisis de la realidad como formas de transformación de la misma.

Dinámicas de apropiación metodológica y de epistemologías ajenas, procesos de adaptación de estas a contextos complejos, multiculturales y marcados por desequilibrios en sus marchas al desarrollo; espacios políticos y económicos inestables ejercieron presión natural en la necesidad de impulsar un esfuerzo más integral e integralista desde la institucionalidad académica para dar respuesta a la necesidad de profesionalizar

comunicadores.

Fue mérito de la Universidad de Lima el arriesgarse a abrir la primera facultad de comunicaciones en términos integrales hace ya más de tres décadas. Tiempo después de su fundación, y ya en la década del 80, esta casa de estudios modificó su plan de estudios, que se desplegó en las especialidades de Publicidad, Periodismo, Medios Audiovisuales y Cine. Solo una década después, esta universidad abrió la especialidad de Comunicación para el Desarrollo con un enfoque integrador, que recuperaba la producción académica latinoamericana y las experiencias, así como preocupaciones por la comunicación popular y alternativa, estudiada y promovida por alguno de sus maestros más destacados, eficientes traductores de las propuestas de los pioneros.

Desde entonces, una veintena de universidades peruanas, entre públicas y privadas, se arriesgaron a crear programas de formación profesional de comunicadores, la gran mayoría de ellas solamente en las líneas clásicas de periodismo y publicidad.

La carrera de comunicación se convirtió en una de las más atractivas para miles de jóvenes peruanos que se volcaron masivamente, en los años 80, a estudiar y luego a copar el creciente mercado laboral de las comunicaciones. Las universidades peruanas crean programas especializados en el área, incluso en ámbitos en los que los sistemas de comunicación eran poco menos que precarios y los mercados laborales bastante limitados, reconociendo una demanda educativa cada vez más orientada al campo laboral vinculado al desarrollo de los medios.

Durante los años 90, se producen cambios dramáticos en la realidad mediática capitalina. Se fundan nuevos medios con las nuevas tecnologías, crece la cobertura de la señal de cable y algunas de las empresas de comunicación -las más grandes- se hacen eco de la tendencia global y se corporativizan.

## NUESTRA FACULTAD

El año 1996 se funda la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Convergieron en este acto recursos humanos provenientes de la propia universidad, así como de diversas canteras académicas de formación de comunicadores. En esa convergencia no sólo había variedad de especialistas, sino de enfoques, aunque un solo mandato integralista y propositivo. Inició sus actividades con cinco especialidades, dos de las cuales son las más audaces: Artes Escénicas y Comunicación para el Desarrollo, además de Periodismo, Publicidad y Comunicación Audiovisual.

Desde su fundación ha graduado cuatro promociones

**No somos pues el poder, sino un instrumento del poder. No somos ideología; somos los técnicos que operan las herramientas que la vehiculizan. No somos el mensaje; somos los articuladores retóricos que proponen formas de ponerlo en escena.**

y tiene matriculados más de 800 estudiantes. Sus especialidades, reflejan la visión que sobre la comunicación en el país sostienen sus gestores: trabajamos sobre la esencia humana que se manifiesta en actos y obras de comunicación vehiculizados por los seres humanos de manera directa o empleando mediaciones técnicas, enfatizando el derecho y la obligación de la comunicación social. Entendemos que la comunicación, al ser el estímulo que activa las relaciones sociales y las acciones y ensoñaciones individuales, debe ser gestionada responsable y racionalmente; y que la incidencia de los comunicadores sobre los mensajes requiere que estas pasen por una formación que los convierta en mujeres y hombres para la vida en sociedad.

Claro está que la propuesta educativa está todavía muy fresca como para ver cuajados sus propósitos. Sin embargo, en la voluntad expresa de generar escuela se pensó en que nuestra concepción de comunicación para el desarrollo responda a las dinámicas y realidades geográficas y culturales locales, sin prejuicio de retomar los mejores aportes de los estudiosos y experto pragmáticos de fuera.

## NUESTRA PROPUESTA

El plan de estudios diseñado presenta una estructura flexible y permite que el estudiante forje un perfil profesional que potencie sus habilidades personales y po-

tencial cultural. Es también el resultado de un diseño creado por profesionales cuya experiencia laboral los ha llevado tanto por el camino del diseño como por el de la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo en espacios complejos como el latinoamericano.

Nuestro plan de estudios describe los objetivos de la especialidad de comunicación para el desarrollo de la siguiente manera:

- Promueve el análisis y la gestión de estrategias de comunicación con la finalidad de generar o mejorar procesos de comunicación interpersonales, grupales y masivos que apunten al desarrollo social.

- Prepara al estudiante para la investigación, diseño y gestión e implementación de estrategias, acciones y mensajes en proyectos de comunicación y organizaciones, enfatizando en temas de actualidad para el mejoramiento de la calidad de vida tales como la salud, educación, ciudadanía y derechos humanos, género, desarrollo institucional, productividad y medio ambiente.

En el comunicador para el desarrollo, confluye el saber desarrollado a partir de los estudios de comunicación que desde hace casi ocho décadas se producen en la esfera académica norteamericana, europea y latinoamericana.

Este saber resultó del análisis de la sociedad industrial y las relaciones establecidas entre las industrias culturales y la sociedad de masas, entre el significado de las interacciones simbólicas propiciadas por las personas en sus comunidades y las mutaciones culturales resultado de estos contactos. De esos actos y obras de comunicación y de enfoques empírico-funcionalistas, marxistas, estructuralistas, culturalistas y mediacionistas que los han mirado a lo largo de la historia se ha hecho el saber y el hacer comunicacional.

Se aspira a formar un comunicador para el desarrollo que haga un esfuerzo permanente por racionalizar y tomar distancia del purismo ortodoxo de la tradición de las ciencias de la educación, con respecto a la comunicación mediática, y de un discurso estigmatizador de los criterios sociales con respecto a la comunicación mercantil.

Esto permite formar un profesional capaz de asumir el medio y el mensaje libre de prejuicios; aprovechando al máximo el potencial de la experiencia comunicacional propia de campos que no necesariamente se interesan por o se detienen ante objetivos de desarrollo social.

Los fenómenos de la realidad que miramos son la comunicación entre las personas enmarcadas en culturas locales, regionales y globales, lo que hacen las gentes con los mensajes que emanan de las tecnologías de la comunicación en sus diversos niveles: interpersonal, grupal o masivo.

Observamos e intervenimos en la configuración y el discurso de la opinión pública. Interpretamos y clasificamos a los ciudadanos consumidores en las negociaciones en el mercado de bienes simbólicos que lo acercan, ya educado, al mundo del consumo. También estudiamos y diseñamos cómo persuadir a los ciudadanos para

que adquieran productos, ideas, comportamientos. No somos, pues, el poder, sino un instrumento del poder. No somos ideología; somos los técnicos que operan las herramientas que la vehiculizan. No somos el mensaje; somos los articuladores retóricos que proponen formas de ponerlo en escena.

“... El comunicador para el desarrollo conoce de teoría, tecnologías y prácticas comunicativas y emplea ese saber para generar estrategias planificadas de comunicación orientadas a influir en el comportamiento de los ciudadanos para promover en ellos su desarrollo humano y social.”

Es imposible que un comunicador social trabaje solo. El desarrollo es un proceso colectivo que favorece lo individual, es una dinámica intersectorial e integral que convoca acciones unánimes y coordinaciones interdisciplinarias, interculturales, e intersubjetivas, entre otras.

#### EL PERFIL DEL COMUNICADOR PARA EL DESARROLLO

Aspiramos a formar profesionales capacitados para aplicar los conceptos y técnicas de la comunicación con la finalidad de promover la participación activa de los ciudadanos en los procesos de desarrollo de la sociedad.

El resultado debe ser un experto en el diagnóstico de los problemas de comunicación, planificación de soluciones y en el monitoreo y la evaluación de resultados. Debe destacar también, por su capacidad de trabajo interdisciplinario, con una concepción integral del desarrollo y un buen manejo metodológico.

A esto debería sumarse una particular sensibilidad por

**La comunicación para el desarrollo de hoy no ha podido sustraerse ni desprenderse de las influencias externas. Usualmente asociado a hiperactividad comunicativa y a obvias saturaciones, el difusionismo sigue marcando con fuego las intervenciones educativo-comunicacionales de hoy.**

la problemática local, nacional y mundial. A su capacidad para ponerse en el lugar del otro, para trabajar en equipo y para liderar, mediar y concertar intereses, además de iniciativa y creatividad, deben sumarse aptitudes fundamentales como propiciador de procesos de comunicación para el cambio social. Ha de interesarse en promover prácticas democráticas en las organizaciones y en las relaciones entre los distintos actores del desarrollo.

El perfil del comunicador para el desarrollo debe ser el de una persona con cualidades notables. No un superhéroe que posea poderes de clarividente pero sí de un carisma espectacular, y una imprescindible voluntad de trabajo en equipo.

No puede ser un comunicador para el desarrollo quien tiene vocación por el monólogo, quien no es capaz de integrarse a equipos de trabajo con miembros que provienen de las ciencias naturales y sociales. No se aceptan personalidades intolerantes como tampoco sordomudos virtuales.

Convocamos a comunicadores para “hacer” una forma de comunicación distinta que no trate de dar cuenta de noticias o creaciones por medio del uso de medios, sino que apunte a mejorar la capacidad comunicativa de las comunidades, a transformar personas y, con ellas, a sus realidades. No se trata de informar, sino de formar; nuestra apuesta es por propuestas que se mantengan en

el tiempo y el espacio y que tengan consecuencia en la promoción cultural, económica y política para el desarrollo.

Trabajamos necesariamente con equipos interdisciplinarios que cruzan las otras especialidades del campo comunicacional, y buscamos hacer propuestas transdisciplinarias, sobre temas de infancia, agricultura, salud, educación, lucha contra las drogas, y minería, entre otros.

La génesis y evolución del concepto de la comunicación para el desarrollo nos demanda recurrir a enfoques metodológicos y estratégicos diversos, a una racional heterodoxia metodológica; con fuentes de financiamiento variadas y con sistemas de evaluación y medición de impactos también distintos.

#### EN RESUMEN: PARA HACER LO PROPUESTO

Pretendemos rescatar elementos para nuestro trabajo de los siguientes enfoques, dejando luego en libertad a los egresados de optar por las diferentes variables que emplean las instituciones para el desarrollo.

- **Enfoque difusionista:** acorde con las teorías empírico-funcionalistas que proponían modelos de comunicación verticalistas. Son los tiempos del paquete mediático clásico: volantes, afiches y spot de radio.



- **Enfoque de comunicación social:** supera cualitativamente al anterior al plantear que los ciudadanos son actores sociales que interactúan con medios y entornos culturales que condicionan y median en el proceso de la comunicación. Corresponde a los tiempos en los que se impone, por ejemplo, la televisión educativa.

- **Enfoque de cambio de comportamientos:** vemos la comunicación como una herramienta estratégica que tiene la capacidad de proponer comportamientos ideales que pueden ser adoptados por quienes juzgan como positivos los beneficios de la nueva conducta propuesta. Es la época del cruce con lo publicitario y el mercadeo social, de la revisión de los géneros y del uso de la telenovela como mecanismo narrativo para entrar en la vida de la gente con el melodrama de la mano.

- **Enfoque de comunicación participativa:** acorde con las tendencias actuales sobre el desarrollo humano y social. Supone que el ser humano es el protagonista de su desarrollo, generador de su libertad y promotor de su propio bienestar. Tiempos de recuperación de las estrategias de comunicación grupal e interpersonal. De comunicación educativa.

- **Enfoque de comunicación relacional:** considera que la comunicación es articuladora de las diversas dimensiones de lo social y que los ciudadanos, como actores sociales, protagonizan ellos mismos los procesos con los que negocian. Comunicativamente hablando, claro está. Esto supone que no hay unidimensionalidad ni unilateralidad en la comunicación contemporánea. Era de multimedios, de fusiones, de NTIC.

La experiencia nos dice que existe una diferencia entre la formación académica y su proyección en el mundo laboral. Los campos de aplicación de los principios de la comunicación para el desarrollo se han ampliado sustantivamente y cada uno de ellos presenta problemas que es necesario enfrentar con valentía para no repetir errores.

Esto supone una permanente adecuación de los programas de estudio a las realidades que se enfrenta cada vez y redefinir nuevos enfoques metodológicos que guíen las intervenciones de comunicación con las otras dimensiones del trabajo para el desarrollo.

## TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

- La comunicación para el desarrollo de hoy no ha podido sustraerse ni desprenderse de las influencias externas. Usualmente asociado a hiperactividad comunicativa y a obvias saturaciones, el difusionismo sigue marcando con fuego las intervenciones educativo-comunicacionales de hoy. Aunque el debate académico intente evidenciar deslindes, no hay forma de desprenderse del difusionismo. No se trata, entonces, de dejarlo de lado, sino,

de aprovecharlo concientemente. Es una de las naturales herencias del empírico funcionalismo auroral.

- Los enfoques de interculturalidad y de género son sumamente complejos de lograr, de materializar en los diseños y en las acciones de los planes de comunicación que llevan adelante los comunicadores para el desarrollo y los equipos interdisciplinarios que estos integran. Estos enfoques casi siempre se quedan en retóricas declarativas y no se traducen en realidades materiales. Muy pocas veces hemos encontrado evidencias de la simbiosis que lo intercultural postula. Más bien hemos encontrado asistencialismo camuflado de concesiones, cortesía y distancia donde debió haber comunión o donde se propuso integración.

- Hemos constatado la existencia de una brecha insalvable, una especie de agujero negro que la racionalidad de los diagnósticos comunicacionales no han permitido solucionar en sentido estricto. La conexión creativa entre las investigaciones llamadas diagnósticos y/o líneas basales y las estrategias comunicativas que responden a ellas. Esta es la parte subjetiva que responde al componente científico del proceso de planificación estratégica de la comunicación. Es el momento creativo que amarra los posibles impactos a las acciones y materiales de comunicación. Además, está, como siempre, la dictadura del tiempo, y la contingencia que caracteriza lo social-cultural.

- Llamar la atención sobre espacios de tensión muy claros en el campo de acción de la comunicación para el desarrollo. Ya mencionamos uno, el de la tensión entre los Diagnósticos y la Estrategias.

- También está el de las tensiones entre productos o materiales de comunicación y las culturas.

- La tensión entre Evaluaciones y Testeos con los Técnicos y las Audiencias.

- También está el tema de la Otredad. La cuestión del otro. Comunicar es poner en común, es tomar en cuenta al otro y su espacio, su tiempo, su cultura, su hábitat. Las más de las veces, ese Otro con el que interactuamos, nos considera intrusos necesarios y utilizables. El viejo tema: “de invasores a invadidos”.

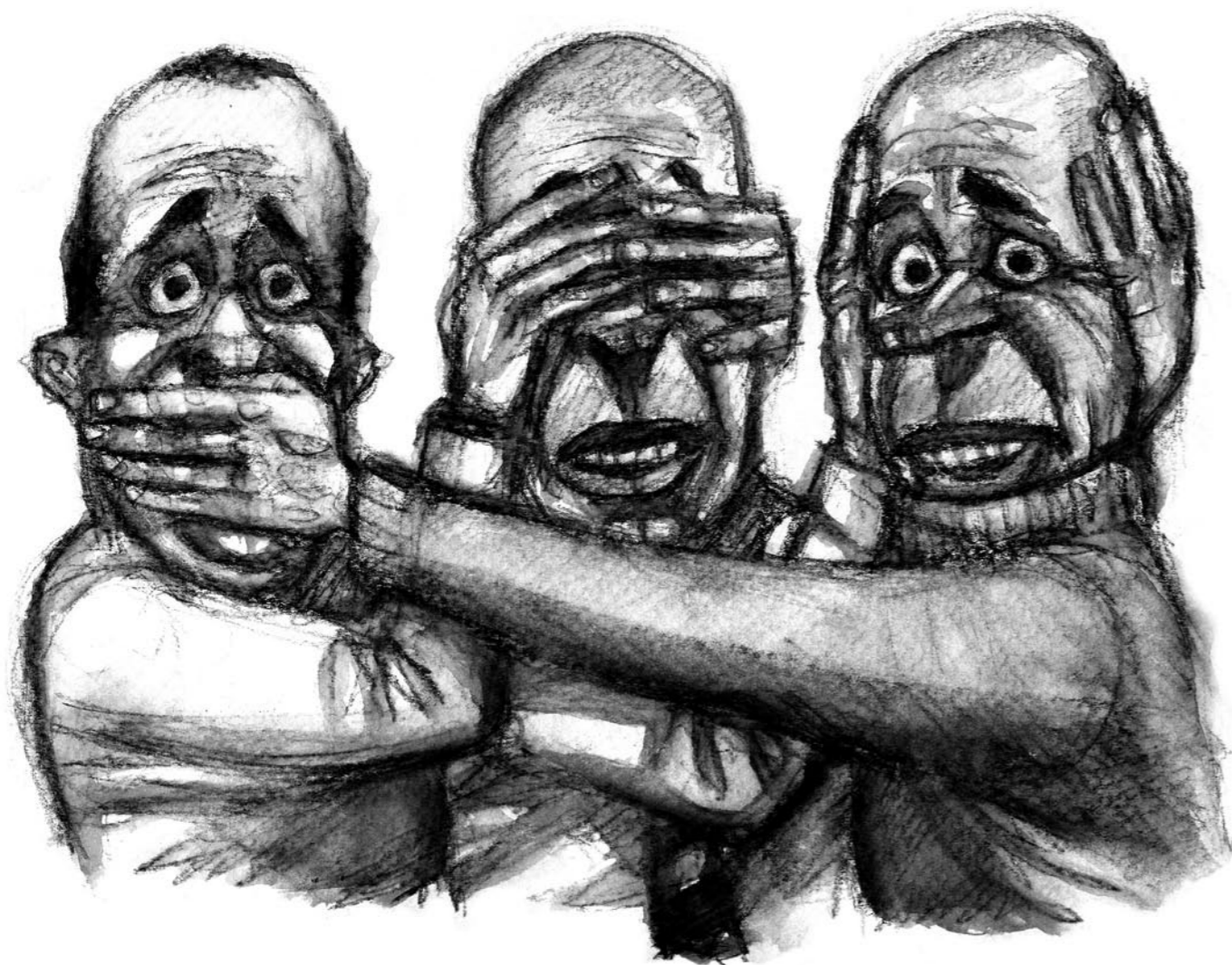
- Hay otro ámbito de igual nivel de complejidad y que se refiere a los condicionamientos financieros y temporales y de demostración de eficiencia que muchas veces aceleran y traumatizan los procesos de desarrollo, pues imponen arritmia a la natural dinámica del desarrollo.

Frente a toda esta natural complejidad del desarrollo y la comunicación puesta a su servicio, fácilmente podemos ceder a la tentación de admitir la inviabilidad de estos procesos en países como el nuestro.

En el caso de la Especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias y Artes de la PUCP, creemos en la viabilidad del desarrollo en nuestra región y tenemos fe en que hemos compartido esto con nuestros egresados y alumnos. La propuesta pedagógica está pasando ahora por un ajuste resultado del contacto entre las sensibilidades docentes y estudiantiles a las que se suman las de nuestros egresados y empleadores.

Estamos creciendo y cambiando, nos ajustamos permanentemente a escenarios en los que el cambio es un suceso constante, en los que la fusión metodológica va de la mano de una vivencia colectiva de lo global como un fenómeno que empuja mutaciones sociales, culturales y económicas. Ante este acelerado momento histórico, nuestros comunicadores para el desarrollo, creemos, responden con sapiencia y mesura.

Luis Peirano es Decano de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (peirano@pucp.edu.pe). Hugo Aguirre es coordinador de la especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la mencionada casa de estudios (haguirre@pucp.edu.pe).



