



Editorial

Tres organizaciones amigas y especializadas en sus temas han decidido unir esfuerzos para brindar servicios más integrados, complementarios y ágiles, en una lógica de abaratar costos y cubrir de manera más eficiente las necesidades de nuestros clientes.

Fue Michael Porter quien afirmó que las empresas deben reconectar el éxito empresarial con el progreso social. Esta posición en modo alguno significa descuidar el enfoque prioritario de las empresas que es su orientación competitiva y la necesidad de direccionar recursos y capacidades para maximizar oportunidades y reducir riesgos en función a sus metas y objetivos. Tampoco pretende que las empresas especialmente las que extraen recursos naturales reemplacen el rol del Estado. Lo que enfatiza Porter es que debe relacionarse, con mayor énfasis y compromiso, las estrategias empresariales con las comunidades del entorno, sus actividades económicas y carencias reales.

Y esto pasa, cuanto menos, por tres factores: 1) entender las necesidades de las comunidades; 2) modificar la cadena de valor creando nuevos productos y servicios que generen mutuos beneficios; y 3) asegurar que los beneficios que derivan de sus actividades sean canalizados y ejecutados debidamente por el Estado y no se pierdan en el sinuoso camino de la corrupción e ineficacia. Esta reflexión, alineada al principio del desarrollo sostenible que se gestó a inicios de los años 80, tiene como sustento el reconocimiento de la soberanía del Estado sobre los recursos naturales, quien tiene como base decidir cómo, quién y bajo qué condiciones de sostenibilidad pueden los privados aprovechar dichos recursos.

Y esto no es ideología. No se trata de partir de la absurda premisa de si los recursos naturales son de propiedad privada o de propiedad estatal. Esta es una falsa dicotomía. Se trata de asumir que siendo los recursos naturales Patrimonio de la Nación, es decir, de todos los peruanos que son representados política y administrativamente por el Estado, cómo aseguramos que su aprovechamiento sea sostenible, asegurando su disponibilidad, debido manejo e inversión de largo plazo.

Esto, en gran medida, solo es posible mediante un diálogo permanente, técnico y de buena fe entre Estado, Empresa y Comunidades directamente involucradas. Y es aquí donde surgen los problemas. Y es

que, si bien hay esfuerzos importantes que destacar en este objetivo, el Estado dialoga siempre y cuando medie un conflicto o crisis y éste supere la capacidad de control del sector involucrado. El establecimiento de una Mesa de Diálogo como instancia institucionalizada de diálogo y gestión de conflictos, constituye en los hechos, el reconocimiento de una crisis, donde el Estado, siendo parte del conflicto, asume un rol de facilitador como si la crisis fuera bilateral (empresa-comunidad) cuando él es parte de la crisis, y donde no todos los sectores llamados a intervenir lo hacen. Y si lo hacen, lo que impera son las posiciones discordantes.

Y si el Estado es percibido como un desarticulador transversal, es decir, entre los sectores, la empresa lo es horizontalmente. Y es que a veces se percibe entre ellas la falta de coherencia en lo que a políticas de responsabilidad social se refiere, y si bien los líderes empresariales tratan el tema social y ambiental con sobriedad, conocimiento y preocupación sincera, a nivel gerencia esto disminuye y a nivel operativo casi no se percibe. Y esto se materializa, muchas veces, en los esfuerzos que deben hacer las áreas de gestión social frente a la disyuntiva de atender las exigencias de las comunidades a contrapelo de las restricciones presupuestarias que impone el directorio.

Pero el “progreso social” tiene un reto igualmente complejo por asumir por parte de las empresas: el enfoque multidisciplinario, que en muchos casos supera la propia especialidad de las empresas, donde predomina la hiper-especialidad y las responsabilidades compartimentadas. Esto determina que, en muchos casos, se deba trascender de la especialidad del funcionario para enfatizar la formación técnica, científica, humanística y actitudinales muy difíciles de conseguir, con miras a integrar variables “diferentes pero convergentes” y aportar adecuadamente al progreso social del que nos habla Porter.