## PARA CREER EN NOSOTROS Y CONFIAR EN LOS DEMÁS (A PROPÓSITO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL)

Baltazar Caravedo  
AVINA Perú

○ A partir de esta crítica les quiero proponer una ilusión, una idea que oriente nuestra acción, la misma que, espero, contribuya a forjar un nuevo impulso social para hacer sostenible nuestro país.

No quiero hacer de esta presentación una mera reflexión que nos ayude a cuestionar más profundamente aún la realidad en la que vivimos. Voy a hacer un diagnóstico de la sociedad peruana desde una perspectiva que privilegia la dimensión subjetiva; es decir, las ideas y sentimientos que gobiernan nuestros impulsos, nuestras intenciones y nuestras acciones. Es esta “subjetividad” la que nos permite o nos impide ampliar nuestro horizonte, reconocer o no nuestros errores y nuestros logros, apreciar o no a los demás, actuar adecuada o inadecuadamente. Esta dimensión está presente en lo que hacemos en nuestra vida cotidiana: en nuestra casa, en nuestra empresa, en nuestra institución, o en cualquiera sea el centro desde el cual funcionamos. Por lo general, no la advertimos. Poner al descubierto lo inadvertido es una manera de comprender el desarrollo y el proceso de transformación social y, en particular, el desarrollo y transformación de la sociedad peruana.

### ¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO EN LA SOCIEDAD PERUANA? ¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO EN NOSOTROS?

En el Perú (en nosotros) se despliegan dos procesos simultáneamente: uno destructivo y otro constructivo. El proceso destructivo se caracteriza por lo siguiente.

- El mantenimiento y/o extensión de la pobreza. Me refiero no sólo la pobreza económica, aunque, de hecho, la incluye. Me refiero también a la pobreza en los enfoques. Por ejemplo, la información periodística privilegia la confrontación política, el fútbol y las tragedias familiares o los accidentes devastadores; es decir, los medios se adecuan a lo que consideran que puede vender. Si bien es cierto que, finalmente, las entidades periodísticas suelen ser empresas que dependen de sus ventas, lo usual es que se limiten a ser meros enlaces entre un aspecto de la realidad y la curiosidad perversa. Al proceder de esta manera no perciben que se refuerza el sentimiento perverso de la sociedad y contribuyen al status quo que queremos modificar.

El empobrecimiento de los enfoques refuerza la pobreza en las miradas. La vida se asume como si fuera un espectáculo. Hay un deseo de ser visto, de aparecer en la foto, por buenas o malas razones, no importa; el asunto es estar en el escenario, ser parte del circo. Con enfoques limitados y miradas frívolas se empobrecen los afectos. La motivación detrás de afectos positivos (admiración, amor) suele tener sus raíces en el hecho de que ese alguien por quien siento algo es parte del espectáculo o tiene poder. En otras palabras, el afecto surge de un sentimiento deformado que privilegia la miseria humana, pero no para compadecerse de ella sino para disfrutarla.

- El sentido de exclusión. Tendemos a excluir no sólo por diferencias raciales, étnicas, de lengua o género. También practicamos la exclusión cuando ese otro con el cual nos relacionamos no piensa igual que nosotros. Ante esa circunstancia, o lo ignoramos (no existe) o se convierte en nuestro enemigo.

- La inequidad en el acceso a oportunidades. No todos tienen la posibilidad de aprovechar una oportunidad. Y es que para ello no basta tener una buena preparación. Más aún, suele ocurrir que no es necesaria una buena preparación. Lo principal es tener un padrino, alguien con suficiente poder o influencia que haga posible el beneficio de la oportunidad. En otras palabras, se podría decir que el sentimiento es que “sin padrino no hay oportunidad”.

- Los comportamientos autoritarios. Predomina en nosotros una manera arbitraria en la aplicación de las normas, cualquiera sea su rango. La ley se aplica para el que no tiene poder. Esta no es una reflexión hecha sólo a propósito de la desigual distribución del ingreso o del poder que concentran las autoridades políticas. Las incluye, desde luego. En este sentido no podemos olvidar una frase atribuida a un presidente peruano del siglo XX: “Para mis amigos todo, para mis enemigos la ley”. Pero lo más alarmante es que esta manera de sentir y de conducirse no sólo es patrimonio de los poderosos. Nosotros mismos, cuando tenemos algún poder, muchas veces evitamos cumplir la ley. Por ejemplo,

cuando nos pasamos la luz roja y el policía nos detiene buscamos una forma de “arreglar el asunto”. Sentimos que ese “arreglo” es posible si tenemos algo de dinero en el bolsillo.

- **El admitir la corrupción.** Minimizamos la importancia de la conducta ética. Nadie nos impresiona porque respetó todas las normas. Lo que sí nos impresiona es que alguien logre un resultado. Si se nos dice que ese resultado lo obtuvo respetando los procedimientos no lo creemos o nos surge una desconfianza. Pensamos que algo extraño ha habido. La pregunta que subyace es: ¿cómo puede obtener un buen resultado alguien que ha cumplido las normas, alguien que ha tenido una conducta ética? Se trabaja con la lógica de que lo importante es llegar, no cómo llegar. Entonces se justifican las conductas: “Roba pero hace obra” o “Le tuve que dar una coimita para que acelerara el trámite”.

- **El desprecio por los derechos humanos (por los derechos de otros).** Se manifiesta en la incapacidad de asombro o indignación que padecemos antes el hecho de que se haya violentado derechos elementales de personas que no conocemos. Por ejemplo, el Informe de la Comisión de la Verdad en el que se da cuenta de atropellos, injusticias, violaciones y muerte de miles de peruanos no ha logrado impactar en algunos sectores de la población por razones que no tienen que ver con el problema de fondo: se ha dicho que las conclusiones son

presente, la educación ha tendido a ser, predominantemente, memorística. Repetir los textos o lo que se había apuntado en el cuaderno escolar era la evidencia de haber estudiado. Algunos colegios o escuelas han logrado avanzar con relación a esta perspectiva. Lo que introducen en las aulas es una forma de razonar y no una exigencia memorística. Pero, al hacerlo de esta manera, se tiende a convertir en dominante la competencia académica y se subordina la calidad emocional. El aliento a la competencia académica no siempre se acompaña de un estímulo al desarrollo emocional del estudiante. Lo que resulta, en esas circunstancias, es un mensaje mediante el cual lo que interesa es ser el mejor, llegar antes, tener la más alta nota, etc. Nuevamente, lo que importa es llegar, no cómo llegar. Las mejores decisiones no suelen ser tomadas por las personas más inteligentes sino por las más sabias. No me refiero a los eruditos, sino a los que integran su aspecto emocional y su aspecto intelectual. Allí reside la sabiduría. Por otro lado, cuando se pone el énfasis sólo en lo intelectual producimos una discriminación implícita que se concreta en la división entre “vivos” y “tontos”. En otras palabras, entre los que sólo quieren llegar y los que se preocupan del cómo llegar.

- **La deslegitimación del sentido de representar.** El acto mediante el cual se le da presencia al ausente es el de la representación. Si yo represento a otro, esto quiere decir que traigo su voz, su opinión, su anhelo. Para ser

## Cuando asumimos una representación (no sólo política), el problema es que, en vez de dar presencia, duplicamos la ausencia.

sesgadas porque los integrantes de la CVR eran principalmente de izquierda. Bastó una frase así para invalidar, ante un sector, sus hallazgos. Pero lo mismo ocurre en la vida cotidiana, cuando otro que no conocemos fallece en circunstancias trágicas o imprevisibles. No nos llega a afectar en lo más mínimo la desaparición de la que nos informamos. En realidad, la idea que subyace es: “si no los conocemos, sus derechos no me interesan” y la complementa la siguiente: “si los conocemos y los consideramos enemigos, nos interesan sus obligaciones, no sus derechos”.

- **La educación como un problema meramente intelectual o de competencia académica.** Hasta el

portador del mensaje de quien represento, debo recoger su palabra, lo que tenga que decirme. No puedo anunciar que lo represento cuando ni siquiera he conversado con él. Cuando asumimos una representación (no sólo política) el problema es que en vez de dar presencia, duplicamos la ausencia. Se gesta un mecanismo mediante el cual expropiamos la voluntad ajena. Es lo que conocemos como “el cheque en blanco”. Detrás de esta actitud también hay un paternalismo subyacente. Es la actitud del que siente “yo sé lo que a ti te conviene” o la del que admite esta subordinación.

- **La violencia como forma de participación.** En la estructura y relación paternalista no se establecen diálogos

entre pares. Siempre hay uno que está “por encima”. Los afectos que se desarrollan tienen que ver con las posiciones que ocupan en esa vinculación; el que está “por encima” busca y demanda lealtad; no sólo hacia las ideas que supuestamente comparte; con quien está “abajo”, sino hacia sí mismo, no importa lo que haga; hay una búsqueda de sumisión u obsecuencia. El que está “abajo” se aliena a cambio de un favor, por lo general, muy menor en comparación con la entrega que ofrece. El equilibrio de esta relación se desbarata cuando algunos de los dos percibe que el acuerdo implícito no se cumple. La reacción suele ser violenta (rabia y resentimiento). En nuestra sociedad el paternalismo y la dependencia están en la base o contexto inconsciente. La protesta callejera (la toma de plazas, de avenidas, de locales, etc.) y la represión policial son la expresión de un mismo proceso de vinculación paternal.

- **La centralización: una autoestima disminuida.** Por lo general, aunque no estamos siempre concientes de ello, nos cuesta creer en nosotros mismos. No nos atribuimos el valor que nos corresponde. Dudamos de nuestras habilidades, de nuestras fuerzas, de nuestras capacidades creativas. Estamos más dispuestos a perder que a ganar. Todo triunfo nos sorprende. Así ocurre, por ejemplo, cuando la selección de fútbol gana: no lo podemos creer. Porque, a pesar de que nos entusiasmamos y soñemos con llegar al mundial, en el fondo, la duda y la incredulidad se han instalado silenciosa y sutilmente. Ello contribuye a que desarrollemos una falsa conciencia de lo que somos. Reproduce en el ánimo, en la subjetividad de nosotros, un patrón de relación centralista; dependemos de alguien que tiene más poder que nosotros, individual o colectivamente.

- **Sensación de que al Perú no lo cambia nadie.** En una sociedad en la que se ha tejido sutilmente una estructura de relaciones paternalistas, se espera que cambien “los de arriba” para proseguir con el cambio que afectará al resto. Hay una disposición, por parte de los que sienten que no tienen capacidad de influencia, de mantener el status quo. Son la fuerza conservadora que obstaculiza la transformación. Más aún, hay un deseo de que los padres no cambien. En una sociedad paternalista si el padre no cambia, ¿por qué nosotros debemos hacerlo?

- **Se desarrolla la “cultura” de la desconfianza.** En una sociedad sumergida en una corriente destructiva, la desconfianza se extiende reforzando todos los procesos subjetivos a los cuales hemos hecho breve referencia. La sospecha y la duda son la motivación y el resultado de las relaciones que construimos. Nos acercamos a otros sin revelar nuestras verdaderas intenciones. Somos indirectos, sinuosos, esquivos. Pero, al mismo tiempo, dudamos de quien se acerca a nosotros, porque no lo creemos que lo que nos dice es realmente lo que desea. La pregunta implícita es: ¿qué quiere realmente? En una atmósfera en la que casi todo se presta a equívocos es

muy fácil desarrollar enemistades, o sentir que los que nos rodean pueden transformarse rápidamente en enemigos. Nuevamente, la pregunta implícita sería ¿dónde están, o quiénes son mis amigos? La duda así instalada socava los vínculos y debilita la trama social.

A contracorriente de lo que hemos descrito, surge un proceso constructivo que se caracteriza por:

- **El despertar de un sentido de ciudadanía.** Todos los peruanos mayores de 18 años son electores; es decir acuden a las urnas para elegir Presidentes, Congresistas, Alcaldes. No todos son ciudadanos. Adquirir una ciudadanía no es tener un DNI. Es asumir un compromiso con la sociedad de la que se es parte y una responsabilidad por las cosas que uno hace. Si bien el sentido de ciudadanía aún no es dominante, emerge una corriente orientada en este sentido y, creo, cada vez con más fuerza. La acción de CIDATT y su Cruzada Cívica para la Recuperación del Transporte y la Ciudad, las organizaciones Ciudadanos al Día e Integración & Desarrollo, y, de manera más integral, diversos programas emitidos por Radio Programas del Perú, entre muchas otras iniciativas, son un buen ejemplo. Si se extiende, podría ser el inicio de la disolución de una sociedad con una trama paternalista y excluyente. La ruptura de los vínculos paternalista-dependientes se expresan en la conciencia de que la responsabilidad de todo lo que ocurre no es de exclusividad del gobierno de turno. La responsabilidad es nuestra, de las personas comunes y corrientes.

- **La búsqueda del diálogo como forma participativa.** El diálogo sólo puede darse cuando hay capacidad de escucha. Ello exige una disposición, un ánimo propicio para lograrlo. A contracorriente de la violencia como forma participativa, asistimos a la proliferación inicial de espacios de encuentro, en los que la escucha se ejerce. Tal es el caso, por ejemplo, del Acuerdo Nacional, instancia en la que distintas organizaciones políticas y de diversos sectores de la sociedad se han puesto de acuerdo en torno a 29 políticas. Podemos tener críticas a esta instancia por diferentes razones; no importa. Lo que hay que destacar es que se trata de un ejercicio de diálogo que no hemos tenido antes en la historia republicana. Otro ejemplo es el Grupo de Diálogo Minero. La reunión mensual de empresas, ONGs, Comunidades, Municipalidades, Ministerio del ramo, y entidades de cooperación internacional permite intercambiar ideas, propuestas y compromisos para mejorar sus relaciones. Las Mesas de Concertación de lucha contra la pobreza en las que participan representantes de diversos sectores de la sociedad son otro magnífico ejemplo de esta nueva actitud.

- **La promoción de la necesidad de una visión de largo plazo.** La transformación deliberada de un individuo, una organización o una sociedad determinada requiere de una perspectiva, un horizonte, un sentido. Empieza haciéndose la pregunta ¿a dónde queremos



llegar? Existe la convicción de que no basta mirar el camino por el que pasamos; hay que mirar el horizonte al cual nos dirigimos. El planteamiento de esta necesidad ha sido claramente expuesto por algunas organizaciones que están influyendo en diversos sectores de la sociedad peruana. Me refiero a Perú 2021, Agenda Perú y a IPAE. Estas entidades se han preguntado por el Perú del futuro; han identificado aspectos o dimensiones sobre las que habría que trabajar para cambiar la dinámica vigente. Igualmente, aunque referidos al futuro de las empresas y organizaciones, los ejercicios de planeamiento empiezan formulando una visión. Por lo menos en un sector de las organizaciones peruanas existen visiones formuladas. Hay, pues, una conciencia de insatisfacción y, por lo mismo, un deseo de no repetir lo que se está haciendo destructivamente.

- **La incorporación de la responsabilidad social como estrategia empresarial.** La acción filantrópica es un gesto que demuestra sensibilidad y solidaridad. Pero ese mecanismo, al mismo tiempo, reproduce la trama paternalista que ya hemos descrito anteriormente. Concientes de que es necesario modificar la relación filantrópica que mantenían las empresas con su entorno, muchas están cambiando su manera de vincularse adoptando prácticas de responsabilidad social en la que se articulan un buen manejo ambiental, una dinámica con sus trabajadores o colaboradores para generar un clima más apropiado, satisfactorio y productivo, y buenas rela-

el Perú, lo han adoptado. Algunas ya elaboran reportes de sostenibilidad o una suerte de balances sociales. Más aún, muchas se animan a compartir sus experiencias en eventos como los que organiza anualmente Perú 2021 desde hace nueve años. A ello hay que agregar que la Universidad del Pacífico tiene como parte de su plan de publicaciones una serie que tiene la denominación de “Biblioteca de Responsabilidad Social”.

- **La expansión de una conciencia ambiental.** Las iniciativas privadas o públicas referidas a la educación ambiental y al manejo de nuestros diversos recursos ecológicos y ambientales, y la adopción de planes ambientales por parte de las empresas, son expresión de esta nueva conciencia.

- **La denuncia de la corrupción.** Después de lo sucedido durante el gobierno de Fujimori y, especialmente, del “destape” referido a los mecanismos de corrupción empleados por Montesinos, se ha generado una corriente que rechaza esas prácticas. La atención puesta por los medios en vigilar el uso de los recursos públicos es un indicador de ello. Los portales de transparencia creados por los Ministerios, los Gobiernos Regionales y las municipalidades, así como los programas de trabajo de instituciones como, por ejemplo, Proética y Transparencia son la expresión de estos nuevos vientos. En general, se percibe en ciertos ambientes una menor tolerancia hacia acciones de corrupción.

## La sospecha y la duda son la motivación y el resultado de las relaciones que construimos.

ciones con la comunidad sobre la cual se asientan. La adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial supone admitir que la práctica social de las empresas no se puede limitar a gestos filantrópicos o asistenciales. Por otro lado, es darse cuenta de que las empresas socialmente responsables se convierten en sujetos transformadores de la “subjetividad” existente. El concepto de la responsabilidad social tiene ahora más adeptos y seguidores. Hay iniciativas para expandirlo más aún a través de, por ejemplo, el Simposio Anual Empresa Moderna y Responsabilidad Social, la Expoferia de Responsabilidad Social, el Mes de la Responsabilidad Social, la Red de Responsabilidad Social y un universo amplio de empresas que, en

- **El reconocimiento de la importancia de la defensa de los derechos humanos (el derecho de otros).** Frente a la actitud de desconocimiento de los derechos de otros, han surgido organizaciones que se preocupan, precisamente, de asegurar que se los reconozca. Entidades como las que agrupa la Coordinadora de Derechos Humanos son un ejemplo de ello. Pero, también, hay otras entidades que abordan otro tipo de derechos de las personas como el derecho del consumidor. Frente a la idea o sentimiento de aceptar lo que vendieran en el mercado que predominaba antes, hoy existe un universo cada vez mayor de personas que exige comprar lo que las empresas dicen que venden en las etiquetas que distinguen sus productos. La Asociación Peruana

de Consumidores (ASPEC) tiene un rol especial en este sentido.

- **La creación de espacios para una educación integral.** La preocupación por no limitar la educación a un mero ejercicio de razonamiento, y la búsqueda de formas de trabajar los aspectos emocionales se está abriendo paso entre los maestros y especialistas. Las Iniciativas del Diálogo por la Infancia, el Foro Educativo, el Consejo Nacional de Educación, entre muchas otras, además de las nuevas prácticas en diversas escuelas y colegios, son muestras a tomar en cuenta. Por otro lado, los padres de familia descubren que, por lo general, lo más importante no es cuánto recuerdan o cuánta información tienen sus hijos, sino cómo se sienten o cómo usar con satisfacción y placeramente lo que reciben.

- **La descentralización.** No es sólo aquella referida a los ámbitos de gobierno, aunque la incluye. También significa el inicio de la disolución de estructuras subjetivas verticales, paternalistas o dependientes de un centro. La descentralización es un proceso que no se limita a lo político administrativo. Tiene que ver con el sentimiento de las personas fuera de Lima que perciben que su destino no depende de la suerte de la capital sino de sus propias habilidades y capacidades para construir futuro. Esta es una expresión de mejora de nuestra autoestima.

- **Sensación de que sí es posible cambiar al Perú.** Con todos estos nuevos impulsos y procesos se ha dado el fenómeno Cienciano (“Sí se puede”). Lo que, tal vez, aún no es advertido es que no solamente se puede sino que ya lo estamos haciendo.

En el curso de este movimiento contradictorio se ha expandido la necesidad de construir una sociedad ética (respeto por el otro), integrada (reconocimiento a la diversidad), democrática (predominio del diálogo). Pero lo constructivo se encuentra subordinado. El predominio de lo destructivo obstaculiza nuestro desarrollo económico, social, ambiental, ético, y humano.

### ¿CUÁL ES EL RETO QUE ENFRENTAMOS?

Nuestro gran reto consiste, desde esta perspectiva, en crear las condiciones subjetivas para transformar en dominante lo constructivo. Para ello es necesario potenciar un sentimiento nacional de reconocimiento a la diversidad, respeto por el otro, diálogo e integración; mejorar la autoestima de los peruanos; e impulsar una cultura de la confianza. Un mecanismo tiene que ver con el reconocimiento de la enorme variedad de experiencias constructivas que son desconocidas para la absoluta mayoría de los peruanos. Hay acciones que se están llevando a cabo y que son capaces de inspirar y motivar a otros. Su difusión y conocimiento pueden ser elementos educativos transformadores de la mayor importancia.

¿Cómo crear un nuevo ambiente para hacer viables estas ideas y que no se queden en el plano de los buenos deseos?

Por lo pronto, es necesario crear un clima nacional que haga posible ver ese otro universo constructivo que se está desplegando. Son necesarios espacios que hagan posible el encuentro permanente entre peruanos, el respeto a todas las perspectivas, la escucha de todas las voces, la suma de todas las fuerzas.

Este es un año electoral; la atención pública va a estar centrada en la ilusión de cambio. Esta es una oportunidad para dar un primer paso en el proceso de desarrollo de una iniciativa que tomará, al menos, diez años.

### ¿Qué podemos hacer?

Es necesario realizar una serie de acciones que se complementen mutuamente y que puedan movilizar al conjunto de la sociedad en torno a esta preocupación. Planteamos las siguientes:

- **Identificar experiencias constructivas (no necesariamente exitosas) en todo el territorio peruano.** Hay innumerables experiencias constructivas en las más variadas localidades del país. No son conocidas, pero pueden ayudar a la creación de un nuevo clima.

- **Hacer de la identificación un proceso de movilización social.** Este proceso no puede ser convocado por un partido, un gremio, un grupo de ONGs, una empresa. Para que movilice e impacte debe existir una instancia capaz de incluir múltiples actores, representativos de la diversidad nacional.

- **Desplegar una gran acción comunicativa.** Publicar y difundir las experiencias constructivas a través de la prensa escrita, la televisión, la radio. Eventualmente, por ejemplo, se podría editar una recopilación bajo la forma de un suplemento especial en los medios más importantes y de un libro que podría titularse “Lo que estamos construyendo los peruanos”. Se pueden acompañar estos relatos escritos con imágenes, videos y audio.

- **Incorporar esta preocupación en eventos.** Integrar este tema en las discusiones de seminarios, talleres, actividades artísticas y otros procesos en marcha y motivarlos a incluir esta perspectiva.

- **Crear foros u oportunidades nacionales, regionales y locales.** Esto a fin de que los peruanos puedan conocerse, intercambiar ideas, conectarse e impulsar dinámicas de acercamiento y confianza.

En otras palabras, se trata de animar una acción colectiva (un gesto) que transmita el sentimiento de reconocimiento a la diversidad, respeto por el otro, diálogo e integración.



## o Entrevista Henri Le Bienvenu

Gerente General de Perú 2021

Por José Aburto

### ¿Por qué hay que hacer Responsabilidad Social (RS) en el Perú?

Bueno, yo creo que la RS es una manera ética de hacer gestión empresarial y necesitamos hacerlo de manera transparente. Hoy en día los empresarios se han dado cuenta de que lo más importante es tener una comunicación directa con todos los grupos de interés o *stakeholders*, y para esto tenemos que conocer cuáles son sus expectativas o intereses para poder de alguna manera resolverlos.

### ¿Cómo se está llevando a cabo la RS en el Perú? ¿Cómo es que los empresarios están resolviendo esa preocupación ética?

En realidad, la RSE es todavía bastante incipiente, no solo en el Perú, sino en Latinoamérica y, lamentablemente, en los últimos años nos hemos concentrado básicamente en la RS empresarial, dejando de lado la RS ciudadana. Hoy día el ciudadano tiene que tomar conciencia de que él es responsable también de lo que sucede en el mundo.

La mayoría de gente siente que no somos o no debemos ser socialmente responsables, porque esa es una tarea de las empresas o del gobierno, y no hay que olvidar que la mayoría de gente que trabaja lo hace en una empresa. Entonces, al hacer RS ciudadana, está haciendo también RSE. Las grandes empresas trasnacionales incorporan en su misión y visión la RS, y eso es un punto a favor de las empresas. Sin embargo, el punto en contra es que los gerentes generales de estas empresas son extranjeros que vienen por dos o tres años en el Perú y por lo tanto son aves de paso. Si bien es cierto que la empresa exige cada día más el tema de RS, la mayoría de ellos van a ser medidos sólo por sus resultados económicos.

Hemos tenido experiencia en el pasado de contar con gerentes generales (GG) muy preocupados por el tema de RS. Sin embargo, cuando entra el siguiente gerente podía tener intereses en otras áreas. Entonces es importante para las empresas empezar a trabajar la RS no solamente al nivel de los GG, sino a nivel de los demás empleados, porque una vez que los empleados tomen conciencia de que la RS es una tarea de todos, de ellos y la empresa. Si hubiera un cambio de GG en una empresa socialmente responsable, empezando por sus empleados, la política de la empresa sería más difícil de cambiar con un nuevo GG.

### ¿Usted cree entonces que la RSE de la empresa tiene que estar ligada a la filosofía propia de la empresa; es decir, no como la filantropía en la cual es el gusto del gerente de turno, sino la base misma de la empresa?

Sí, claro. Partiendo porque no puede existir RSE en una empresa fracasada: para tener RSE en una empresa esta debe tener utilidades. Definitivamente, con esas utilidades quien debe estar convencido, quien debe ayudar de alguna manera a los 7 grupos de interés que están alrededor de la empresa, son los accionistas. Por ahí partimos, y si los accionistas o los dueños no creen en esa filosofía será difícil que se haga RS.

En el pasado la gente hacía filantropía; es decir, daba regalos ya sean económicos o en bienes; como los empresarios regalando computadoras, por ejemplo. Hoy en día lo que le decimos al empresario es que la principal razón de la existencia de una empresa es generar valor; y que para generar valor hay que trabajar ética y transparentemente, conociendo las expectativas de estos grupos de interés.

Las organizaciones trabajan con diferentes grupos de interés; por ejemplo seis u ocho.

Acá en Perú trabajamos con siete grupos, cuatro de los cuales son aquellos en los que se basa el negocio de la compañía; es decir, los accionistas, los empleados, los proveedores y los clientes. Sin estos cuatro grupos, una empresa no puede vivir: los necesita. Y externo a la empresa hay tres grupos: el gobierno, la comunidad que los rodea y el medio ambiente. Entonces, le decimos al empresario que la RSE es la manera de realizar ética y transparentemente los negocios, conociendo las expectativas de estos siete grupos de interés.

### ¿Y cómo podría hacer un empresario, que es nuevo en el tema de RS, para pasar de generar “valor” a empezar a generar “valores”; es decir, empezar a ser socialmente responsable?

Es muy buena pregunta. Lo primero que debemos tener es el convencimiento de que la RS es una necesidad de la empresa, y del Perú también. No solamente que yo sienta que la RS es una cosa que mi empresa debe incorporar; también, la debo incluir en mi misión y mi visión. Se tiene que compartir a la larga con los proveedores, los clientes, los empleados; y decirles esta empresa quiere ser socialmente responsable.

Hay que tomar conciencia de esto y esa es la parte más difícil. Una vez que los empresarios y accionistas han tomado la decisión de actuar responsablemente, la pregunta es por dónde empezar. Lo primero es salir y hablar con cada uno de estos grupos para averiguar qué sienten, qué esperan y qué esperamos nosotros de ellos. Este podría ser un proceso largo y costoso, y no todas las empresas tienen presupuesto para hacer este trabajo. Hay que empezar por dentro de casa, entrevistar a los empleados; además, de saber cómo sienten que están tratando a los proveedores, y cómo piensan que es la relación entre ellos mismos y con la comunidad.

Así tenemos una primera fotografía que le permite a la empresa iniciar este proceso. Lamentablemente, la mayoría de empresas está entrando a manejar este tema con gente que no lo conoce bien. No sale la primera promoción de RS en alguna universidad del Perú; si hay alguien que se acerca al tema de RS es el comunicador, que puede

verse complementado por la mirada del antropólogo y el sociólogo. Una vez que conozcamos las expectativas, hay que ver cómo las comunicamos a los grupos de interés.

### Usted ha mencionado a un antropólogo, o un comunicador dedicado a darle los primeros pasos al tema de la RSE, ¿cuál cree que es el papel de un comunicador dentro del tema?

Lo primero es el tema de la transparencia. Yo creo que el comunicador tiene un trabajo importante, que es poder ser lo más claro posible; porque cada uno lleva sus experiencias al tema de la comunicación. Hay que tratar de ser lo más transparente posible, por que lo que se debe hacer es conocer las expectativas, sentimientos y experiencias de cada uno de esos grupos. Muchas veces uno tiene paradigmas formados interiormente y si el comunicador lleva esos paradigmas, podría llegar a confundir la situación. Por eso creo que hay que poner a un comunicador y no a cualquier persona, pues otra puede ir con sus propios sentimientos y no entender la situación. Ahora, no se trata de ir a recoger esas experiencias, sino también de generar la capacidad para que las empresas comuniquen qué es lo que la empresa espera de cada uno de ellos...

### Claro, un comunicador estratégico...

Así es, un comunicador estratégico. Hoy en día en la comunicación estratégica se habla muchísimo de los *stakeholders*. Los inventores de la palabra vinieron a ser de alguna manera los comunicadores, porque son los grupos de interés, y a mí, como empresa, me interesa saber cuáles son esos grupos que se interrelacionan; además, tendrían que entender que esto es un acto ético por el desarrollo del país. Y este tema es muy sensible. Lamentablemente, hoy en día la buena noticia es mala noticia y la mala noticia es una buena noticia, entonces necesitamos gente sensible en el tema, para que haga de esta una buena noticia que sea atractiva para el resto del mundo.

### Dentro de este ámbito grande del que estamos hablando, ¿cuál cree que sería el papel que juega la empresa en el desarrollo del país? Es decir, ¿hasta dónde puede llegar y hasta dónde no?

## Estoy convencido que si no hacemos responsabilidad social empresarial no va a haber mundo.

Yo creo que el papel de la empresa es fundamental en la RS y el desarrollo sostenible. Hoy en día vemos, por ejemplo, que en el Perú 100 empresas hacen el equivalente al 35% del PBI, en el mundo vemos que los primeros agentes económicos (está Estados Unidos a la cabeza de las 100 primeras organizaciones / empresas); 50 son empresas y 50 son países. Indudablemente el papel de las empresas es muy importante, aquí en Perú 2021 lo que decimos es que el empresario tiene que ser el agente de cambio para mejorar el mundo.

La mayoría de estados, incluyendo al Estado peruano, no tiene la capacidad de trabajar una agenda pública ni la capacidad de hacerlo por sí sola; necesita ayuda de los empresarios para trabajar estos temas. El empresario es quien mueve la economía; no puede existir una organización exitosa en una sociedad fracasada, no sirve de nada. Nosotros somos conscientes de que la sociedad también tiene que ser exitosa, hay sociedades que son desarrolladas como la norteamericana y los empresarios tienen mayores oportunidades.

### ¿Y cuál es el límite de la RSE? ¿Por qué en el Perú se suele ver a la empresa como la responsable de todo?

Pero eso también es culpa de todas las organizaciones, y nos incluimos nosotros, Perú 2021 porque durante mucho tiempo difundimos la idea de RS solamente entre las empresas y con los gerentes generales. Esto produjo, que hoy en día la gente piense que la RS es solo tarea de las empresas.

Nosotros tenemos el ejemplo del agua. El agua va a ser una materia prima muy escasa en el futuro y cuando se habla con la gente del tema, ellos sienten que no es responsabilidad suya, sino de las empresas el ver qué sistema de ahorro pueden poner en el agua. Cuando yo salgo a hacer unas exposiciones, pregunto: ¿cuántos de ustedes se cepillan los dientes con el caño abierto mientras se lavan? Son muy pocos los que no lo hacen; porque la mayor parte piensa que el ahorro de ese litro de agua no marca

la diferencia; pero si contamos que el Lima somos casi diez millones de habitantes, supongamos que 5 millones de habitantes ahorren medio litro de agua por la mañana mientras se cepillan los dientes, y otro medio litro por la noche cuando regresan a sus casa, ¡Tenemos ya 5 millones de litros de agua al día! Entonces, como ven, el tema no es sólo de las empresas, sino un tema que empieza por el ciudadano. Somos nosotros quienes, a través de nuestros valores, tenemos que respetar el principio de no tirar la basura a la calle, quienes debemos reciclar el papel, ahorrar agua, tratar bien a la gente. La RS empieza por cada uno de nosotros.

### Entonces, ¿por qué en el Perú se da una sobrecarga para la empresa, por qué la gente no lo ve de manera más personal?

Por un lado, creo que es por las organizaciones; durante mucho tiempo hemos hablado de la RSE cuando se ha debido también hablar de la RS ciudadana. La empresa socialmente responsable hace A, B y C, pero tú al mismo tiempo tienes que hacer A, B y C: votar la basura, no tirar ácido en el lavatorio, etc. Lo que hemos hecho es primero dedicarnos a la empresa.

En el Perú, empezando desde el colegio, no existe, pues, una educación de responsabilidad social y desarrollo sostenible; ninguno de nosotros es consciente de las cosas que hacemos. Yo sé, por ejemplo, que hay una cantidad muy grande de hectáreas de árboles que estamos simplemente borrando de la faz de la tierra todos los días. Estoy seguro de que si todos tomásemos conciencia de ello, usaríamos un papel por delante y por atrás, lo reutilizaríamos, sería distinto. Lo que pasa es que no tenemos esa conciencia. Tenemos microbuses antiguos que consumen 25 30 Km. por galón cuando existen en otro lado transportes que son eléctricos, o que son a gas y contaminan mucho menos. Pongamos el efecto del huracán Katrina y hoy concluimos que eso es simple y llanamente un resultado del efecto invernadero y del calentamiento global de la

tierra. Nosotros, desde del año 1936, el año en que se inventa el motor a combustible, estamos contaminando esta gran tina que se llama atmósfera, se está llenando cada día más con esta contaminación.. Eso lo que hace es calentar el mundo y llega hasta Perú. Hoy, uno viaja a Arequipa y el Misti ya dejó de ser una cumbre nevada. Hemos visto los últimos cinco años los huracanes han pasado por distintas ciudades de Estados Unidos y simplemente las han destrozado. El día de mañana van a llegar fuertes lluvias. Tomemos conciencia de que somos nosotros los que tenemos que comenzar a hacer pequeñas cosas para cambiar el mundo.

### ¿Y en ese contexto, cuál cree que sería el rol formativo de la universidad tanto en lo que concierne a las personas como profesionales?

Yo creo que la universidad también debe ver qué tal anda su RS, yo no digo que las universidades no sean responsables socialmente. Hay universidades que están haciendo varios esfuerzos. Por ejemplo la PUCP, la Universidad San Martín, la Universidad de Lima, la Universidad del Pacífico, que son las que yo conozco. Sin embargo no basta enseñar o dictar una cátedra de RS; les recomendaría a ustedes, por ejemplo, iniciar un tema comparativo del agua. vamos a suponer que tengan 10 mil estudiantes y estos representan un consumo de 10 mil litros de agua la mes. Eso quiere decir que la universidad consume un litro por cada estudiante. Se hace la misma prueba en otra universidad que tiene mil alumnos, pero consume 1.5 litros por estudiante. Entonces, claro, van a haber diferencias: hay muchas que no tienen jardines, la PUCP los tiene y se pueden dar explicaciones de por qué, pero primero vamos a comenzar a entender y después vamos a hacer un concurso interno entre los propios universitarios para ver cómo podemos reducir el consumo. Todo eso tiene que estar patrocinado por la universidad y ahí podemos ver el tema del agua, el de la basura, el del reciclado de papel, el de códigos de ética universitaria. Creo que por ahí deberíamos empezar a trabajar estudiantes y profesores.

### ¿Y cómo se puede diferenciar a una empresa que hace RS de otras que solo pretenden “lavarse las manos”, por así decirlo?

Sí, la verdad es que una de las ventajas

de la RS es que mejora la imagen de las empresas, y creo que en el Perú hay de todo. Hay empresarios que están haciendo responsabilidad social porque realmente creen en ella, y hay empresarios que hacen RS porque les permite tener una mejor imagen. Eso existe y es difícil decir qué empresa lo hace y cuál no.

### ¿Entonces cuándo se puede decir que una empresa es en realidad socialmente responsable, en qué momento, cómo no confundirlo?

Antiguamente, las empresas, para trabajar necesitaban tener la autorización del gobierno para tener su licencia municipal y la licencia de funcionamiento para poder trabajar, recién ahí uno podía trabajar. Hoy en día lo que se les exige a las empresas es la licencia social; es decir, el “permiso” de la sociedad para la empresa. Entonces la empresa es socialmente responsable cuando consigue esta licencia...

### ¿O sea de la opinión pública?

Sí, es la suma de la opinión pública, de los empleados, de sus proveedores, de la comunidad, del gobierno; siempre recordando que a centro tenemos la empresa y alrededor los siete *stakeholders*. Lo ideal es que ellos digan ésta es una empresa socialmente responsable. Conozco empresas que tratan muy bien a sus clientes y muy mal a sus proveedores; también hay empresas que son excelentes con sus clientes y proveedores, pero sus empleados están descontentos.

### Esos serían los beneficios de ser una empresa socialmente responsable, ¿cuáles serían otros beneficios?

Estoy convencido de que si no hacemos responsabilidad social empresarial no va haber mundo. Estamos hablando de que para el año 2030, si sigue el mundo como está, ya no hay vuelta para atrás. Perderemos la capacidad de generar agua, habremos consumido una gran cantidad de árboles, combustibles,, habremos roto las cadenas de existencia.

Y en ese camino, ¿cuál cree que es el futuro de la responsabilidad social, a partir de las tendencias internacionales? ¿Cómo ve las

### empresas de acá a diez años?

Bueno, la RS es un tema voluntario, entonces si en algún momento hacemos una ley de RS deja de ser responsabilidad social. Lamentablemente, en el Perú ha sucedido que las empresas socialmente responsables han concedido ciertos beneficios a sus empleados cuando podían; y en los momentos en que no pudieron tuvieron que ver si cortar o no. Entonces, aquí en el Perú, esos beneficios esos beneficios se convierten en ley. Una vez que pasa eso ya se complica, empieza a ser mayor la obligación. Según un diario local, Perú es el quinto país más informal del planeta. Para ser socialmente responsables no podemos tener una empresa informal porque, parte de esa responsabilidad, es pagar mis impuestos, pagar a mi gente, las CTS, el seguro, las AFP, todo eso es parte de la responsabilidad social; sin embargo, formalizarse es caro, cuesta más que ser informal.

Entonces hablar de cómo veo el futuro es hablar de un convencimiento propio. Y es que si no cambiamos el mundo nos va a terminar comiendo, nuestros nietos y bisnietos y tataranietos no van a tener el planeta que nosotros tenemos. Cuando yo era niño iba a Pucusana y recuerdo que sacaba del mar unas botas y todas las botas, todas, tenían un pulpo adentro. Hoy día uno va a Pucusana a encontrar un pulpo y es lo más difícil. Nosotros no somos inventores de la depredación; en Europa podemos encontrar que ninguna caleta tiene pescaditos, no hay. O sea, no hemos cuidado nada de lo que tenemos. Para cambiar, para generar conciencia, se educa y esto significa empezar desde el nido si es posible, los colegios, las universidades. Hay gente que cree en esto, pero no todos.