Es en este contexto que tres organizaciones amigas y especializadas en sus temas han

decidido unir esfuerzos para brindar servicios más integrados, complementarios y ágiles, en unalógica de abaratar costos y cubrir de manera más eficiente las necesidades de nuestros clientes. Así, ILLA-Q como consultora legal y procesal, brinda servicios de identificación de riesgos procesales, diseño de estrategias legales y judiciales, obtención y renovación de títulos habilitantes vinculados a recursos naturales e infraestructura, prevención y gestión de riesgos socioambientales, diseño de estrategias de diálogo y uso de mediación y facilitación para procesos críticos y patrocinio en procesos judiciales críticos. Por su parte, INGES es una consultora especializada en gestión social, económica y territorial, enfocada en crear soluciones a medida para proyectos mineros y de desarrollo territorial en contextos complejos, promoviendo el desarrollo sostenible y el impacto positivo en comunidades. Ofrece además servicios en relacionamiento comunitario, soporte a programas sociales, desarrollo económico, diversificación empresarial y planificación

estratégica. Y ANALYZA como consultora de negocios, que parte de revisar rápidamente si el diagnóstico de la empresa es el adecuado para lograr tomar decisiones de alto impacto impulsado por IA y análisis financieros, con un alto nivel de detalle que permite medir los impactos de las decisiones políticas y estratégicas en los resultados económicos de la empresa y las comunidades.

Esta alianza estratégica se sustenta en el reconocimiento de que no solo somos consultores. Somos directores, académicos, y emprendedores. Hemos estado en los tres lados de la mesa, lo que nos permite entender que una gran idea o la propuesta de solución a un problema crítico vinculado a la sostenibilidad, no vale nada si no se puede ejecutar con agilidad y control de riesgos.

Carlos Chirinos Arrieta
Director





Índice

- *Editorial*.....01
- *Salvaguardas ambientales y sociales: ¿de dónde vienen? ¿dónde estamos ahora?*.....05
- *El turismo sostenible como objetivo estratégico*.....11
- *Reduciendo asimetrías de información en la certificación ambiental*.....16
- *La iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas en el Perú*.....20
- *Entrevista ILLA-Q: Marc Dourojeanni*...25
- *Convertirse en una organización negociadora de clase mundial (ONCM)*.....32
- *Inteligencia artificial como infraestructura estratégica en la gestión ambiental empresarial*.....40
- *El lienzo nunca está en blanco*.....45
- *“Si yo soy yo y tú eres tú...”
El diálogo desde las reflexiones de Martín Buber*.....49
- *La belleza, la religión y las matemáticas: breve reflexión sobre la poesía de Eduardo Chirinos*.....52
- *Presentación*57



Salvuardas ambientales y sociales: ¿de dónde vienen? ¿dónde estamos ahora?

Patti Moore

1. Inicios

El término “salvuarda” apareció en inglés por primera vez en el siglo XV¹ cuando se utilizaba para referirse a la protección física de personas y bienes. La palabra entró en uso en español en el siglo XVII². Siglos después, la protección sigue siendo la base del término, pero su significado ha evolucionado en ambos idiomas. Las salvuardas “sociales”, tal como las entendemos hoy, comenzaron a surgir hace casi 100 años, y las “ambientales” tienen recién 50 años de uso.

Algunas de las primeras salvuardas sociales contemporáneas se crearon a nivel internacional.

Es el caso del Convenio sobre el Trabajo Forzoso (1930) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que fue el primero de una serie de diez acuerdos internacionales destinados a proteger a los trabajadores, adoptados en las décadas siguientes. En el año 1957, la OIT adoptó el primer acuerdo internacional para reconocer y proteger los derechos de los pueblos indígenas y tribales, el cual fue revisado en 1989. El Perú es parte de ocho de los diez convenios fundamentales de la OIT y también es parte del Convenio sobre Pueblos Indígenas y Tribales de 1989.

¹ Etymonline. Origin and history of safeguard. <https://www.etymonline.com/word/safeguard>. Página web y documento disponibles sólo en inglés. Accedida el 23 de marzo 2026.