### ¿Se pueden constituir áreas de RSE así como hay áreas de marketing, de publicidad?

Yo espero que sí. Hoy en día son cada vez más las empresas que requieren expertos, profesionales en RS y se cubre esos huecos con gente que quiere entrar en el tema, pero no con profesionales especialistas. Cada vez hay mayor necesidad, tenemos que trabajar en el tema, buscar profesionales, educar. Son los comunicadores quienes de alguna manera han iniciado el tema.

### Particularmente, ¿usted por qué se interesó en la RS?

Yo toda mi vida fui “marketero”, trabajé en grandes empresas como Kodak, P&G, Kraft; y aun día leí acerca de la responsabilidad social y un tema que me apasiona es el de las comunicaciones, leí mucho acerca de comunicación estratégica. Encontré grandes similitudes, y leí también sobre desarrollo sostenible de la tierra, me preocupó el futuro del mundo. Hay un dicho que dice “la ignorancia es osada” y eso es verdad. Cuando uno desconoce algo puede hacer cualquier cosa; yo también he sido muy ignorante en la materia. En cuanto a equilibrio ambiental, ahora soy un convencido de que cada uno de nosotros puede hacer algo por el mundo.

Antes se pensaba que uno heredaba la tierra de sus padres, incluso hoy sabemos que tomábamos prestado del futuro la tierra de nuestros hijos. Lo que nosotros sabemos hoy día va a repercutir directamente en lo que le pase a nuestros hijos mañana. En Lima a la gente no le afecta tanto, pero efectivamente el nivel de temperatura del mundo ha subido. Hay cambios y de aquí a quince años el nivel del mar subirá metro y medio. Pensemos en las casas que están a la orilla del mar...

### Henri, ¿algún comentario final?

Sí, felicitarlos porque sólo a través de gente joven se podrán cambiar las cosas y más si son comunicadores. Un problema muy grande es no haber sabido comunicarle a la gente que seguimos así de mal, que no habrá planeta que soporte esto; no sólo desde el punto de vista medioambiental, sino también por la educación. Hay que decirle a la gente la realidad, y esta es que en el Perú se invierte 130 dólares por alumno en primaria, mientras que en Chile se invierte 1200. Y de esos 130 dólares, el 90% es para pagar a profesores y sólo se invierte un 7% en Educación. Entonces, si tenemos problemas, pero hay que reunirse con la ONG, con la empresa, con el Estado; pues estos no harán las cosas por sí solos; hay que comunicárselos. Sólo así nos convertiremos en agentes de cambio para el mundo.



## o Entrevista Luis Bacigalupo

Director Académico de Proyección Social y Extensión Universitaria (DAPSEU - PUCP)

### ¿Es la responsabilidad social una nueva etiqueta para viejas formas de altruismo organizacional?

No, no es una nueva etiqueta. Pienso que se trata, más bien, de una alternativa al altruismo, en el que se fundaba el anterior concepto de proyección social o extensión universitaria. Lo que se ha aprendido en el siglo XX es que la lógica del altruismo es impotente. La responsabilidad social se ofrece como una estrategia de la razón práctica para superar esa impotencia. Me explico: el altruismo es un sentimiento de benevolencia de unas personas hacia otras, que da como resultado acciones de las unas que benefician a las otras. Si predicamos altruismo ante un auditorio que carece de ese sentimiento, no produciremos ninguno de los dos efectos; es decir, ni buenos sentimientos ni buenas acciones. El error consistió en creer que las buenas acciones dependían de los buenos sentimientos, y debido a ese error se sigue predicando el altruismo. Pero nos hemos dado cuenta del error y ahora, bajo este nuevo paradigma, apuntamos a producir buenas acciones hacia los demás aún cuando no haya buenos sentimientos. Esta estrategia ya no es impotente. Está dando resultados tangibles, y todo el secreto está en que incorpora las buenas acciones hacia los demás como parte constitutiva de la lógica en la que las personas ya están instaladas. El ejemplo más palpable es la racionalidad empresarial del capitalista típico. Sería muy ingenuo pedirle al capitalista típico que tenga buenos sentimientos. Ahora se trata de hacerle entender, en su propio lenguaje de costo y beneficio, que si no realiza acciones en beneficio de los demás (sus trabajadores y su entorno social), la consecuencia será que perderá dinero.

### ¿Cuál sería la misión de esta actividad en el contexto contemporáneo? Se me hace que no es más que parte del proyecto político liberal en el que las empresas hacen cosas que el Estado dejó de hacer porque ya no puede.

Ese es más bien el papel que está desempeñando la sociedad civil, que hace las cosas que el Estado dejó de hacer porque ya no puede. Creo que la sociedad civil es, en efecto, un fenómeno estrechamente vinculado a la crisis del Estado-nación, y que la responsabilidad social es una estrategia de cambio social de la sociedad civil, que surge con fuerza renovada a raíz del colapso del Estado comunista y ante la extrema condescendencia del Estado liberal frente a las reglas de la economía libre de mercado. En ese sentido, la misión sigue siendo el cambio social, sólo que ya no está enfocado en términos de revolución; es decir, no pasa por la destrucción violenta del Estado burgués, sino por su deconstrucción pacífica. No estoy seguro de que el desmontaje paulatino de algunas viejas estructuras del Estado-nación sea parte del proyecto político liberal, pero bien podría serlo. No veo en ello necesariamente una contradicción.

### ¿Qué tiene que pasar para que las acciones derivadas de la responsabilidad social organizacional –esto comprende a las empresas, las organizaciones educativas, y al Estado también– ayuden eficientemente al desarrollo local, regional y nacional?

La nueva estrategia depende del éxito que se tenga en el fortalecimiento de la sociedad civil local. Si los consumidores dejan de

## La primera gran tarea educativa de la universidad es formar a los profesores y los estudiantes en los nuevos hábitos de trabajo que nuestra época demanda.

consumir productos que no poseen ciertas certificaciones, los empresarios no tendrán más remedio que certificar sus productos. Esto está ocurriendo hace mucho en los países industrializados. El ejemplo más conocido es el de los certificados ISO. Como se sabe, el ISO 9000 es el que garantiza la calidad del producto; el ISO 14000 garantiza su cuidado del medio ambiente; y ahora ya está casi listo el ISO 26000 que garantiza que el producto haya sido producido por una empresa que tiene responsabilidad social. La globalización de los mercados y el Tratado de Libre Comercio hacen que, tarde o temprano, el productor local tenga que certificar sus productos; pero si tuviéramos una sociedad civil más fuerte, estos cambios se darían más temprano que tarde. Ahora, la misma lógica que se aplica a las empresas se aplica a toda otra organización. ¿Por qué abundan en nuestro medio las organizaciones “chicha”? ¿Por qué persisten los abusos en los organismos públicos? Por debilidad de la sociedad civil. Los cambios no vienen de arriba.

### ¿Cómo se entiende este tema desde la Pontificia Universidad Católica del Perú? ¿Cree usted que esta tiene una visión particular de lo que es o debería ser la responsabilidad social?

Sí la tiene. Desde la universidad lo que nos interesa es subrayar el carácter ético del enfoque de responsabilidad social, porque uno de nuestros objetivos fundamentales es la formación integral de la persona humana. Supongamos que la estrategia de responsabilidad social empieza a ser exitosa en el Perú. Lo que vamos a ver es a una cantidad creciente de organizaciones llevando a cabo acciones objetivamente beneficiosas para los consumidores de sus bienes o para los usuarios de sus servicios. Los directivos de esas organizaciones serán los primeros interesados en registrar sus buenas prácticas institucionales, en medirlas y en publicarlas. Pero si detrás de ello sólo hay el interés propio, aún no podemos

decir que eso sea una respuesta ética a las demandas de la sociedad. La universidad no puede quedarse sólo en ese primer efecto, por más beneficioso que sea, porque la universidad forma personas, y una persona que no sea capaz de desplegar otro tipo de acciones que aquellas que la benefician directa y exclusivamente, es una persona, en nuestro concepto, mal formada.

### La responsabilidad social aterriza en acciones concretas, en proyectos, y evidentemente estos deben producir algún tipo de integración, de “sinergia”. ¿Cómo se desarrollan las acciones de responsabilidad social que emprende la universidad?

El efecto buscado es el cambio social, y por cambio social se entiende el desmontaje paulatino y pacífico de las estructuras sociales de exclusión en las que todavía vivimos inmersos. Pero está absolutamente claro, para cualquiera que tenga dos dedos de frente, que estos efectos jamás se producirán si las acciones que los pretenden no son acciones concertadas, sinérgicas y sostenidas. Por desgracia, no estamos habituados a trabajar así en ninguna parte, de modo que la primera gran tarea educativa de la universidad es formar a los profesores y a los estudiantes en los nuevos hábitos de trabajo que nuestra época demanda. La universidad que vea esto y sea capaz de adecuar sus procesos a la producción de estas habilidades y capacidades tomará la delantera: trabajo sinérgico y de colaboración, habilidades de gestión de recursos y de articulación de iniciativas, etc. Todo ello demanda salirnos de los estrechos y asfixiantes confines de la enseñanza centrada exclusivamente en la especialización. Sí se necesitan especialistas, y hay que formarlos con excelencia. Pero nadie necesita un especialista que no comprenda otra cosa que no sea materia de su especialidad.

### ¿Existen tendencias en este campo de la responsabilidad social? Si la

### responsabilidad social es un amplio campo de acción, ¿cuáles serían las dimensiones de la misma? ¿La responsabilidad social universitaria es una de ellas?

Si partimos de la diferencia señalada en una de mis respuestas anteriores, en el sentido de que son dos los efectos que se pueden producir: uno, la generación efectiva de acciones beneficiosas hacia los demás o buenas prácticas institucionales y dos, la generación de buenos sentimientos en las personas; yo diría que se puede esperar encontrar en la práctica dos grandes tendencias. Una tendencia será a trabajar sólo con el primer efecto y, entonces, tendremos enfoques de responsabilidad social que se limitan a brindar la asesoría técnica que las organizaciones requieren para poder producir específicamente ese efecto y nada más porque, dentro de su lógica, no necesitan nada más. Esto creo que es lo que habría detrás de un concepto de responsabilidad social empresarial algo estrecho, pero también muy a la mano: hay que darle ese valor agregado al producto y punto. Pero si una institución se empeña en generar primero ese primer efecto, y junto con ello busca garantizar el segundo efecto, entonces no se limita a darle valor agregado a su producto, sino además a las personas con las que trabaja. Las hace mejores personas. Este segundo enfoque me parece a mí que no puede estar ausente en una institución dedicada a educar, y menos aún en una universidad católica.

### Finalmente, ¿cuáles son los planes de la universidad en torno al tema de responsabilidad social?

La universidad ha dado acogida al enfoque ético de responsabilidad social universitaria (RSU) en la DAPSEU, y lo entiende como un compromiso institucional irrenunciable con las demandas del desarrollo sostenible en el Perú. Este compromiso de la universidad se traduce en la generación de nuevos conocimientos, de nuevas habilidades y nuevas motivaciones para la solución de los problemas que aquejan a los diversos sectores sociales. Para lograr esto es necesario promover el cambio interno de la universidad, de modo que se faciliten formas nuevas de trabajo interdisciplinario que, aún, no están suficientemente consolidadas. Ello pasa por plantear nuevas alternativas pedagógicas que garanticen el retorno del conocimiento generado en investigación

aplicada y en los proyectos. Ya estamos trabajando con un número creciente de profesores, estudiantes y egresados sobre la base de este enfoque, y contamos con el respaldo de las autoridades académicas. Es importante señalar que algunas de estas nuevas actividades son costosas. La universidad no cuenta, por ejemplo, con recursos económicos para financiar intervenciones fuera del campus que pretendan cambios sociales sostenibles. Por ello, las propuestas de intervención que se hagan dentro del enfoque de la responsabilidad social universitaria dependen de un manejo adecuado de los propios recursos económicos y de las alianzas que la universidad propicie con instituciones de los tres sectores: sociedad política, sociedad económica y sociedad civil.

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Martín Carrillo Calle

## LA OPINIÓN PÚBLICA Y LOS ASUNTOS DE INTERÉS GENERAL

Entendemos que el concepto de opinión pública (1) está configurado por dos dimensiones interrelacionadas: en la primera de ellas, la opinión pública expresa las opiniones generalizadas del público, que deben ser recogidas y difundidas por los medios de comunicación. En su segunda dimensión, la opinión pública exige a los medios de comunicación tener a los asuntos de interés general, entendidos como las preocupaciones más urgentes y extendidas de la población, como su principal objeto de atención. Las informaciones y opiniones socialmente relevantes serán aquellas que contribuyan a la libre formación de la opinión pública sobre los problemas del propio público. Corresponde entonces a los medios de comunicación facilitar pluralmente el acceso a informaciones y opiniones referidas a los asuntos públicos de interés general para la ciudadanía, tanto por la relevancia de la materia que abordan como por la representatividad de las personas que intervienen en los debates y discusiones. Este ejercicio cotidiano, propio de una sociedad democrática, ha de servir para que los representantes de los ciudadanos y las autoridades competentes, en las instancias de gobierno correspondientes, tomen las decisiones que estén más orientadas a atender las demandas de las mayorías. Para decirlo en breve, la opinión pública será aquella que provenga del público (*vox populi*) y cuyo contenido material recaiga en un asunto de interés general (*res publica*).

Los medios de comunicación pueden desinformar o subinformar a la opinión pública, cuando le ofrecen al ciudadano de a pie, en su calidad de lector, televidente o radioescucha, informaciones y opiniones de baja calidad o estas le son negadas. El ciudadano es desinformado cuando los medios distorsionan la información, exagerando la importancia de asuntos banales o de mero entretenimiento (por ejemplo, chismes de farándula o noticias deportivas) o reduciendo la cobertura de los temas de mayor relevancia social y significación pública (por ejemplo, política y economía); cuando falsean las noticias; cuando refuerzan estereotipos que minusvaloran o discriminan a colectivos sociales (por ejemplo, mujer-objeto o joven-problema); cuando recurren al escándalo o privilegian la dimensión dramática de las informaciones; cuando reducen una realidad siempre compleja a un titular o una imagen espectacular que apela al morbo y a otras reacciones elementales del público, antes que a la reflexión crítica sobre los hechos acaecidos. Así mismo, el ciudadano es subinformado, cuando los medios empobrecen la noticia al darle información insuficiente o negándole su conocimiento, al no cubrir hechos que merecen ser conocidos por la opinión pública.

La opinión pública, para ser libre y sustentar debidamente las posiciones que adopte, necesita y reclama de los medios de comunicación acceso oportuno a informaciones y opiniones de calidad. Corresponde a los medios brindar con veracidad, objetividad y pluralismo la información relevante para la libre configuración de la

opinión pública, y que en ejercicio de su responsabilidad social -tanto en su dimensión empresarial como en la estrictamente comunicacional (2)-, coadyuven al debate y solución de los problemas de interés general. Por su indelible relación con la opinión pública y si aspiran a ser reconocidas como empresas socialmente responsables, los medios de comunicación no deben sustituir la consulta al gran público por un reducido círculo de voces, muchas veces más interesadas que interesantes, ni reemplazar el tratamiento reflexivo de los asuntos de interés general por la cobertura exagerada de historias particulares que satisfacen curiosidades o desatan escándalos.

En una sociedad como la nuestra, caracterizada por la desigualdad en el acceso a las oportunidades y por las brechas sociales que tal situación genera, sin duda que son temas de interés general las condiciones de vida, los sueños y frustraciones de niños, adolescentes, jóvenes, mujeres y discapacitados, entre otros colectivos, muchos de cuyos miembros se tratan de tú con la pobreza y la exclusión, y que representan a las grandes mayorías de nuestra población. ¿Son ellos los actores y son sus problemas, las caras y temas que privilegian las noticias y los debates periodísticos? ¿Nuestra opinión pública se configura cotidianamente teniendo en cuenta estos sujetos y objetos? Del repaso de los titulares de los diarios, de los noticieros televisivos o de los informativos radiales, sólo cabe afirmar que no siempre el centro de la noticia o el tema en debate gira sobre estos actores y los asuntos

de su preocupación, o cuando así ocurre, muchas veces son abordados como situaciones anecdóticas o perfectas ocasiones para la promoción de actos filantrópicos, perdiéndose la oportunidad de aproximarse -con las técnicas y bajo el singular estilo de la actividad periodística- a evidentes expresiones de inequidad social y a la comprensión de los factores que la originan y perpetúan. Opción facilista -y lamentablemente empobrecedora de la opinión pública- es aquella que, por ejemplo, prefiere la crónica o el reportaje lacrimógeno cuyo propósito es pedir una donación de medicinas para un anciano desvalido, antes que asumir el caso como ocasión para discutir la cobertura de la seguridad social y la calidad de los servicios que brinda en materia de prestaciones de salud.

## LA AGENDA MÍNIMA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLES

En el último lustro, en el país se han aprobado un conjunto de políticas públicas que identifican a los medios de comunicación como importantes actores cuyo concurso ha de permitir evidenciar problemas, modificar lógicas y movilizar apoyos, con respecto a diversos problemas sociales que, sin duda alguna, constituyen asuntos de interés general. Es así como se espera que los medios voluntariamente se comprometan a: promover la igualdad de género, así como adecuados hábitos alimenticios y la importancia de la familia; aportar a la

## Por su indispensable relación con la opinión pública y si aspiran a ser reconocidas como empresas socialmente responsables, los medios de comunicación no deben sustituir la consulta al gran público por un reducido círculo de voces, muchas veces más interesadas que interesantes.

El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades (2006-2010) (4) establece como uno de sus objetivos la formación integral de niños y adolescentes; revalorar las iniciativas juveniles; colaborar en la prevención del consumo de drogas, entre otras iniciativas socialmente relevantes. Repasaremos a continuación, en forma somera, los temas que podrían muy bien constituir el contenido mínimo de una agenda de responsabilidad para los medios de comunicación en el Perú.

El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades (2006-2010) (4) establece como uno de sus objetivos la formación integral de niños y adolescentes; revalorar las iniciativas juveniles; colaborar en la prevención del consumo de drogas, entre otras iniciativas socialmente relevantes. Repasaremos a continuación, en forma somera, los temas que podrían muy bien constituir el contenido mínimo de una agenda de responsabilidad para los medios de comunicación en el Perú.

### Mujeres

El Plan Nacional contra la violencia hacia la mujer 2002-2007 (3) identifica como una acción estatal que coadyuvará a prevenir esta acción oprobiosa, el “concertar con los medios de comunicación, anunciantes y publicistas la difusión de mensajes que promuevan la equidad de género y persuadirlos para que se inhiban de transmitir mensajes que toleren, justifiquen o exacerben la violencia hacia las mujeres”. El mencionado Plan Nacional prevé que para el año 2007, el 60% de todos los medios de comunicación se habrán comprometido a “disminuir gradualmente la emisión de programas y mensajes que toleren, justifiquen o exacerben la violencia hacia las mujeres”, así como a difundir “mensajes que promueven la equidad de género”. Para ese año, además, las organizaciones representativas de los medios de comunicación deben haberse comprometido “a prestar una vigilancia permanente sobre la transmisión de contenidos violentos y roles discriminatorios”.

Por su parte el novísimo Plan de Igualdad de Oportuni-

dades entre mujeres y varones 2006-2010 (4), sostiene que “persisten medios que transmiten mensajes con imágenes y mensajes sexistas y estereotipados que profundizan la discriminación y subordinación de las mujeres”, por lo que “es necesario desplegar actividades dirigidas a sensibilizar y comprometer a los propietarios, directivos y profesionales de los medios de comunicación (5), para que produzcan y emitan programas y publicidad que expongan relaciones de género más equitativas y que valoricen el potencial y capacidad individual y colectiva de mujeres y varones”.