Oxford English Dictionary. Safeguard. https://www.oed.com/dictionary/safeguard_n?tab=factsheet#24641434. Página web y documento disponibles sólo en inglés. Accedida el 23 de marzo 2026.

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Salvaguardia. <https://dle.rae.es/salvaguardia>. Accedida el 23 de marzo 2026.

²Tirado, Rafael González. Salva/Salvaguardia. Hoy, el 9 de marzo 2014.

https://hoy.com.do/opinion/salvaguardasalvaguardia_521256.html. Accedida el 23 de marzo 2026.

Las salvaguardas ambientales fueron reconocidas formalmente el año de 1972 en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, conocida como Conferencia de Estocolmo. La Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano -Declaración de Estocolmo- introdujo el concepto de salvaguardas ambientales en la política internacional, estableciendo como principio que “los recursos naturales y los ecosistemas deben ser protegidos para las generaciones presentes y futuras”.

El año 1987, el Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo: Nuestro futuro Común³, utilizó la palabra “salvaguarda” para enfatizar la necesidad de proteger el medio ambiente y a las personas vulnerables. Los acuerdos ambientales multilaterales adoptados desde la Declaración de Estocolmo y Nuestro Futuro Común no necesariamente utilizan el término “salvaguardas”, pero sus disposiciones crean mecanismos de protección equivalentes.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992 adoptó la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Declaración de Río)⁴. Aunque muchos de los principios de la Declaración de Estocolmo están reflejados en la Declaración de Río, la Declaración de 1992 no utiliza la palabra «salvaguarda» ni en el texto en español ni en el texto en inglés. No obstante, los países e instituciones multilaterales ya habían comenzado a implementar salvaguardas.

Es el caso de los Estados Unidos donde una ley nacional aprobada el año 1970 estableció procedimientos que, en perspectiva, se consideran los primeros detonantes para aplicar salvaguardas ambientales en la práctica. Aunque no utilizaba el término “salvaguarda ambiental”, la Ley Nacional de Política Ambiental de los Estados Unidos (NEPA) estableció requisitos para la evaluación de impacto ambiental (EIA), que posteriormente se convirtieron en un modelo para acuerdos internacionales y legislaciones de otros países.

Durante las décadas de 1980 y 1990, países de todo el mundo incorporaron la evaluación



de impacto ambiental (EIA) en sus marcos regulatorios. La evaluación de impacto ambiental se acepta como un componente estándar de la gobernanza ambiental en la mayoría de los países. Actualmente, sistemas de salvaguardas ambientales y sociales están establecidos tanto a nivel nacional como internacional.

2. La banca multilateral

Los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) también empezaron a incorporar la EIA en sus operaciones e incluyeron la protección ambiental dentro de sus objetivos de desarrollo. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue el primer banco multilateral de desarrollo (BMD) en adoptar una política ambiental en el año de 1979.

³ Naciones Unidas. Asamblea General. A/42/427. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. <https://digitallibrary.un.org/record/139811?v=pdf>. Accedida el 23 de marzo 2026.

⁴ Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>. Accedida el 23 de marzo 2026.



El Banco Mundial comenzó a adoptar políticas operativas sobre cuestiones ambientales a inicios de la década de 1980.

Al mismo tiempo, varios proyectos de desarrollo a gran escala que se venían implementando en distintas partes del mundo durante las décadas de los 80 y 90, estaban generando, además de impactos ambientales significativos, el desplazamiento de miles de personas. Fue entonces que diversas organizaciones de la sociedad civil, tanto en los países afectados como en el norte global, protestaron por estos impactos sociales y ambientales y comenzaron a presionar a sus gobiernos para prevenirlos.

Fue en este contexto que, en el año de 1989 el gobierno de los Estados Unidos modificó una ley que regula el desarrollo y financiamiento internacional para exigir que los directores estadounidenses en los BMD donde Estados Unidos es miembro y donante no voten a favor de préstamos para proyectos con impactos ambientales significativos, a menos que se presente una evaluación de impacto ambiental al directorio del BMD y se haga pública 120 días antes de que el directorio considere el proyecto. El BID y el Banco Mundial se encuentran entre los bancos cuyos directores estadounidenses están sujetos a este requisito. La modificación entró en vigor en 1991 y sigue vigente hoy, aunque su impacto ha sido cuestionado.

Todos los BMD han adoptado políticas de salvaguardas ambientales y sociales y la mayoría

cuenta con estándares específicos para distintos temas. Las organizaciones internacionales con mayor presencia de proyectos en Perú son, precisamente, los BMD:

1 El BID, con 147 proyectos en ejecución por aproximadamente 8.2 mil millones de dólares.

2 El Banco Mundial, con 15 proyectos activos por aproximadamente 3.1 mil millones de dólares.

Por su parte, las instituciones del sector privado vinculadas a estos bancos —BID Invest y la International Finance Corporation (IFC) del Grupo Banco Mundial— también tienen carteras de proyectos en Perú. En comparación, las carteras combinadas de agencias de la ONU y del Global Environment Facility son significativamente más pequeñas.

Los Estándares de Desempeño Ambiental y Social del BID, vigentes desde noviembre de 2021, y los Estándares Ambientales y Sociales del Banco Mundial, vigentes desde octubre de 2018, tienen estructuras casi idénticas. Existen pequeñas diferencias en los títulos de los estándares, pero su contenido es similar:

1 Evaluación y gestión de riesgos e impactos ambientales y sociales

2 Trabajo y condiciones laborales

3 Eficiencia en el uso de recursos y prevención de la contaminación;

4 Salud y seguridad de la comunidad

5 Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario

6 Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de recursos naturales vivos

7 Pueblos indígenas

8 Patrimonio cultural

9 Participación de las partes interesadas y divulgación de información

La principal diferencia es que el BID incluye un estándar específico sobre igualdad de género (Estándar 9), mientras que el Banco Mundial aborda el género como un tema transversal, no como una salvaguarda independiente y su Estándar 9 se refiere a intermediarios financieros. BID Invest utiliza los ocho Estándares

de Desempeño de la IFC, que no incluyen específicamente participación de partes interesadas ni género.

Los BMD cooperan entre sí en materia de salvaguardas y cada vez más con otras instituciones internacionales de desarrollo, especialmente cuando cofinancian proyectos.

3. *El sistema de Naciones Unidas y organizaciones internacionales*

Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) adoptaron sus primeros marcos de salvaguardas ambientales y sociales el año 2015 y los actualizaron en los años 2020 y 2021, respectivamente. Otras agencias de la ONU tienen sus propios sistemas de salvaguardas. En 2019, el Grupo de Gestión Ambiental de las Naciones Unidas, compuesto por once agencias de la ONU, incluyendo el PNUMA y el PNUD, propuso un enfoque de modelo voluntario de estándares ambientales y sociales para todos





los programas de la ONU. El Programa ONU-REDD también tiene sus propias salvaguardas, con similitudes respecto a otros sistemas, pero con un enfoque específico en los bosques. Asimismo, varias organizaciones internacionales no pertenecientes a la ONU han establecido marcos de salvaguardas ambientales y sociales, como la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (2016); el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) (2019); la Wildlife Conservation Society (WCS) (2019); Conservación Internacional (CI) (2022).

4. Desafíos actuales

Aunque las salvaguardas ambientales y sociales han sido generalmente aceptadas como requisitos para el financiamiento del desarrollo, persisten desafíos en su aplicación. La evaluación de impacto ambiental ha sido criticada durante años por haberse convertido en un ejercicio realizado únicamente para cumplir con requisitos procedimentales, en lugar de ser una herramienta para identificar y documentar las interacciones entre los impactos ambientales y sociales de los proyectos, y para proponer medidas localmente adecuadas para mitigarlos. La aplicación de las salvaguardas ambientales y sociales en general, está sujeta a críticas similares. Entre los problemas identificados tenemos:

- 1 Cuestionamientos sobre la clasificación de riesgo de los proyectos
- 2 Conflictos entre estándares cuando varias instituciones financian un mismo proyecto
- 3 Retrasos por requisitos procedimentales.
- 4 Aumento de los costos para cumplir con los estándares.
- 5 Falta de capacidad de los prestatarios para implementar las salvaguardas requeridas.
- 6 Protección insuficiente para las comunidades y la población indígena.