El mencionado Plan de Igualdad de Oportunidades proyecta que en el año 2010, los medios de comunicación difundirán “mensajes positivos sobre relaciones equitativas entre mujeres y varones” e igualmente reducirán “la emisión de imágenes y contenidos sexistas y discriminatorios” (6). Para alcanzar esta meta, la acción prevista es “conformar instancias descentralizadas de concertación” de ámbito regional, donde se espera participen el Estado, la sociedad civil, los medios de comunicación, los anunciantes y los publicistas, con el propósito de eliminar “contenidos, mensajes e imágenes de carácter sexista, estereotipado y discriminatorio”. Dentro de un lustro, se prevé que la mitad de las regiones tendrán conformados y en funciones estos espacios de diálogo, de los que habrán surgido acuerdos que dejarán en el olvido, a todo contenido informativo o publicitario que circule en los medios y que implique perjuicio para las mujeres dado su carácter estereotipado o su efecto

discriminatorio.

Adviértase que la meta del Plan de Igualdad de Oportunidades no se plantea erradicar sino tan solo reducir esos contenidos ofensivos, sin precisar un indicador que permita oportunamente acreditar su cumplimiento. Es la acción concreta contemplada en el Plan la que institucionaliza instancias regionales para construir consensos sociales, que lleven a la eliminación de tales contenidos en los medios de comunicación, generándose así una contradicción en el texto oficial. Dicho plan, tampoco hace gala de coherencia cuando prevé como escenario de futuro que seguiremos con medios ofreciendo contenidos sexistas y discriminatorios, junto con otros comprometidos en campañas por la equidad de género, convivencia mediática que algunos pueden considerar un audaz acto de realismo y otros, un triste gesto de resignación por parte de la administración pública.

### Jóvenes

En el documento oficial con los Lineamientos de Política de Juventud (7), se sostiene que “Algunos (...) medios de comunicación (...) tienden a resaltar los comportamientos de las y los jóvenes, prevaleciendo un estereotipo femenino de niñas-casamenteras-y-frívolas y masculino de joven-problema, en el que se resalta el comportamiento violento y antisocial (...). Esta estigmatización tiende a generalizarse y no permite un reconocimiento a las contribuciones y los aportes que realizan los jóvenes en distintos ámbitos, afectando especialmente a aquellos que se encuentran en situación de pobreza, lo que refuerza la segmentación espacial y social y su reconocimiento en el espacio público”. Ello hace que “en la opinión pública, la imagen de las personas jóvenes esté identificada con aspectos negativos. Una proporción importante de adultos los consideran inexpertos, irresponsables e inmaduros, configurando de esta manera una situación de marginación y exclusión social, que afecta mayormente a los jóvenes de las zonas urbano marginales. Asimismo, se tiende a resaltar situaciones vinculadas con la delincuencia, la drogadicción, el pandillaje, las barras bravas, la apatía, la desorientación, lo que genera una imagen del/la “joven problema””.

Para cambiar esa imagen ante la opinión pública, se establece como responsabilidad estatal el concertar con los medios de comunicación, “en especial de los sectores urbano marginales y rurales”, la revaloración de las “manifestaciones, iniciativas productivas, culturales y prácticas positivas individuales y grupales de las personas jóvenes”.

### Niños y adolescentes

El Plan Nacional de Acción por la Infancia (8), identifica como tareas a ser cumplidas por los medios de comunicación, para coadyuvar a alcanzar las metas so-

cialmente relevantes que el mismo propone, el brindar “información objetiva sobre niñez y adolescencia”(9), su participación en el diseño y difusión de una estrategia para prevenir el “consumo de drogas legales e ilegales” por los adolescentes, el promover “hábitos nutricionales adecuados impulsando consumo de alimentos locales” y la “lactancia materna”, así como la realización de campañas para orientar a padres y madres de familia sobre los pasos a seguir para registrar los nacimientos de sus hijos y obtener la correspondiente partida.

Por su parte, el Plan Nacional para la prevención y eliminación progresiva del trabajo infantil y sus peores formas (10), alienta la conformación de una “red nacional de periodistas y medios de comunicación “amigos de los niños””, instancia que ha de servir para promover que los “periodistas de prensa escrita, televisiva y radial” difundan la problemática del “trabajo infantil y sus alternativas de acción”.

### Discapacitados

El Plan de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad 2003-2007 (11), reclama la reglamentación de la Ley 27471, por la que se dispuso que en los programas informativos, educativos y culturales de producción nacional a ser transmitidos por televisión en las emisoras estatales a cargo del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP), se incorporen medios de comunicación visual adicionales, como es el caso del lenguaje de señas o manual y textos, para la comunicación y lectura de las personas con discapacidad por deficiencia auditiva. Cabe precisar que esta obligación no es de aplicación a las televisoras privadas, las que sólo si lo desean podrán cumplir progresivamente con esta exigencia, bajo las modalidades técnicas y las etapas que en su momento fije el reglamento, pendiente de promulgarse hasta el momento, pese a que la ley ya tiene más de cuatro años de vigencia.

### Familia

La Ley 28542 -Ley de fortalecimiento de la familia- señala que es deber del Estado alentar a los medios de comunicación para que se comprometan a promover los principios y valores familiares. Por su parte, el Plan Nacional de Apoyo a la Familia 2004-2011 (12) establece como acción estatal el “impulsar el compromiso de los medios de comunicación, empezando por los del Estado, que reconozcan y promuevan la importancia de la familia para el desarrollo y bienestar personal y social, y coadyuvar a su protección y promoción”.

El Plan Nacional de Apoyo a la Familia aspira a que en el año 2006, el 70% de los medios de comunicación hayan adoptado códigos de ética e incorporado en ellos “la protección y formación integral de los niños y adolescentes, así como el respeto de la institución familiar”. El entusiasmo de los encargados de la redacción

de este documento oficial de políticas públicas, llega a tal grado que consideran que para el año 2011 todos los medios de comunicación del país, sin excepción, habrán optado voluntariamente por la autorregulación (13) -que como se sabe, sólo es compulsiva en el ámbito de la radiodifusión- y para ese entonces, además, habrán declarado públicamente su adhesión al respeto a la familia y a la protección de los menores de edad. El entusiasmo cede al realismo cuando el mismo Plan tan sólo prevé que en el 2006, el 15% de los medios de comunicación estarán efectivamente promoviendo “valores familiares en su programación o en sus ediciones”, porcentaje que, se espera, se eleve en 10 puntos un lustro después. Dado que del documento oficial se desprende que pese a que todos los medios de comunicación declararán su adhesión, en la práctica sólo una minoría de estos ofrecerá contenidos concordantes con la meta propuesta, ella está más cerca de ser una oferta demagógica que un resultado alcanzable con efectos socialmente relevantes.

En lo que se refiere específicamente a la radiodifusión, el Plan Nacional de Apoyo a la Familia espera que para el 2006 una de cada cuatro televisoras respeten el horario familiar, cumpliendo con las disposiciones de protección a la niñez y a la adolescencia establecidas en la Ley de Radio y Televisión, porcentaje que se debería elevar al 80% en el año 2011. En el ámbito de las radioemisoras la expectativa de cumplimiento es menor, pues sólo se proyecta que en el año 2006 el 15% de las radioemisoras respeten el horario familiar, porcentaje que se debería elevar al 60% en el 2011. Cabe recordar que por mandato legal, el horario familiar y de protección al menor opera entre las 06:00 y las 22:00 horas. La programación radial y televisiva que se transmite en este lapso, debe evitar todo contenido violento, obsceno o de cualquier otra índole, que pueda afectar los valores inherentes a la familia, los niños y adolescentes. Dentro de este horario deben difundirse exclusivamente programas y promociones que puedan ser vistos o escuchados por niños, niñas y adolescentes menores de 14 años, sin supervisión de sus padres, madres, representantes o responsables (14). Resulta muy preocupante y francamente desalentador, que el Plan Nacional de Apoyo a la Familia asuma como dato de la realidad y escenario proyectado, el extendido incumplimiento por parte de televisoras y radioemisoras del horario familiar y de protección al menor, pues lo que hace en la práctica, no es otra cosa que anunciar la abdicación del rol de fiscalización y control que le corresponde a la administración pública en esta materia, y consagrar la impunidad de quienes infringen la ley.

## LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y EL ADVOCACY

Si los medios de comunicación en el Perú adoptarán la agenda configurada por las tareas que le asignan las

políticas públicas reseñadas en los párrafos precedentes, estarían sumando su quehacer informativo no sólo a las consecuentes decisiones de gobierno, sino en especial a la acción concertada de colectivos representativos de la sociedad civil, que buscan incidir en la elaboración de la agenda social, en la definición de los objetivos e instrumentos de las políticas públicas, en la dotación de las correspondientes partidas del presupuesto nacional, en la presentación y debate de propuestas y alternativas, en la interpelación de autoridades ineptas y/o venales, en la lucha contra la pobreza y toda forma de discriminación, coadyuvando así al cumplimiento del artículo con el que se inicia el texto constitucional, que proclama que el fin supremo de la sociedad y el Estado es la defensa de la persona humana -en su específica condición de mujer, niño, adolescente, joven o discapacitado- y el respeto de su dignidad -lesionada por la pobreza y la exclusión-.

Este proceso de articulación de intereses y expresión de demandas por parte de colectivos sociales carenciados, buscando que el Estado reconozca y atienda con prioridad sus problemas y hacerse “visible” ante la clase política y los sectores económicamente pudientes, se conoce bajo la expresión de “advocacy”, para poner énfasis en la tareas de promoción y defensa que se desarrollan en el mismo (15). Ante un ejercicio de participación ciudadana de esta naturaleza, que implica el empoderamiento de importantes sectores de la población con necesidades básicas insatisfechas y/o socialmente excluidos, así como la revisión de aquella visión de lo democrático circunscrita al rito de la consulta electoral, los medios de comunicación juegan un rol estratégico de cara a la opinión pública y como empresas con una singularísima y reforzada responsabilidad social. Y es que podremos apostar por lograr la consolidación de nuestra incipiente democracia y por la construcción de una sociedad inclusiva, si es que los medios de comunicación se declaran aliados de la sociedad civil organizada y asumen el compromiso de abordar ante la opinión pública todos los temas que ameriten ser presentados como de interés general, de preocupación ciudadana. Poco o nada cambiará, por lo menos en el panorama mediático, si es que los medios de comunicación prefieren ser voceros de grupos privilegiados y garantes de beneficios particulares, por la vía de desinformar o subinformar a la opinión pública. Más allá de cualquier moda en la gestión empresarial o de una nueva estrategia de *marketing* corporativo, la opción entre el “advocacy” y el *lobby* es -hoy por hoy- el mejor test para identificar qué medio de comunicación es o no socialmente responsable.

1. Cfr. Sartori, Giovanni: Homo Videns. La sociedad teledirigida. Taurus. México, 2000. Págs. 69 y 80.
2. La Ley de Radio y Televisión dispone que los medios de radiodifusión deben de contribuir al fomento y la promoción de la responsabilidad social de los medios de comunicación en general, lo que se extiende también a la prensa escrita.
3. Aprobado por el Decreto Supremo 017-2001-PROMUDEH.
4. Aprobado por el Decreto Supremo 009-2005-MIMDES. Entrará en vigencia el 1 de enero del 2006.
5. El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2000-2005 -aprobado por el Decreto Supremo 001-2000-PROMUDEH- consignaba como meta a lograrse en el presente año, la sensibilización del 50% de los propietarios de los medios de comunicación, auspiciadores, empresas publicitarias y profesionales de la comunicación, a nivel nacional, “para que presenten a las mujeres como personas que contribuyen activamente al desarrollo del país”. Dados los magros resultados obtenidos por el primer plan nacional en esta materia, habría que pensar que para mantener similar procedimiento de actuación, las autoridades gubernamentales han evaluado que los instrumentos de sensibilización ensayados no fueron los más eficientes antes que considerar -por ejemplo- a los propietarios de los medios de comunicación como “insensibles” a la temática de la equidad de género.
6. El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2000-2005, ya señalaba como objetivo a lograrse en el presente año, el “promover la reducción de los mensajes estereotipados y discriminatorios hacia la mujer en los medios de comunicación”. Dado que la meta no ha sido alcanzada en forma plena dentro del período del primer plan nacional, esta se mantiene como un objetivo a lograrse en el próximo quinquenio.
7. Aprobado por el Decreto Supremo 018-2001-PROMUDEH.
8. Aprobado por el Decreto Supremo 003-2002-PROMUDEH.
9. Mucho se avanzaría si se cumpliera con lo dispuesto por el artículo 6° de la Ley 27337 -Código de los Niños y Adolescentes-, el que dispone que si menores de edad resultan “involucrados como víctimas, autores, partícipes o testigos de una infracción, falta o delito”, ningún medio de comunicación “publicará su identidad ni su imagen”.

10. Aprobado por el Decreto Supremo 009-2005-TR.
11. Aprobado por el Decreto Supremo 009-2003-MIMDES.
12. Aprobado por el Decreto Supremo 005-2004-MIMDES.
13. La Ley General de Educación -Ley 28044- dispuso que cuando cualquier medio de comunicación adopte su Código de Ética, debe de tomar en cuenta al momento de su redacción, los principios (ética; equidad; inclusión; calidad; democracia; interculturalidad) y fines (“Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incansables cambios en la sociedad y el conocimiento”. “Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado”) de la educación peruana, para contribuir así a través de sus ediciones y programación, según sea el caso, a la formación ética, cívica, cultural y democrática de la población.
14. La Ley de Radio y Televisión establece que los servicios de radiodifusión deben de contribuir a la protección, defensa, respeto, fomento y promoción de la formación integral de los niños y adolescentes, así como de la institución familiar. Y en consecuencia, considera como una grave infracción el incumplimiento de las normas relativas al horario familiar y de protección al menor, lo que acarrea al infractor una multa que -para el año 2005- no puede ser menor a 10 mil ni superior a 30 mil dólares.
15. El término proviene del verbo inglés *to advocate*, traducido como defender, amparar, apoyar, abogar, argumentar a favor de una demanda. Su uso se reserva para las reivindicaciones de tipo social, recurriéndose a la expresión *lobby* cuando se trata del patrocinio y fomento de intereses privados.

Martín Carrillo Calle

Profesor de Legislación en Comunicaciones en la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.





## REDES SOCIALES Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE COMUNIDADES Y EMPRESAS MINERAS EN EL PERÚ

César Bedoya García

La construcción de redes de confianza es pieza clave para avanzar en la prevención y abordaje efectivo de conflictos entre comunidades y empresas.

Empecemos con algunas premisas generales. En primer lugar somos de los que piensan que, independientemente de las consecuencias, los conflictos suelen presentarse como una oportunidad para cambiar el estado de las cosas que justamente provocaron su desencadenamiento. En segundo lugar, para abordar conflictos, no basta con la voluntad de las partes sino que es preciso contar con una serie de condiciones que pueda hacer viables y sostenibles los acuerdos a los que se arriben. Estas condiciones tienen que ver con la fortaleza de los espacios creados (dígase mesa de diálogo, mesa de concertación, proceso de negociación, etc.), la idoneidad de los mecanismos utilizados, según la naturaleza del problema o conflicto (diálogo, mediación, negociación, etc.) y las capacidades y destrezas de las partes en torno a los mecanismos de abordaje a ser utilizados en los espacios creados para tal fin. Y, en tercer lugar, la voluntad y compromiso de los actores en buscar salidas dialogadas y de mutuo acuerdo, reconociéndose todos como interlocutores válidos.

Los conflictos que se desarrollan en el campo del relacionamiento entre comunidades y empresas mineras son, qué duda cabe, conflictos complejos, por la cantidad de elementos en juego: los asuntos que son base de las disputas, las percepciones de los actores, las consecuentes interpretaciones de los hechos y conductas derivadas, las posiciones muchas veces cerradas, los múltiples intereses en juego, las dinámicas de poder que entran en interacción, los contextos culturales.

## Una consecuencia clave del óptimo funcionamiento de una red es la formación de relaciones de confianza y su expresión a través de la disposición cooperativa de los agentes involucrados.

Todas estas variables deben ser tomadas en cuenta en cualquier proceso de abordaje que se asuma serio y busque ser eficaz, eficiente, de resultados mutuamente satisfactorias y acuerdos sostenibles.

Situémonos en el campo de la prevención. Cuando nos referimos a esta, lo que hacemos es constatar que nuestra intervención, en este nivel de acción, es neutralizar problemas que de agudizarse pasarían a configurarse en conflictos abiertos, donde las partes involucradas refuerzan sus posiciones y despliegan acciones sean estas violentas o no: cuando estamos frente a problemas es preciso activar determinados mecanismos de abordaje, cuando estamos frente a conflictos, dependiendo de una serie de variables, es preciso activar otro tipo de mecanismos de gestión y transformación; en ambos casos buscaremos siempre ser eficientes y eficaces, sea en la neutralización del problema o en la transformación satisfactoria del conflicto.

La experiencia enseña que, así como es importante distinguir problema de conflicto, también lo es distinguir flexibilidad de improvisación. Nada, en un proceso transformativo de prevención y abordaje de conflictos, puede dejarse librado al azar. Así como se preparan y afinan los mecanismos (mesas de diálogo, mesas de concertación, procesos facilitados, procesos de negociación), se deben preparar los agentes interventores (mediadores, facilitadores, negociadores, etc.). Los movimientos y giros que precisan hacerse durante la interacción de abordaje pueden ser flexibles de acuerdo a cómo van desencadenándose los hechos, pero estos no pueden estar librados a la fuerza de las circunstancias sino bajo el control de los agentes.

En este punto es que cabe hablar de las redes y su importancia a la hora de prevenir conflictos. Como lo anotábamos al inicio estas tienen que ver con la configuración de vínculos entre los agentes intervinientes, tanto en una situación atenazada por problemas en cuya base puede haber elementos tangibles (recursos naturales, económicos, etc.) o intangibles (poder, dignidad, honra, etc.) o en conflictos desencadenados, en cualquiera de sus etapas: inicio, escalada, crisis o maduración.