Antes de que el BID y el Banco Mundial revisaran sus estándares de salvaguardas ambientales y sociales, los sistemas de salvaguardas de los BMD habían sido criticados por aplicarse en lugar de los sistemas nacionales de los países prestatarios, en caso se considere que las normas



de dichos sistemas no ofrecían una protección equivalente a los requisitos internacionales. Los críticos señalaban que los financiadores del desarrollo deberían apoyarse en los sistemas nacionales y brindar apoyo para su mejora. Los países donantes de los BMD y las organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales han insistido, y continúan insistiendo, en que las salvaguardas nacionales insuficientes representan amenazas para el medio ambiente y las personas vulnerables, y que, por tanto, deben aplicarse las salvaguardas internacionales.

Tanto el BID como el Banco Mundial establecen en sus políticas actuales que pueden considerar el uso de los sistemas de salvaguardas del país prestatario. Para ello, cada banco revisa el marco ambiental y social del país para determinar si es funcionalmente equivalente (BID) o materialmente consistente (Banco Mundial) con sus propios estándares.

Estas revisiones representan una oportunidad importante para que un país, incluyendo el Perú, comprenda cómo sus salvaguardas nacionales se comparan con los estándares internacionales. Esa comparación puede servir como referencia para modificar leyes existentes o desarrollar nuevas.

Cabe precisar que el BID publica periódicamente el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo

(DEO, por sus siglas en inglés). La edición más reciente corresponde a 2024. En ella se informa que tanto el BID como BID Invest superaron sus metas de mitigación de riesgos ambientales y sociales durante la ejecución de proyectos en 2023. Este desempeño se atribuye al seguimiento operativo continuo y al apoyo brindado a los proyectos de riesgo moderado y alto, mediante la presencia permanente de expertos ambientales y sociales en el campo.

El BID, el Banco Mundial y otras instituciones internacionales de desarrollo brindan acceso público a información sobre quejas relacionadas con proyectos que financian, aunque no todas las quejas están vinculadas directamente a salvaguardas. También existen organizaciones internacionales no gubernamentales que monitorean y analizan estas quejas.

Queda la certeza, entonces, que el hecho de que existan desafíos respecto a la implementación de salvaguardas en casos específicos, esto no debe llevarnos a sostener, en modo alguno, que las salvaguardas ambientales y sociales no sean necesarias. Por el contrario, la creciente transparencia respecto de estos desafíos demuestra cada vez más la necesidad de proteger a las personas vulnerables y a los ecosistemas críticos.

El turismo sostenible como objetivo estratégico.

Mario Napravnik



Ad portas de un nuevo proceso electoral, donde deberemos elegir a nuestros representantes y autoridades para los próximos cinco años, podemos advertir algunos candidatos que buscan un equilibrio entre el crecimiento económico, la gestión de recursos naturales y la protección ambiental, aunque con diferentes niveles de prioridad y, sobre todo, de conocimiento sobre el tema. Algunos basan sus posturas en vagas propuestas de protección de recursos naturales sin precisar prioridades ni estrategias. Otros, integrando al turismo como promotor de empleos sostenibles y unos pocos con una postura firme y técnica contra la minería

ilegal. Según datos de la plataforma oficial Voto Informado del JNE, solo el 28% de los candidatos proponen medidas concretas que luchan contra las actividades ilegales, contra quienes agreden el medio ambiente y solo 7 partidos (19%) presentan propuestas viables en sostenibilidad.

En el caso de turismo sostenible, interesante eje de debate, se han delineado algunas estrategias que van desde la construcción de infraestructura estratégica para mejorar la conectividad, el combate frontal contra las economías ilegales y la violencia, que afecta de inmediato y gravemente la actividad turística; e incluso hasta la limpieza de

playas. En esta línea, CANATUR está organizando un foro clave para discutir con los candidatos sus propuestas centradas en la nueva ley de turismo y su incorporación como política de Estado.

La sostenibilidad, como sabemos, es básicamente un adecuado equilibrio entre el desarrollo económico, el bienestar de la población y la protección ambiental, solo posible con una adecuada gestión técnica, responsable y con un fino engranaje entre el Estado, la empresa privada y la población. Con esto en mente, ¿podemos decir que estamos haciendo las cosas correctamente para el desarrollo sostenible de nuestro país?

Veamos, a manera de ejemplo, el caso del Machu Picchu, la Meca de nuestro turismo donde queda claro que nos hemos apartado de los lineamientos de la sostenibilidad para politizarlo y llenarlo de populismo nada técnico:

1 La crisis de CONSETTUR y el transporte terrestre.

2 La crisis de la concesión del Machu Picchu Sanctuary Lodge.

3 Terribles problemas de boletaje, de acceso para visitantes, maltrato y largas colas para conseguir un boleto a la ciudadela.

4 Inadecuada gestión de Camino Inca.

Así, en relativamente pocos años hemos transformado una gestión turística medianamente eficiente y sostenible, en una gobernanza actual fallida, originada principalmente por apetitos de poder, donde gobiernos regionales que no conocen ni entienden de turismo, politizan y tratan al visitante como un número, una cifra a explotar; llegando incluso a abandonar su responsabilidad promotora para ansiar convertirse en operador o incluso peor, en una autoridad autónoma regional para la gestión de Machu Picchu.

Todo esto opaca los avances y noticias positivas en pro de un destino sostenible, como la reciente promulgación de la Ley General de Turismo, con una clara mirada a largo plazo de lo que queremos para el sector para el país. Igualmente la





reglamentación de la ley de turismo, próxima a ser promulgada, y un nuevo Plan Maestro para Machu Picchu y algunas otras áreas naturales protegidas. El hecho es que el turismo, que históricamente fue relegado y visto como una amenaza, es considerado, por fin, como un objetivo estratégico y cuenta con herramientas para una gestión óptima. Pero estos logros lamentablemente se ven empañados por el populismo político.

Cabe entonces preguntarse ¿cómo empezó todo este caos? Recordemos que el COVID-19 y las manifestaciones políticas violentas que lo precedieron, dejaron una gran recesión en Cusco y un frente abierto de protestas y malestar al que lamentablemente respondimos de forma populista, perdiendo la venta ordenada y centralizada de boletos, 1000 tickets que crearon el deterioro de la Llaqta. A partir de este hecho se generó el estancamiento, desgobierno y desorden del turismo en Machu Picchu. Recordemos que la Llaqta de Machu Picchu es una obra maestra incaica reconocida como Patrimonio de la Nación.

Si vamos más al detalle, vemos la actual situación operativa de la plataforma oficial de venta de boletos de ingreso a la Llaqta de Machu Picchu, plagada de incidencias en el funcionamiento del sistema, incidencias debidamente reportadas a las autoridades por los gremios de turismo, como bloqueos de pantalla, caídas de la plataforma,

imposibilidad de acceso simultáneo y fallas durante el proceso de compra. Esta situación ha afectado los principios de equidad, predictibilidad y libre acceso a los servicios administrados por el Estado.

Vemos como tras varios años, los peruanos no hemos sido capaces de administrar de manera óptima una plataforma acorde con la importancia y relevancia de Machu Picchu y de la red de Camino Inca. En pleno siglo XXI no contamos con un servicio de banda ancha que permita a través de un dispositivo, disponer de una conexión de datos permanente y de capacidad de transmisión elevada, capaz de transmitir con calidad suficiente información digital a gran celeridad o, como se ha sugerido tantas veces, contar con una plataforma alojada en la nube con accesibilidad 24/7 desde cualquier lugar del mundo, con mayor seguridad, transparencia automatización de procesos y mejor experiencia del cliente.