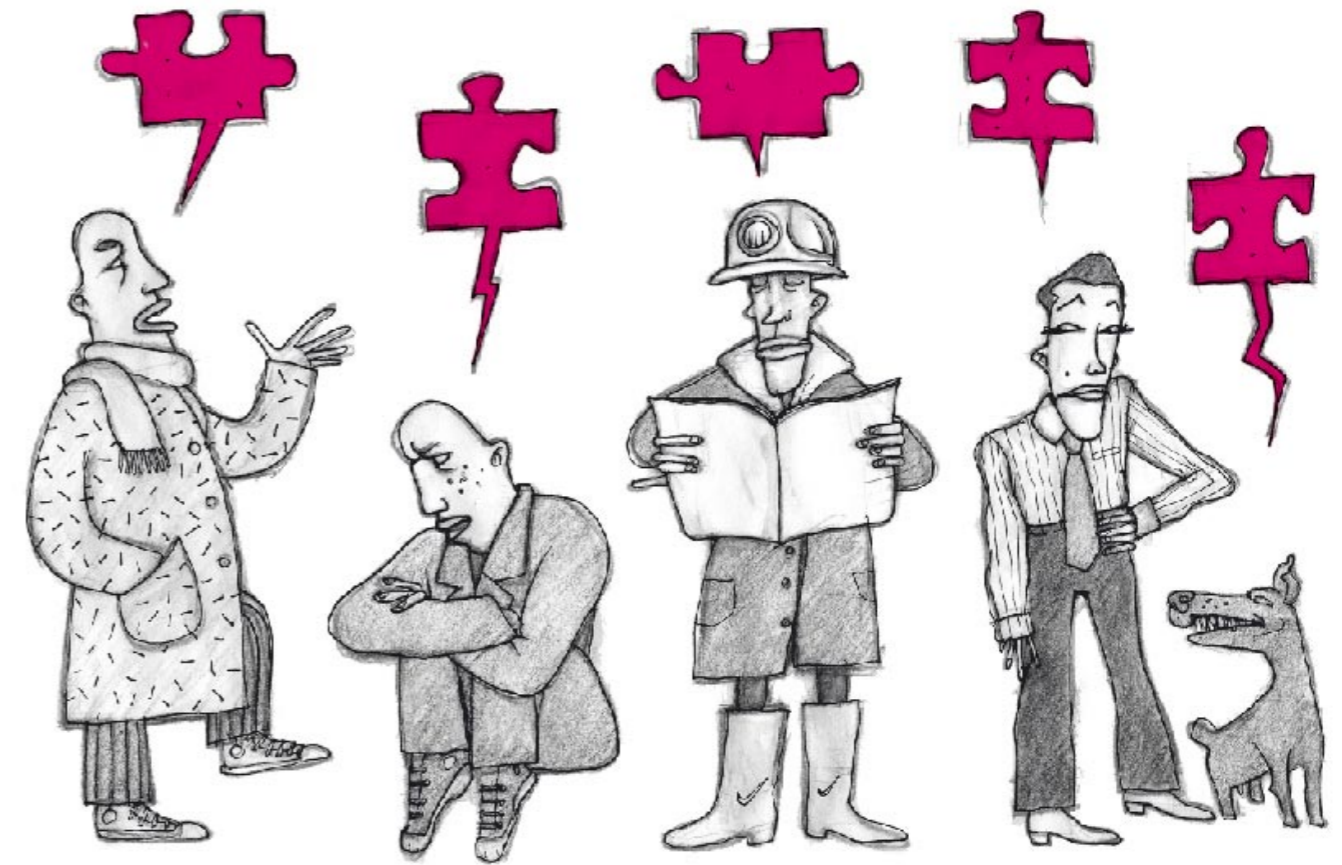
Las redes son como circuitos arborescentes activados y dinamizados por la participación de los agentes, a través de los cuales circula una serie de recursos, como el de la información, y en su funcionamiento, estas influyen en

las actitudes y conductas de los actores. Una consecuencia clave del óptimo funcionamiento de una red es la formación de relaciones de confianza y su expresión a través de la disposición cooperativa de los agentes involucrados.

Las redes operan como plataformas dinámicas desde las cuales pueden facilitarse la activación de mecanismos de abordaje de problemas (mesas de diálogo o concertación) o mecanismos de abordaje para la gestión transformativa de conflictos (procesos de mediación, negociaciones asistidas o negociaciones *face to face*). Las redes no son los mecanismos, sino el campo abonado en el que estos pueden surgir y operar con mayor eficiencia, en un clima de confianza, aprendizaje compartido, intercambio (formal/informal) de información y de fortalecimiento de vínculos.

Si tuviéramos que traer a colación ejemplos prácticos, podríamos citar el proceso de constitución de la Mesa de Diálogo entre las comunidades y la empresa BHP Billiton Tintaya, en Espinar, Cusco; el Grupo de Diálogo Minero, en Lima; el Grupo de Trabajo Huascarán, en Ancash y el proceso de constitución de la Mesa de Diálogo entre comunidades, autoridades locales y la empresa Xstrata, en Apurímac. Cada una con sus particularidades y dinámicas propias, cada una atravesando procesos complejos con avances y retrocesos, pero todas operando con la apuesta de base por el diálogo y el entendimiento mutuo.

En la experiencia de Espinar, quedó claro que no se podría pasar a un diálogo y búsqueda de entendimientos sin antes fortalecer las capacidades de los interlocutores involucrados. La apuesta del Grupo de Diálogo Minero, optó por poner por delante la construcción de confianza a través del conocimiento mutuo entre los actores. Es así que se buscó sentar en una misma mesa a empresarios mineros, miembros de ONGs, funcionarios públicos, consultores, autoridades locales. El Grupo de Trabajo Huascarán, de igual modo, la construcción de confianza como objetivo primordial, asegurando que la información fluya entre todos sus integrantes. Finalmente, la puesta en marcha del proceso de diálogo entre comunidades, autoridades locales de las provincias de Grau y Cotabambas, funcionarios del Estado y la empresa minera Xstrata, que dio como resultado el acuerdo de Challhuahuacho, para la constitución de un fondo fiduciario a ser ejecutado en la zona, dejó en claro que



si no hay un reconocimiento previo de la presencia de interlocutores locales, es poco lo que se puede avanzar.

Lo que debe quedar claro es que en este campo de acción, de la prevención y abordaje transformativo de conflictos, no hay recetas únicas e infalibles; cada proceso responde a naturalezas singulares. Se pueden sacar lecciones de otras experiencias, pero cada intervención es única. La idea es no tener que “empezar de cero”, enfrentando la complejidad y la incertidumbre, sino con un paso adelante, que justamente pasa por haber fomentado estructuras de vinculación entre los actores, entre los cuales circule información y empiecen a configurarse conductas de cooperativas.

Si damos un salto a las experiencias de abordaje de conflictos armados, que son también ciertamente complejos, tenemos la fase llamada de prenegociación, que es tan importante como la de la negociación misma. Esta, a su vez, tiene dos subfases: la exploratoria y la de construcción de confianza entre las partes. Si no se logra éxito en el tránsito de estas subfases, entonces podemos decir que tenemos un pronóstico reservado por delante. En estos momentos hay que estar prestos a aprovechar todas las “ventanas de oportunidad” que se abran (hechos fortuitos y provocados que pueden cambiar súbitamente el escenario de conflicto) y los acercamientos entre las partes para el intercambio de información y pareceres sobre una eventual apertura de un proceso de negociación y, sobre todo, aprovechar para “empoderar” a las partes para que estén en mejores condiciones de actuación de tener que entrar en una ronda de negociación

abierta.

Fomentar la constitución de redes debería ser asumido como una “buena práctica” que puede partir como una iniciativa desde cualquiera de las partes, sean ciudadanos organizados, la propia empresa, ONGs, la Iglesia, autoridades locales, funcionarios estatales, y cualquier agente interesado y comprometido en prevenir problemas, más que afrontar conflictos en escalda. Para ello, es clave operar bajo la convicción de que el diálogo y el entendimiento mutuo traen más beneficios estratégicos que la confrontación abierta y violenta. Operar, también, asumiendo como elemento importante la construcción de confianza y cooperación entre las partes, asunto que solamente se logra cuando hay contacto y conocimiento directo entre ellas. Así, fomentar la constitución de redes se convierte en un gran paso previo a todo lo que vendrá, que podrán ser mesas de diálogo, procesos complejos de mediación o negociaciones frontales entre las partes. Como un conocido analista decía, si los seres humanos somos capaces de desencadenar conflictos, entonces debemos ser capaces de resolverlos.

César Bedoya García  
Sociólogo. Experto en temas de facilitación de diálogos y métodos transformativos para el abordaje de conflictos.  
Consultor socio de ProDiálogo.

# VOLUNTARADIO EN LOS ANDES

Pablo Espinoza

La futura carretera Interoceánica en el tramo que va desde el Cusco hasta Puerto Maldonado atravesará pueblos como Urcos, Ccatca, Ocongate, T'inki y Marcapata. En el sur andino peruano esta ruta es muy importante no solo porque es una de las formas de ingresar a la selva, sino porque de ella se valen los peregrinos que participan cada año en junio en la Fiesta del Señor de Qoyllur Riti, una de las más importantes festividades religiosas en la cultura andina. El nevado Ausangate vigila atento este camino y es testigo del drama cotidiano de la gente que arriesga su vida viajando sobre peligrosos caminos polvorientos, que se hacen intransitables en la época de lluvias.

Éste es el ámbito geográfico de la provincia de Quispicanchi en el Cusco, región quechua desde donde nos llegó, el año 2004, a la Facultad un pedido de los padres jesuitas para apoyar la labor de evangelización y promoción del desarrollo que llevan a cabo en la zona. Fue respondiendo a este llamado que nació el proyecto de responsabilidad social que denominamos VoluntaRadio.

Se trataba de ofrecer un taller de capacitación en el manejo del lenguaje radial a quienes se valen de este medio de comunicación para poner en contacto a estas aisladas poblaciones y promover la cultura, el desarrollo y la fe. Hasta allí llegamos, en enero del 2005, un grupo de docentes y alumnos de la Facultad y pudimos recoger testimonios como los siguientes:

*“En mi programa leo cuentos en quechua porque no quiero que se pierdan nuestras tradiciones”.*

*“Cada mañana lo primero que hacemos es prender la radio y escuchamos noticias antes de salir al campo”.*

*“Nosotros queremos sacar un programa para que la gente del campo sepa qué está pasando en el país”.*

*“Cada domingo leemos la Biblia, explicamos y cantamos para las comunidades del campo”.*

*“Quiero aprender a usar la computadora para mi trabajo”.*

Algunos de quienes así se expresaban llevaban años conduciendo programas en emisoras con equipos muy precarios, sin haber seguido jamás una capacitación y en algunos casos sin haber tenido la oportunidad de encontrarse con otros para escuchar sus programas y preguntarse cómo mejorarlos. Su interés por aprender de la radio respondía a una vocación y a un deseo de servir a su comunidad. Eran padres y madres de familia, adultos y jóvenes, trabajadores en el campo, dirigentes de organizaciones. Todos tenían el quechua como idioma materno y en esa lengua emitían sus programas, así como sus trabajos en el taller.



El equipo de VoluntaRadio.



Taller de capacitación.



Poniendo en práctica lo aprendido.



Clausura en Ocongate.

## La radio invita a escucharnos, a aportar entre todos, a aprender entre todos. La comunicación se convierte entonces en un proceso de reconocimiento y valoración.



Participantes del taller ponen a prueba lo aprendido en técnicas radiales mediante simulacros de programas.



La experiencia se convirtió para nosotros en un verdadero encuentro intercultural: venidos de la costa, del mundo académico y limeño nos encontramos con adultos y jóvenes pobladores del sur andino, ligados en su mayoría al campo, y quechua hablantes. Todos interesados en la comunicación y, sin embargo, la sola posibilidad del encuentro era un desafío al intercambio. Distancias, prejuicios, expectativas, límites.

Nuestra agenda de interés común nos llevó en esos días de convivencia, estudio y trabajo en común a revisar el uso del micrófono, del diálogo en la radio, la construcción de la noticia, el reportaje, la programación y la importancia del estudio de las audiencias. Lo hicimos compartiendo mañanas de estudio y tardes de preparación de un programa diario que se emitía a través de una emisora local. Esa combinación de teoría y práctica, de diálogo e intercambio, buscando un lenguaje sencillo y accesible, con ejemplos de la zona, fue la pedagogía en los días del taller.

Lugar especial lo ocuparon los estudiantes que participaron en la experiencia. Entrevistaron a cada participante sobre su trabajo radial y sus intereses, acompañaron a los equipos que se formaron, se integraron en los ejercicios y actividades que se proponían. Los participantes lograron incorporar elementos nuevos en sus programas de radio y varios replicaron lo aprendido en el taller en sus respectivas localidades. Inclusive meses después nos han hecho llegar grabaciones de sus pro-

gramas en los que podemos reconocer la incorporación de elementos trabajados en el taller.

Aportar al desarrollo de una región a través de la comunicación pasa en definitiva por la posibilidad de un encuentro entre personas, por la voluntad de tender puentes, de construir horizontalidad y relaciones fraternas. Percibimos el peso de históricas exclusiones, distancias y olvidos jugando en contra de nuestra voluntad de encuentro y deseo de construir algo en común. Pero la radio invita a escucharnos, a aportar entre todos, a aprender entre todos. La comunicación se convierte entonces en un proceso de reconocimiento y valoración. Una disposición al aprendizaje mutuo. Se construye a través de gestos y se hila fino, con cuidado y ternura, como quien teje llicllas (mantas andinas que usan las mujeres para cargar). Esa textura multicolor fue la que construimos gracias a la acogida de los comunicadores de esta región de nuestra patria.

Otros caminos se ofrecen para ser recorridos en la experiencia de VoluntaRadio. Seguiremos convocando a quienes quieran compartir lo aprendido en las aulas en relación directa con quienes viven y laboran en diversas regiones del Perú.

**Pablo Espinoza**  
Profesor de la Facultad de  
Ciencias y Artes de la  
Comunicación de la PUCP.



## o Entrevista Guida Gonçalves de Gastelumendi

Abogada, líder de AVINA y directora de Servicios para el Desarrollo - SASE

Por Carla Sifuentes

### ¿Cuál es el origen de la responsabilidad social empresarial?

La responsabilidad social empresarial (RSE) surge en los últimos lustros como una necesidad de toda la sociedad de realizar un cambio en la forma tradicional de hacer empresa y de asignar recursos. Digo desde la sociedad, porque de distintos rincones surgen conceptos que se complementan entre sí para dar con la idea de una responsabilidad social de las empresas. A comenzar por los propios empresarios, los movimientos sociales laborales, de derechos humanos o ambientalistas; el mercado con la presión de los consumidores o de la competencia; o el mercado financiero, que ya valoriza más a las empresas socialmente responsables. La responsabilidad social se expresa como un movimiento de cambio a través de un grupo de empresarios, luego de Río 92, la Cumbre de la Tierra. De ahí, aumenta su percepción de las expectativas de la sociedad respecto de la actuación de las empresas con el medio ambiente y el desarrollo sostenible; conocen las necesidades apremiantes y la atención de varios grupos de interés sobre las medidas que pudieran tomar los empresarios para reducir los impactos negativos y ampliar los positivos. Estos deciden promover esa conciencia despierta hacia otros empresarios y al resto del mundo. Crean el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, con las 50 empresas más grandes.

También, es importante citar la definición de responsabilidad social empresarial que da el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil: "RSE es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatible con el desarrollo sostenible de la

sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales".

### ¿Esto quiere decir que la responsabilidad social no es solo patrimonio de las empresas?

Exactamente. El conjunto de los asuntos que atañen a la RSE viene de distintas fuentes: la experiencia pragmática de las empresas y ciertas teorías económicas sofisticadas; la preocupación por el medio ambiente y por los derechos humanos; las exigencias de la ética y la estética. Y todo ello se une al trabajo ya avanzado por las ONGs, el Estado o las agencias de cooperación en la promoción del desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza. Es lógico que personas que se interesen por ella provengan de una igual variedad de rincones. Como es mi caso: mi visión de la responsabilidad social empresarial comenzó a formarse en el mundo de las poblaciones indígenas del Perú, mientras recorría a pie y bajo la lluvia, muchos de sus caminos.

### ¿Qué es lo que aprendiste de responsabilidad social con las poblaciones indígenas?

Primero, vi mi propia responsabilidad. Es decir, ¿de qué manera yo, con lo que había estudiado y con las oportunidades que había tenido, podría ofrecerles algo útil entre sus múltiples carencias? No hablo de las materiales que, a pesar de parecer muy grandes, eran en verdad pequeñas frente a necesidades fundamentales del derecho a la vida, a una vida sana, larga y digna. ¿Y qué puede ser una vida digna para los indígenas de cualquier parte del mundo? Es,

coinciden muchos autores, la realización de su condición permanente de pueblo indígena, relacionado directamente con la naturaleza y la tierra de donde proviene su identidad física, cultural y espiritual; sus costumbres, idiomas y creencias. Es el derecho de optar por seguir siendo lo que son y vivir de la manera como viven. Pero, también, es el derecho a la realización de condiciones potenciales, como las que todos debiéramos tener: crecer, transformar, adaptarse, crear usando los recursos de hoy de manera tal que las próximas generaciones también lo puedan hacer. Quizás es la primera lección aprendida con los pueblos indígenas: vivir en armonía con los elementos de la naturaleza a su alrededor, el respeto por sus ciclos y la fluidez de sus ritmos de vida.

### Para algunos, esa podría parecer una utopía. ¿El mundo puede reencontrarse con esa visión?

De hecho es una visión idílica, pues los pueblos indígenas están cada vez más arrinconados y sus recursos van siendo depredados por acción de una cultura extractiva que no recicla, repone o restituye lo que saca de la naturaleza. Los mismos pobladores indígenas son los que a menudo destruyen su medio ambiente, llevados por demandas del mercado, sea de madera, orquídeas o animales exóticos. Pero volviendo a lo que íbamos: es cierto que, hoy por hoy, el embate del hombre sobre los recursos naturales rebalsa el sentido de sostenibilidad practicado por los pueblos tradicionales. De ahí viene nuestro sentimiento de que algo no anda bien en el planeta, de que algo se ha estancado, a pesar de la velocidad desenfrenada de los cambios alrededor. Y los desastres naturales llaman la atención justo hacia ese desequilibrio; veremos cómo les hacemos caso.

### ¿Cómo te interesaste por la responsabilidad social empresarial? ¿Qué te llevó a estudiarla?

Cuando fui a buscar a Baltazar Caravedo, luego de haber trabajado durante casi dos años en un proyecto interesantísimo con el área de petróleo y gas del Banco Mundial, le conté lo que había pasado. Resulta que el proyecto piloto se haría en el Perú y buscaría crear un reglamento para las actividades hidrocarburíferas en tierras indígenas. Era necesario promover un marco legal nacional en el Ministerio de Energía y Minas, bajo el cual las empresas de hidrocarburos instaladas y las que vendrían, seguirían determinados procedimientos, sobre todo el de consulta a las poblaciones locales, para llevar a cabo actividades en sus tierras. Me fascinó el reto: cómo crear un reglamento que valiera para todos y que, por fin, ordenara los conflictos existentes y potenciales en los lotes bajo licencia. Durante un año y medio se hicieron reuniones con las tres partes: los representantes de los pueblos indígenas amazónicos, los del Estado y las de las empresas extractivas. Luego de mucho trabajo sale el reglamento, bien hecho, bien escrito y consultado con las partes interesadas: la OIT, varios gremios empresariales, expertos, organizaciones ambientalistas, de derechos humanos y otros organismos del Estado. Aparentemente, había un consenso logrado a partir de muchas reuniones y discusiones serias, informadas y validadas en un verdadero proceso democrático. Terminó el proyecto y se entregó el documento al Estado antes del año 2000. Misión cumplida, o casi, pues la resolución nunca fue firmada. Fue a partir de ese proceso inconcluso, que comencé a convencerme de la necesidad de trabajar para promover la responsabilidad social empresarial.

**RSE significa usar la inteligencia acumulada en las empresas, su principal recurso, también al servicio de la sociedad. Muchos empresarios, que aún no entienden plenamente la RSE, piensan que el único recurso que se les está pidiendo es dinero.**

## Se está abriendo el espacio a gente comprometida y sensible, comunicativa, con corazón y cerebro bien combinados y listos para responder con recursos a la estrategia integral de la empresa.