Algunas veces da la impresión que la experiencia no nos enseña nada o que, peor aún, preferimos persistir en el error por intereses mezquinos. Los mismos errores, conocidos y documentados, de la gestión y crecimiento de Machu Picchu, los volvemos a cometer una y otra vez en nuevos atractivos turísticos, como, por ejemplo, Choquequirao, Kuelap en Amazonas, la Montaña 7 Colores, entre otros. Choquequirao, por ejemplo, enfrenta problemas estructurales como un grave problema de tráfico de tierras, conflictos de límites territoriales, ganado vacuno en el 60% del territorio, nula señalización, mal manejo de basura y saneamiento y conflictos con el teleférico. Si miramos Kuelap, tenemos falta de especialistas y equipos para la conservación, suspensión continua del uso del teleférico, bloqueos de vías de acceso por parte de pobladores y transportistas y, finalmente, en la Montaña 7 Colores tenemos conflictos sociales y enfrentamientos violentos entre comunidades locales por el dominio del atractivo, cobros irregulares, inseguridad, contaminación, mal manejo de residuos y pérdida de biodiversidad.

Pero todos tienen algo en común. Escaso apoyo a la empresa privada formal, dominio de la informalidad, ausencia de regulación eficiente de los flujos turísticos, inadecuados servicios al visitante, incluyendo importantes servicios de tópicos y emergencia. En pocas palabras, un turismo inadecuadamente controlado por el Estado y la informalidad.



Recordemos que el Santuario de Machu Picchu es de dominio del Estado y son el Ministerio de Cultura y la DDC de Cusco quienes administran el parque arqueológico, mientras que el SERNANP administra el entorno natural del lugar y sus áreas protegidas. Por su parte, la gestión de Aguas Calientes y los servicios a la población es de competencia del gobierno local. ¿Pero cómo se originó todo este complejo relacionamiento político-institucional? Recordemos que Machu Picchu Pueblo, más conocido como Aguas Calientes, se estableció en 1901 en base a un campamento ferroviario, durante la construcción del ferrocarril que une la ciudad del Cusco con Santa Ana (La Convención). Posteriormente, en el año 1911 Hiram Bingham redescubre los restos arqueológicos, y en el año 1931, al finalizar la construcción del ferrocarril, las familias trabajadoras se establecieron en la zona y recién en 1941 se crea el distrito de Machu Picchu.

Lamentablemente, Aguas Calientes es una prueba fallida de la mala planificación y falta de liderazgo y de autoridad en el Perú, producto, principalmente, de factores e intereses políticos donde predomina una alarmante falta de articulación entre las instituciones competentes, intereses económicos locales que van en contra de los intereses nacionales y una población local que siente que los beneficios del turismo no repercuten en mejoras de su distrito o región. De no enfrentarse

esta situación con criterios técnicos, liderazgo y sin corrupción se replicará, en igual o peor magnitud, con el futuro crecimiento de Choquequirao, Kuelap y otros atractivos que promueve Promperú. Estamos a tiempo de evitarlo.



En base a todo lo expuesto, ¿qué debemos priorizar? Pues venimos recomendando a través de los gremios de turismo las siguientes acciones prioritarias:

1 Elevar los niveles de gobernanza confiable.

2 Mantener estrategias y procesos que requieren coherencia y continuidad de equipos técnicos y que son afectados constantemente por cambios de gobiernos, ministros y viceministros.

3 Realizar una gestión mayormente técnica del turismo en el país.

4 Reglamentar la nueva Ley de Turismo.

5 Invertir en conectividad, seguridad y reforzar los comités de contingencia y crisis.

6 Recuperar el liderazgo en Latinoamérica en promoción a través de Promperú, dotándole de los fondos adecuados para ese fin.

Vienen elecciones y con ellas una oportunidad. Sugiero seamos optimistas y aprendamos de nuestros errores. Es momento de analizar las propuestas que sobre el turismo tengan los distintos planes de gobierno y centrémonos en elegir verdaderos líderes que puedan resolver estos problemas con visión técnica. Necesitamos con urgencia el liderazgo de personas probas con un interés genuino en el desarrollo del turismo, con cualidades y competencias probadas y que se rodeen de especialistas en los diferentes temas. Representantes coherentes, lúcidos y con profesionalismo. La esperanza no se pierde nunca, la sostenibilidad no se negocia y al país se le ama y respeta.