### ¿Cómo comenzaste a trabajar el tema?

Mi primer contacto fue a través de un estudio que había estado realizando un equipo en SASE, por dos años consecutivos. Antes de iniciar el tercer estudio, Baltazar asume la representación de AVINA en el Perú y lo realizamos Marcela Benavides y yo. Entrevistamos a más de 70 empresas, en Lima y provincias, para conocer sus avances respecto de sus políticas y prácticas en RSE. El resultado de la investigación fue publicado por la Universidad del Pacífico en el año 2001 y es aún una referencia obligada para conocer la forma de hacer RSE en el Perú, junto con las publicaciones de los estudios anteriores. Con ese conocimiento acumulado comencé a trabajar el tema. Como objeto de estudio conceptual la RSE era fascinante; no obstante, los términos con los cuales yo tendría que expresarme para “llegar” al empresariado, me causaban espanto. Yo no comprendía, en aquel momento, por qué tendría que probar a un empresario que la responsabilidad social era rentable y que aumentaría su competitividad en el mercado, porque de no hacerlo, él no entendería por qué debería ser socialmente responsable. Mis pensamientos de entonces eran: ¿es que los empresarios son tan obtusos que no pueden entender que el mundo está de cabeza y que ellos tienen en las manos las posibilidades de cambiarlo? ¿Es que no tienen corazón? ¿Es que no viven en este mismo planeta? Para responder a esas preguntas tuve primero que ubicarme. ¿Quiénes eran en ese momento mis *stakeholders*? Es decir, ¿a quiénes podría yo impactar y quiénes podrían ejercer un impacto sobre mí? Positivo o negativo, no importaba. Entonces me dije: “Guida, si quieres un mundo mejor tienes que entender por qué la responsabilidad social puede ser rentable y competitiva para una empresa, por qué tú quieres “vender” esa idea a los empresarios en primer lugar. Minha nossa senhora!”. Me puse a estudiar aquí y afuera. Comencé a participar del mundo empresarial y de los debates en torno a la RSE. En

resumen, entendí por qué la RSE es rentable y es competitiva como no se tiene aún una clara idea en el país. Pero dejaré el porqué a la curiosidad de aquellos que quieran averiguarlo.

### ¿Por qué una empresa debiera ser socialmente responsable ahora?

Porque ya no basta practicar filantropía solamente, aunque es tremendamente necesaria en el caso de donaciones a instituciones de caridad que cuidan de enfermos crónicos, niños huérfanos, tercera edad o de la pobreza endémica en general. Tampoco basta con invertir en campañas sociales con la imagen del producto y un porcentaje de las ganancias reservado para causas sociales. Ambas formas son imprescindibles, pero es necesario ir más allá para que la empresa sea un agente de cambio social. Ser un agente de cambio social es una realidad ineludible para las empresas grandes, que tienen la oportunidad de dar el ejemplo y las facilidades para que las medianas y pequeñas empresas de capital 100% nacional también lo puedan ser. Es comprometerse realmente con el desarrollo sostenible del país comenzando por casa, sus trabajadores y familias, sus accionistas y ejecutivos, luego los proveedores, clientes y consumidores, el mercado, la competencia, las sociedad y sus instituciones y las políticas públicas que el Estado promueve. Significa usar la inteligencia acumulada en las empresas, su principal recurso, también al servicio de la sociedad. Muchos empresarios, que aún no entienden plenamente la RSE, piensan que el único recurso que se les está pidiendo es dinero. Yo les aseguro que a veces ni es necesario invertir un dólar, para ganarlos a chorros con la responsabilidad social, siempre y cuando se establezca una relación basada en la ética y un proceso que genere ganancias, también, para la sociedad y el medio ambiente.

### ¿Cómo se hace responsabilidad social? ¿Con quiénes y para quiénes?

La RSE se hace con el cerebro, el corazón, los ojos, los oídos, la boca, la piel, todo el cuerpo. Te explico algo que me ha fascinado descubrir. Existe una teoría que compara la estructura y el funcionamiento de la empresa con el cuerpo humano. Así la entiendo: los órganos vitales de la empresa corresponderían al cerebro, corazón, hígado, pulmón, riñón y otros órganos y sistemas imprescindibles para estar vivo. Ahí está la alta dirección, las gerencias de producción, de finanzas, de logística, entre otras instancias indispensables para que la empresa exista. Sin embargo, las llamadas partes “blandas” de las empresas son todas las gerencias o departamentos que tratan de las relaciones no comerciales o para-comerciales, si cabe, y a estas les corresponden los órganos y sistemas sensibles del cuerpo de la empresa. Dicho de otro modo: una empresa debe ver, oír, oler y sentir todo lo que pasa adentro y afuera para actuar estratégicamente en consecuencia con las necesidades o expectativas que descubre en todos, a través de su “sensibilidad”. *Marketing*, por ejemplo, podría percibir más allá de escuchar solo al consumidor y a la competencia afuera, y a la gerencia general y de finanzas adentro de la empresa; así como Relaciones Públicas también podría ampliar su percepción y actuación con ética; igualmente la Logística, al momento de decidir a quién y cómo realizar las compras necesarias para el funcionamiento de la empresa. Ello porque hay muchos otros grupos interesados en lo que hace o no hace la empresa, más allá de los grupos tradicionales relacionados al negocio. Ojo: *Marketing* no puede “vender” por mucho tiempo una imagen de empresa socialmente responsable, si esta hace agua, justo por ese lado. A tu pregunta de cómo se hace responsabilidad social empresarial, yo te respondo: con el sentido común.

### ¿Cómo andamos en el Perú?

Le paso tu pregunta a la empresa ¿Cómo andamos, jefe? Creando las áreas, los departamentos, los responsables de la RSE dentro de la empresa. Pero, si la responsabilidad social no va más allá de la filantropía y de la inversión social y no compromete la estrategia misma del negocio e involucra a la alta dirección y a los trabajadores, no alcanzará los beneficios que esta le puede reportar. Los balances sociales van dando cuenta del crecimiento de ese

compromiso y el público va percibiendo su autenticidad o no, a través de los propios indicadores de la empresa. La gente joven que va entrando, o la que comienza a darle servicios de consultoría, ayuda a que la empresa emprenda la transformación interna necesaria y previa a su actuación afuera. Se está abriendo el espacio a gente comprometida y sensible, comunicativa, con corazón y cerebro bien combinados y lista para responder con recursos a la estrategia integral de la empresa. Es decir, hacer de RSE una vía de rentabilidad y de ventaja competitiva, desde el ADN mismo de la empresa. Me resta desear un buen trabajo, señores y señoras, y que no se olviden de desarrollar una comunicación responsable con sus *stakeholders* -quienes son sus socios e inversionistas estratégicos- y no solo hacer un *marketing* de buena imagen. Generar las alianzas necesarias para lograr los objetivos y usar las dos manos para abrazar la tarea y para llamar a la gente de afuera experta en los temas que ustedes aún no conocen. ¿Vendido? A fin de cuentas, sumando, todos salimos ganando: nosotros, las personas que necesitan de nuestro impulso amoroso y recursos personales, las empresas y el planeta. El planeta es nuestro, de todos, y si lo cuidamos dará jugosos frutos, siempre. La voz es comenzar por uno y alcanzar el planeta.

# TEATRO VIVO

Un arte que desarrolla capacidades

Teatrovivo es una propuesta que se plasma en el contacto con el otro con el necesario planeamiento y organización. Es un trabajo de calor humano, de acercamiento, de provocar despertares, de desarrollar las capacidades de las personas y las prácticas de la comunidad, despertando talentos con recursos tan insólitos como pintura, trapos, revistas viejas, cajas de cartón y papel periódico, junto con el uso, claro está, de la mente y del propio cuerpo.

Olga Bárcenas  
Directora de Teatro Vivo

¡Es posible trabajar con la empresa! Es posible sentarse y pensar juntos en estrategias basadas en experiencias provenientes del sector social, que resuelven sus necesidades. Estamos frente a un suceso que rompe el prejuicio que marcó siempre una distancia entre la empresa y las instituciones del tercer sector.

Esta experiencia de acercamiento la he vivido desde que en la Universidad del Pacífico empezamos un diálogo entre representantes de estos sectores. Ahí nos escuchamos por primera vez y los resultados no fueron muy optimistas. Había mucha desconfianza en las intenciones de la empresa, por un lado y en la capacidad técnica del tercer sector, por otro.

Por fin hoy, como directora de Teatrovivo, puedo decir que estoy transitando una nueva ruta de proyectos e intervenciones al lado de la empresa. Después de 18 años trabajando con la Cooperación Internacional y el Estado peruano, ahora, sumo entre mis clientes a estos actores claves para el desarrollo social del país.

Desde el año 1985, Teatrovivo existe como una asociación civil sin fines de lucro. Contamos con dos décadas de experiencia en el campo del desarrollo social. Nos especializamos tanto en temas específicos de desarrollo, como en el manejo de diversas herramientas educativas y comunicacionales desarrollando un fuerte componente de animación cultural con énfasis en teatro y recreación.

Nuestra experiencia en este campo nos ha deparado muchas satisfacciones, pues los proyectos emprendidos han dado resultados muy exitosos. Por ejemplo, el Programa 2x1, éxito en la Primaria desarrollado con UNICEF fue transferido al Estado para su difusión a nivel nacional en el 2002 y aún se sigue aplicando. Hemos impulsado estrategias para mejorar la calidad de vida de los más pobres en educación, salud integral, participación ciudadana con adolescentes y mujeres organizadas, prevención y rehabilitación en violencia, abuso sexual, trabajo infantil, prostitución infantil y adolescente.

Nuestro trabajo tiene como características esenciales el compromiso con el cuidado de la niña, el niño y el adolescente, en respeto y democracia, y con el cuidado del medio ambiente y de la ecología humana, como mecanismos fundamentales en la preservación de las condiciones que posibilitan lo humano. Vincula su asistencia técnica a la creatividad, eficiencia, ética y sostenibilidad de los procesos.

Hemos desarrollado metodologías en capacitación de mediadores y en la formación directa de los actores sociales involucrados en nuestras intervenciones, realizadas en Lima y provincias, dentro y fuera del país. Fortaleciendo capacidades locales en gestión, comunicación educativa y animación cultural.

Nos distingue el uso de técnicas lúdicas, no convencionales, extraídas del arte para impulsar la transformación del individuo desde dentro hacia fuera, reforzando la expresión y participación genuinas. Esta metodología es innovadora, en tanto procede de disciplinas artísticas, integrales, expresivas, emotivas, conmovedoras como el teatro y el juego tradicional propio de nuestra identidad cultural, barrial, peruana, latina, que en conjunto conforman una alternativa no material para el empoderamiento de los pobres, en su lucha contra la pobreza.

Nuestras metodologías han sido validadas con participantes de diversos géneros, sectores, edades, etnias y culturas, y han sido aplicadas en la ciudad y en el campo, sobre todo en poblaciones en pobreza y extrema pobreza. Por tanto, hemos contemplado *in extenso* la prevención y el tratamiento de las profundas consecuencias generadas por vivir en la cadena de la pobreza.

Conocemos a profundidad las características del trabajo de soporte necesario para generar movimientos sociales incluyentes, destinados a mejorar la calidad de vida de quienes se encuentran en marginalidad o en peligro de estar en ella, dotándolos de un conjunto de herramientas y valores que permitan fortalecer sus capacidades y su ciudadanía.

Nos distingue el uso de técnicas lúdicas, no convencionales, extraídas del arte para impulsar la transformación del individuo desde dentro hacia fuera, reforzando la expresión y participación genuinas.



Contamos con amplia experiencia en actividades vinculadas al desarrollo social sostenible desde la construcción de vínculos entre actores públicos y privados fortaleciendo capacidades sinérgicas entre las OSB, y gobiernos locales.

Teatrovivo es una propuesta que se plasma en el contacto con el otro, con el necesario planeamiento y la organización. Es un trabajo de calor humano, de acercamiento, de provocar despertares, de desarrollar las capacidades de las personas y las prácticas de la comunidad, despertando talentos con recursos tan insólitos como pintura, trapos, revistas viejas, cajas de cartón y papel periódico, junto con el uso, claro está, de la mente y del propio cuerpo. La singularidad del trabajo de taller puede mostrarse en un documento de sistematización a través de testimonios, fotografías y relatos, pero difícilmente se puede medir el alcance de un cambio en el corazón humano. Apenas es factible dejar constancia de su ocurrencia e intuir su magnitud.

En el 2003 fui captada por la Fundación Avina y es ahí donde inicié el encuentro con la Empresa. Lo más importante de esto fue el camino al interior de Teatrovivo, dentro de su estructura, hacia la revisión y mejoramiento de sus competencias, el cambio hacia convertirse en una empresa social, el fortalecimiento de la institución, la ampliación de nuestra misión y visión, la construcción de una nueva estrategia de desarrollo social sostenible, basada en nuestras metodologías que recoge toda nuestra experiencia y que al servicio de la empresa genera los cambios que esta necesita. Así surge el programa “Cambio, Creatividad y Aprendizaje en la Empresa”.

Desde Avina recorto distancias en una relación cercana con empresas que desarrollan la Responsabilidad Social. Sin embargo no es sólo en esa área que mi *expertise* es útil, se abre ante mí un universo de posibilidades, que he podido afrontar gracias a los años de experiencia en el campo del desarrollo social que me permite ser un aliado estratégico para la empresa y pensar con ella soluciones específicas dirigidas a resolver sus problemáticas.

Hemos explorado la eficacia de este *expertise* en diversas áreas en atención a los ejecutivos, los RRHH, la comunidad que impactan y el *marketing* de sus productos. En una diversidad que va desde el *coaching* teatral con ejecutivos, posicionamiento de comportamientos y cambio de prácticas para el recurso interno, brindar conocimientos en talleres de capacitación, sensibilización y motivación sobre Voluntariado Corporativo, integración del recurso humano, estudios de mercadeo social y campañas de difusión para posicionamiento de un producto en el mercado etc.

Llevamos más de un año haciendo intervenciones en la empresa y ya más de una nos considera aliado estratégico. Colaboramos en el cambio de hábitos, actitudes e ideas. Ofrecemos propuestas que resuelven sus necesidades y consideramos un “plus” para la comunidad en la atención de sus necesidades. Aportamos también en la comprensión de las realidades, tan diversas, que ofrece nuestro país. Si logramos cambiar a la gente con nuestras intervenciones, estamos cambiando a la empresa hacia el crecimiento de su humanidad y compromiso con los valores humanos no sólo hacia lo interno; también hacia lo externo.

La empresa aprecia nuestros servicios porque generamos los cambios que necesita y porque contamos con metodologías probadas y medibles. Hemos logrado un producto que obedece a las necesidades de la empresa y esta nos busca porque le inspiramos confianza por nuestra experiencia y exitosa trayectoria.



## LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO DE LOS CONFLICTOS

Marlene Anchante Rullé

La comunicación puede ser una herramienta clave para llevar a la práctica la responsabilidad social en el marco de los conflictos. Para ello es importante partir de algunas definiciones que serán la base de nuestra reflexión

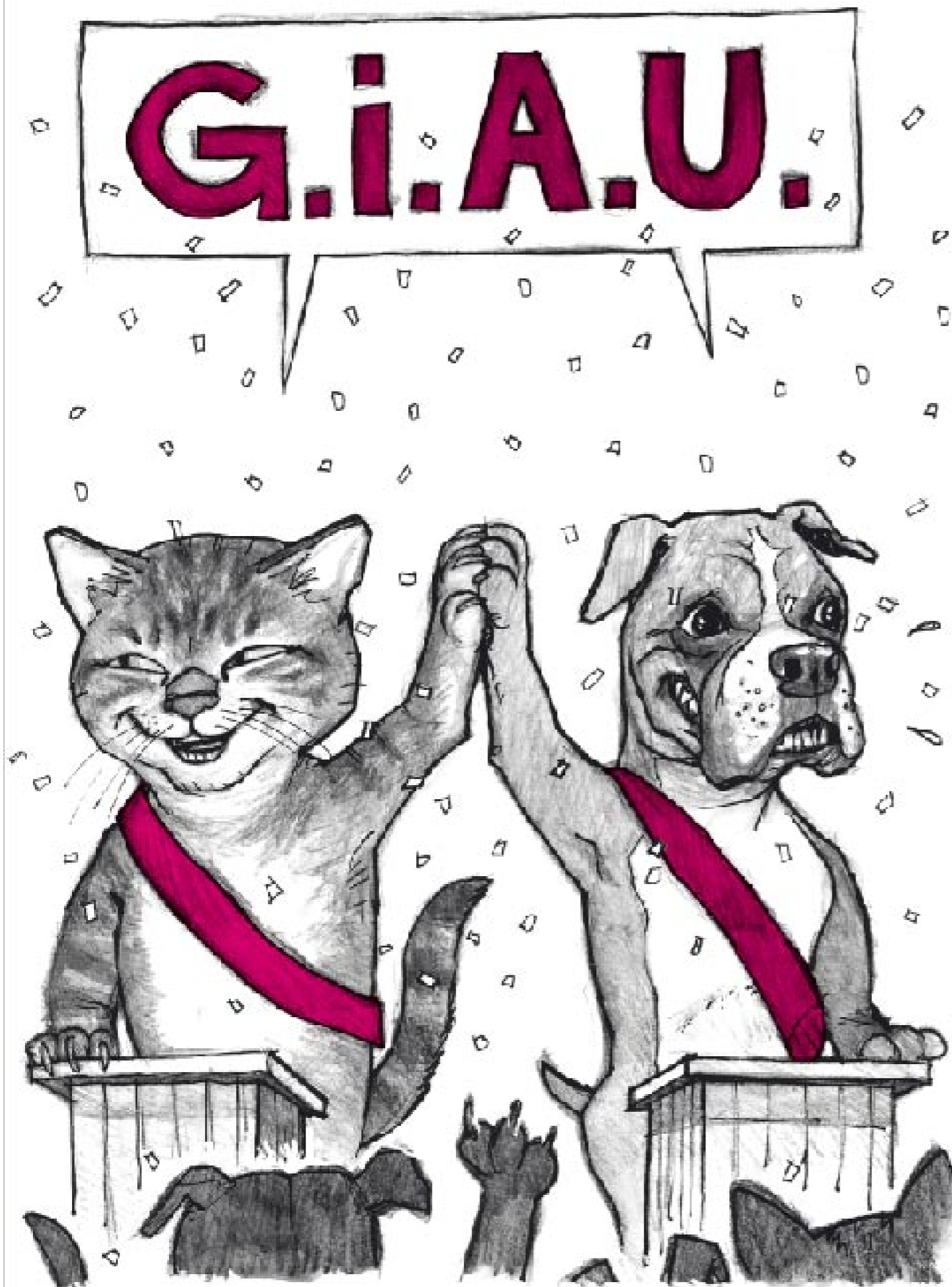
### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Existe consenso en señalar que el concepto de responsabilidad social no es nuevo, pues expertos en el tema han identificado antecedentes del mismo, a lo largo de la historia de la humanidad. Y si bien en la actualidad se pueden encontrar diversas definiciones con relación a la responsabilidad social empresarial, para efectos de este artículo citaremos tres de las definiciones brindadas.

La primera definición que tomaremos proviene de la WBCSD, *The World Business Council on Sustainable Development*, organización que entiende la RSE como un compromiso de los negocios para contribuir con el desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad para lograr un mejor nivel de vida a largo plazo.

La segunda definición es brindada por Peter Drucker (1996), quien señala que la responsabilidad social tiene que ver con el hecho de que cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque.

Y por último, la tercera definición a citar, proviene de Perú 2021, organización que define la RSE como la forma ética de gestión que implica la inclusión de expectativas de todos los grupos relacionados a la empresa, para lograr el desarrollo sostenible.



## El conflicto no solamente puede llegar a ser una fuerza positiva, sino que es absolutamente necesario para el desempeño eficaz de un grupo de personas.

En ampliación de lo señalado por Perú 2021, cabe precisar el concepto de desarrollo sostenible. Para ello citaremos la definición más utilizada y aceptada de desarrollo sostenible ofrecida por la Comisión Brundtland de la ONU, en la que se señala que se trata de aquel desarrollo que permite satisfacer las necesidades de la generación de hoy sin perjudicar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas.

Al analizar las citadas definiciones de responsabilidad social empresarial podemos extraer algunas ideas básicas que precisamos a continuación:

- Exige un liderazgo social, pues requiere proyectarse a los trabajadores, familias, comunidades y sociedad en general.
- Considera valores y principios éticos, dado que implica la necesidad de asumir una forma ética de gestión.
- Demanda políticas y acciones concretas, pues se entiende como una herramienta de gestión que debe permitir aterrizar en definiciones, acciones y beneficios concretos.