Reduciendo asimetrías de información en la certificación ambiental

Liz Puma Almanza

1. Introducción

La Inteligencia Artificial (IA) viene influyendo de manera creciente en nuestras actividades cotidianas y ha comenzado a transformar de forma significativa, la manera en que las personas trabajan y se relacionan. En el ámbito estatal, dada su relevancia estratégica, se ha desarrollado y consolidado un marco normativo² que reconoce a la IA como un motor para el desarrollo económico y social del país, promoviendo su uso en los servicios públicos y en diversas actividades económicas y sociales.

La Inteligencia Artificial en el sector público

En el sector salud, el uso de IA ha permitido avances relevantes, especialmente en el diagnóstico automático, donde se registran resultados que contribuyen a complementar y fortalecer las decisiones de los especialistas. En el sector educación, los casos de uso y aplicaciones de IA buscan atender diversas problemáticas mediante herramientas que apoyan el aprendizaje personalizado, el monitoreo del aula y la generación



¹ En el Perú se han logrado avances importantes en materia normativa y de gobernanza en inteligencia artificial. Entre estos destacan el Decreto Legislativo N.º 1412, que aprueba la Ley de Gobierno Digital; el Decreto de Urgencia N.º 006-2020, que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital; el Reglamento del Decreto de Urgencia N.º 006-2020, aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 157-2021-PCM; el Decreto de Urgencia N.º 007-2020, que aprueba el Marco de Confianza Digital; la Ley N.º 31814, que promueve el uso de la inteligencia artificial para el desarrollo económico y social del país; y el Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 31814.

de alertas oportunas, lo que fortalece el proceso educativo. En el sector ambiental, especialmente en materia de certificación, surge la necesidad de revisar los avances logrados hasta la fecha.

La región ya cuenta con experiencias concretas. Por ejemplo, el Servicio de Evaluación Ambiental

(SEA) de Chile ha implementado sistemas basados en IA entre las que destacan la automatización de procesos vinculados a las observaciones ciudadanas, la implementación de buscadores con inteligencia artificial para ampliar la identificación de antecedentes, la optimización de los formularios de ingreso al SEIA, la reformulación de las consultas de pertinencia para agilizar su análisis y el análisis geoespacial de los proyectos.³

En el caso peruano, en febrero de 2026 el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), presentó el Chatbot IA de BIANCA,⁴ una herramienta virtual que facilita el acceso a información sobre normativa ambiental, criterios técnicos y aspectos clave del proceso de certificación ambiental de proyectos de inversión. Este avance tecnológico constituye un hito para mejorar el servicio público, pues permite encontrar información en materia legal y criterios técnicos dentro del repositorio normativo del SENACE y realizar consultas guiadas con un agente entrenado en la normativa ambiental. Se trata, sin duda, de una herramienta útil para facilitar la navegación en el amplio marco regulatorio que rige en los distintos sectores.

Oportunidades para la Gestión y el Acceso a Información Ambiental

Considerando estos avances, resulta importante detenernos a reflexionar sobre la construcción de aplicaciones de IA desde un enfoque de diversidad e inclusión, especialmente orientado a la reducción de brechas sociales y a la atención de necesidades de la población involucrada. En este marco, adquiere especial relevancia su incorporación en los procesos de participación ciudadana, uno de los pilares centrales de la democracia. La participación



³ El Servicio de Evaluación Ambiental de Chile ha desarrollado diversas herramientas tecnológicas orientadas a acelerar la tramitación y reducir los plazos de calificación de proyectos de inversión. Estas iniciativas surgieron a partir de la identificación de brechas tecnológicas y normativas en el uso de la plataforma e-SEIA, así como de oportunidades de mejora en transparencia, gestión de la información, eficiencia de los procesos de evaluación, acceso a información geoespacial y estandarización de procedimientos y datos de los proyectos. Disponible en: <https://www.sea.gob.cl/plan-de-modernizacion-tecnologica-del-seia>

⁴ El asistente virtual denominado Naya es un