Adicionalmente a las ideas básicas mencionadas en las definiciones citadas, vale la pena hacer referencia a que algunos conocedores del tema refieren la existencia de niveles en que funciona la responsabilidad social empresarial, los cuales tienen que ver con un ámbito interno (obligaciones y exigencias con los trabajadores y sus familias, accionistas, inversionistas y proveedores) y con un ámbito externo (obligaciones con la comunidad en la cual se inscribe, con los clientes, el Estado y toda organización que tenga una relación indirecta con la empresa).

### LOS CONFLICTOS

Por su parte, la forma de conceptualizar la naturaleza de los conflictos ha cambiado a lo largo de los años. De acuerdo con Robbins (2004), las investigaciones sobre conflicto pueden agruparse bajo tres grandes enfoques teóricos:

- El enfoque tradicional
- El enfoque de las relaciones humanas
- El enfoque interaccionista

En un comienzo se tenía la creencia de que los conflictos eran malos o negativos en sí mismos y que debían ser evitados de todas formas. Esta forma de entender los conflictos se conoce como el **enfoque tradicional**, el cual se concentra en analizar las causas de los conflictos y corregirlas lo más pronto posible.

Hacia fines de los años 40, ocurrió un cambio radical en la manera de entender los conflictos. Desde el **enfoque de relaciones humanas** se pensaba que el conflicto era un resultado natural e inevitable en las relaciones

de todos los grupos humanos. Esta forma de comprender los conflictos, se concentró en la idea de aceptarlos, asumiendo que podían llegar a ser un proceso que beneficiara a las partes involucradas en un conflicto.

Actualmente los conflictos son abordados con un enfoque interaccionista. Esta visión sostiene que el conflicto no solamente puede llegar a ser una fuerza positiva, sino que es absolutamente necesario para el desempeño eficaz de un grupo de personas.

El **enfoque interaccionista** enfatiza que los conflictos no son absolutamente buenos o malos. De acuerdo con Florez García Rada (1992), el conflicto no es intrínsecamente malo; son sus consecuencias las que pueden causar disturbios en un sistema organizacional. Este autor compara el conflicto con el dolor, ya que este último se encarga de retroalimentar para que una persona se ocupe de la enfermedad que lo aqueja, mientras que el conflicto es el síntoma que informaría acerca de un problema irresuelto.

La evolución descrita en la forma de entender la naturaleza de los conflictos nos llevan a sostener que es posible lograr que las personas involucradas en una situación de conflicto entiendan a este último como una oportunidad de desarrollo y crecimiento, siempre y cuando se produzca un manejo adecuado de los conflictos.

Si bien existen varias definiciones de conflicto que se han dado en los últimos años, nosotros citaremos tres de ellas, con el fin de subrayar algunas ideas que consideramos claves.

Una de las definiciones más recientes sostiene que el conflicto se trata de un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa (Robbins, 2004).

La segunda definición nos la brinda el ICAR *Institute of Conflict and Analysis Resolution* de la *George Mason University*, y señala que el conflicto es un fenómeno social multidimensional, que ocurre como resultado normal de las diferencias humanas y de la no satisfacción de las necesidades. Por tal motivo, el conflicto surgiría cuando las partes no están de acuerdo sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas.

La tercera definición sostiene que el conflicto es una parte natural e inevitable de todas las relaciones humanas sociales. Y que ocurre en todos los niveles de la sociedad: intrapsíquico, interpersonal, intra e inter grupo, intra e internacional. Está en todos los niveles de los sistemas sociales humanos (James Laue, 1987).

Veamos entonces algunas de las ideas claves que están a la base de las definiciones de conflicto citadas previamente:

- El conflicto es un proceso interactivo y dinámico.
- El conflicto es un fenómeno genérico.
- Los conflictos tienen que ver tanto con la percepción como con los comportamientos.
- Los conflictos pueden afectar tanto real como potencialmente a los involucrados.
- El conflicto es una parte normal de la interacción humana.
- El conflicto alude a oposición, escasez, bloqueo y a la suposición de que hay dos o más personas cuyos intereses o metas parecen incompatibles.

Adicionalmente a las ideas claves que encontramos en las definiciones citadas, es interesante hacer referencia a la noción de madurez de un conflicto, la cual surge cuando todas las partes en conflicto se dan cuenta de que les iría mejor si terminan el conflicto y buscan un acuerdo. Si una de las partes no ha llegado a este punto, el momento no está maduro y será difícil manejar el conflicto en forma pacífica.

Por el contrario, estaremos ante la espiral de un conflicto, cuando las partes involucradas intensifican sus esfuerzos, uno tras otro, como respuesta a la intensificación, real o percibida, del esfuerzo del lado contrario. Es el resultado de la escalada continua del conflicto.

### LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LOS CONFLICTOS

Luego de la breve revisión teórica efectuada, reflexionemos acerca de la comunicación como herramienta clave para el ejercicio de la responsabilidad social en el marco de los conflictos.

Al ser la comunicación un elemento fundamental de la interacción humana social, creemos que esta debe ser tomada en cuenta como una de las principales herramientas que permitirá pasar de las intenciones a acciones concretas para desarrollar una verdadera responsabilidad social empresarial. Y del mismo modo, es importante entender que la comunicación, si bien es un elemento clave en el origen de los conflictos, también lo es para las intervenciones que pretenden su manejo.

En esta medida cabe preguntarnos: **¿cómo puede ayudarnos la comunicación?** Lo primero, que debemos señalar para dar respuesta a nuestra pregunta, es que se requiere dejar de lado algunos esquemas tradicionales que limitan la comunicación a la pura transmisión de mensajes. La responsabilidad social empresarial, particularmente en el contexto de situaciones conflictivas, requiere entender la comunicación como un agente que contribuya al cambio social. Para ello, se requiere diseñar e implementar planes de comunicaciones que tengan como ejes principales el involucramiento ciu-

## La responsabilidad social empresarial, particularmente en el contexto de situaciones conflictivas, requiere entender la comunicación como un agente que contribuya al cambio.

dadano a través de la participación comunitaria y como horizonte, el desarrollo local participativo. El reto está dado por la necesidad de proponer una estrategia sustentable e integral de comunicación productiva para el desarrollo.

En este contexto, la siguiente pregunta es: ¿qué entendemos por comunicación para el desarrollo y cómo puede ayudarnos? Se entiende a la comunicación para el desarrollo como el aprovechamiento eficiente de los saberes y tecnologías de la comunicación contemporánea, puestos al servicio de la promoción del desarrollo participativo. Esto es, conocer las realidades intervenidas y a los ciudadanos que las integran; proponer soluciones de comunicación estratégica acordes con las culturas locales y que involucren en ellas a los actores sociales locales y globales, además de producir una acción comunicativa respetuosa de las diversidades y expectativas ciudadanas.

El enfoque de la comunicación para el desarrollo es particularmente importante para la responsabilidad social y el manejo de los conflictos, donde es común encontrar empresas que emiten mensajes concebidos y diseñados externamente a las creencias y tradiciones locales, o mensajes que generan altas expectativas en la población respecto a posibles beneficios, o actitudes y comportamientos sociales de funcionarios de las empresas que son percibidos negativamente, o el no saber escuchar los verdaderos intereses y preocupaciones de las comunidades respondiendo con proyectos prioritarios desde la óptica empresarial, entre otros.

Las dificultades señaladas se relacionan con estrategias y acciones comunicativas inadecuadas, en la medida que no coordinan integralmente los recursos existentes para lograr ventajas que beneficien realmente a todos los actores sociales. Y por el contrario, se insiste en estrategias de planeación y control desde afuera, no involucrando a todos los actores sociales.

En consecuencia, creemos que es urgente y necesario que se implementen planes de comunicación que activen las redes sociales, con el objeto de hacer a la ciudadanía protagonista y generadora de sus acciones de desarrollo, partiendo de la idea de que es con información oportuna, veraz y objetiva que se toman las más acertadas decisiones y los más eficientes acuerdos. Esto, evidentemente, implica el reconocimiento de las propias potencialidades y valores culturales de las poblaciones, así como de su propia capacidad para encaminarse hacia su desarrollo desde una perspectiva sostenible.

Sin duda alguna, estamos convencidos de que la comunicación para el desarrollo debe ser tomada como una de las herramientas claves para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, particularmente en el contexto de situaciones conflictivas. Esto debe ser así dado que en ella podemos encontrar respuestas eficientes

y eficaces al reto de promover cambios positivos entre las relaciones de los actores sociales, a partir de la implementación de estrategias y acciones creativas de comunicación teniendo a la base un enfoque integral, participativo y de desarrollo.

**Marlene Anchante Rullé**  
Licenciada en Psicología con estudios de Maestría realizados en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Desde hace seis años se desempeña como Secretaria General del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la PUCP, donde es responsable del Área de Prevención, Análisis y Gestión de Conflictos. Asimismo, a lo largo de los últimos 15 años se ha dedicado al ejercicio de la labor docente a nivel superior.

# DIXIT

Los comunicadores para el desarrollo de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la PUCP -egresados y estudiantes- se autodefinen reaccionando a un paquete de preguntas planteadas desde **CANALÉ comunicación + desarrollo**. Sus palabras son un indicador importante de cómo se autoperciben y cuáles son las herramientas de su formación que aplican sobre la realidad cuando intervienen en ella.



Javier Alcazar. Carlos Augusto Claux. Laura León. Orlando Plaza Cobián. Gaby Reyes. Carla Sifuentes. Omar Taupier.

1. ¿Cuáles son los elementos de su formación académica que considera más importantes?
2. ¿Cómo imagina que debe ser el perfil profesional de comunicación para el desarrollo del futuro (más o menos inmediato)?
3. ¿Qué es para usted la comunicación para el desarrollo?
4. Desde su experiencia laboral, ¿qué elementos considera que la formación académica debería incluir para mejorar el desempeño de los comunicadores para el desarrollo? (solo para egresados)

## JAVIERA ALCÁZAR

1. En lo conceptual la visión de la comunicación como una relación bidireccional entre sujetos. Esta relación vista siempre de manera compleja: a la vez racional y emotiva, cultural e individual. En lo metodológico, el diagnóstico, la gestión y la evaluación de proyectos.
2. Debe salir de nuestras canteras un comunicador capaz de generar estrategias de comunicación desde diferentes áreas, y su versatilidad y éxito radicarán en su capacidad para diseñar y utilizar un buen diagnóstico social y comunicacional.
3. Es la experiencia de generar estrategias y recursos coordinados, pertinentes, motivadores, inteligentes y creativos, que potencien y complementen objetivos de desarrollo en proyectos e iniciativas de grupos y organizaciones.
4. Es necesario un mayor acercamiento a la estadística, la psicología social y a la antropología. Si no conocemos los orígenes del comportamiento de las personas y las comunidades, y elementos para analizarlo, ¿cómo lograr cambios en él?

cutidos que los alumnos deben salir con una opinión y postura clara sobre los temas centrales: con sentido crítico.

## LAURA LEÓN

1. Haber despertado el interés por diversas temáticas relacionadas a la comunicación y al desarrollo que luego son profundizadas en otros ámbitos y la apertura a los diversos enfoques a través de los cuales puede ser analizada la realidad.
2. Debe saber ver “más allá de lo evidente”, poder ejercer el don de la interpretación y tener la capacidad de incluir a los diferentes actores del entorno, además de ser empático, tolerante, crítico, versátil y sensible a la realidad.
3. Es poner la escucha, el diálogo, la participación y la creatividad al servicio de objetivos de desarrollo y el cambio social sostenible.
4. Ampliar el conocimiento profundo del Perú de manera directa.

## CARLOS AUGUSTO CLAUX

1. La capacidad para identificar problemas de comunicación y crear estrategias creativas para resolver dichos problemas; el conocimiento de procesos para generar e implementar recursos comunicacionales, la capacidad de síntesis, buena redacción y, sobretodo, una visión global de lo comunicacional que tenga como centro a las personas.
2. Una persona experta en identificar necesidades o problemas de comunicación, y en diseñar estrategias –y todo lo que ello implica– para generar, mejorar o cambiar dichas relaciones en vistas a conseguir resultados de desarrollo.
3. Contribuir en la búsqueda de un mayor desarrollo social a través de la dimensión comunicativa que tiene toda realidad humana.
4. - Una visión más clara y concreta de su propia carrera.  
- Un mayor conocimiento de la realidad actual sobre el desarrollo y sus actores.  
- Cursos que promuevan de manera concreta la creatividad para el desarrollo, con ejemplos.  
- Cursos que promuevan más el pensamiento crítico de los alumnos sobre el desarrollo, los procesos que llevan a él. Estos temas son tan amplios y dis-

## VERÓNICA MELZI

1. Creo que una de las ventajas que te ofrece la especialidad de Comunicación para el Desarrollo es la posibilidad de desarrollar una capacidad de análisis sobre los problemas que observamos en nuestra comunidad, así como la oportunidad de plantear soluciones lógicas a las mismas, tomando siempre en cuenta las necesidades de las personas.
2. Un comunicador o comunicadora para el desarrollo debe ser una persona muy comprometida con el desarrollo de su país, muy sensible a las necesidades de las personas, con mucha iniciativa y creatividad para plantear soluciones viables frente a las carencias que enfrentan muchos en nuestro país.
3. Para mí, la comunicación para el desarrollo es la disciplina que permite entablar relaciones entre los distintos actores de la sociedad con el fin de alcanzar metas comunes ligadas tanto al desarrollo de las personas como individuos como al de la comunidad en conjunto.
4. Debería ser más inclusiva, en el sentido de abrir el rango de opciones de los comunicadores para desempeñarse en distintos ámbitos como las organizaciones públicas, las organizaciones de la

# DIXIT

sociedad civil, las empresas privadas, etc. Para eso es necesario tener una visión más completa e imparcial de los distintos actores que contribuyen al desarrollo en una sociedad.

## ORLANDO PLAZA COBIÁN

1. Primero, la formación Integral, que no se preocupen sólo por formar buenos profesionales sino también buenas personas con ética y valores, capaces de adquirir otros gustos y de conocer otros temas además de lo que se dicta meramente en las aulas. Luego, que hayan buscado desarrollar en mí herramientas y habilidades para entender mi entorno y desenvolverme de la mejor manera en él.
2. Yo creo que el perfil de un CD debe estar más enfocado a jalar ayuda del sector privado, sin su aporte no podremos llegar a ningún desarrollo. A entender que el cambio es posible pero se comienza en uno y con pequeñas cosas. Y sobre todo, el CD debe ser una persona capaz de generar consensos entre los distintos públicos.
3. Es justamente generar consenso entre las partes involucradas en un tema que puede ser un proyecto de intervención en la sociedad, una organización del tercer tipo o una empresa privada. Entender

qué es lo que la gente quiere y necesita y buscar el mejor medio para transmitirlo y para llevar a cabo nuestra tarea.

4. Tres cosas fundamentales:
  1. Mejorar la formación en estadística.
  2. Llevar algún tipo de curso de manejo y resolución de conflictos.
  3. Hacer obligatorios más cursos de marketing para entender de modo más completo al mercado.

## GABY REYES

1. - Sólida formación ética
  - Capacidad de trabajar en grupo
  - Mirada holística de la realidad
  - Comprensión de que la comunicación está en todas partes
2. - Proactivo-Ejecutivo
  - Con capacidad de hacer (lo pequeño y lo grande) y de pensar (en sencillo y abstrato)
  - Con excelentes habilidades interpersonales
  - Con excelente nivel de redacción
  - Con conocimiento de las posibilidades de comunicación que ofrece la tecnología.
  - Con interés y formación básica en temas sociales, culturales y artísticos

- Con conocimientos sólidos en el diseño, gestión y evaluación de proyectos
- Con conocimiento e interés en la realidad social peruana, latinoamericana y mundial

3. Generación de desarrollo a partir de las posibilidades que ofrece la comunicación.
4. Mayor contacto interdisciplinario e interespecialidades.

## CRISTINA SEVILLANO DEL ÁGUILA

1. La parte teórica tanto en comunicaciones como en desarrollo. La interdisciplinaridad de nuestra formación nos permite aprehender la realidad desde diversos ángulos.
2. Un profesional proclive a la investigación sobre comunicación para el desarrollo en diversos temas. Un profesional muy creativo y con mucha capacidad de fijarse en su entorno para sacar de allí las respuestas que busca. Y sobre todo tener la particularidad de ver la realidad con una mirada sincera, curiosa, desafiante y provocativa.
3. Es ver a la comunicación como una herramienta necesaria para promover o mejorar las relaciones entre los individuos teniendo presente al desarrollo como eje motivador en este proceso de relación.

## CARLA SIFUENTES

1. Como principal elemento es la práctica de Investigación que nos permite ser rigurosos con nuestros análisis y metas; del mismo modo la creatividad que empleemos para este ejercicio de investigación y en general para los procesos comunicativos con los que contribuyamos.
2. Considero que el comunicador para el desarrollo del futuro debe ser un sujeto consciente en lo que sucederá de aquí a algunos años. Pensar que las generaciones futuras tendrán otro tipo de necesidades y que solo por medio de un compromiso real, la capacidad de gestión y la ética en nuestras decisiones crearan un panorama más favorable para nuestra capacidad de respuesta a los problemas de dichas generaciones.
3. El arte de crear vínculos, de sentirnos complementos de los otros; en conclusión utilizar la comunicación para crear confianza en la construcción del cambio.


## OMAR TAUPIER


1. La capacidad de empezar a ver los procesos comunicativos, de analizarlos y utilizarlos de manera efectiva con fines de desarrollo dentro de los contextos y retos particulares que propone nuestro país, y teniendo en cuenta siempre el carácter multidisciplinario de la labor comunicacional. Que el verdadero agente de desarrollo, por definición, es el que tiene claro que su objetivo es siempre el individuo, no el ideal sino el real, el de carne y hueso; entonces nuestro “deber ser” y nuestro “hacer” deben caminar siempre en paralelo, empezando en el otro y terminando en él.
2. Es alguien que debe ser empático, con capacidad de trabajar en permanente diálogo con profesionales de otras especialidades, que reconozca los procesos de comunicación y sus potencialidades, pero que no se limite a la comunicación sino que conozca también los diferentes factores que se hacen presentes cuando se habla de desarrollo, que sepa dialogar tanto con los libros como con la gente, debe tener imaginación para resolver los problemas a los cuales se tendrá que enfrentar en el desarrollo de su labor como profesional.

Sabiendo que no hay desarrollo sin democracia y teniendo en cuenta que la democracia implica la coordinación de acciones para definir fines comunes, entonces, para mí, la Comunicación para el Desarrollo es una especialidad que busca, a partir de la mejora de los procesos comunicacionales, promover una mayor eficiencia en la coordinaciones donde se define qué es lo mejor para una colectividad y qué acciones realizar.

## LUCAS VARGAS


1. El haber podido desarrollar un pensamiento crítico con respecto a lo que es el desarrollo y las posibilidades que ofrece la comunicación.
2. Una persona con capacidad crítica frente a lo que ocurre en el país con mucha iniciativa y con buen dominio de herramientas comunicacionales.
3. Es una herramienta de acción para lograr un cambio.
4. Un poco más de trabajo de campo y algunos cursos de responsabilidad social y comunicación empresarial con el fin de tener la experiencia del “otro lado”.



**INSTITUTO PARA LA CALIDAD**  
 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ



**DIPLOMADO**  
**GESTIÓN DE LA**  
**RESPONSABILIDAD**  
**SOCIAL EMPRESARIAL**

Dirija y promueva la integración social, fortaleciendo el desarrollo y sostenibilidad de su empresa

Co-organiza:  



**RSE**  
 RESPONSABILIDAD SOCIAL  
 EMPRESARIAL



¿Sabes qué universidad peruana  
 ofrece la formación más  
 completa en **Ciencias y Artes**  
**de la Comunicación?**

[www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)



**Pontificia Universidad Católica del Perú**  
 Toda la vida adelante.



Pontificia Universidad Católica del Perú  
Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación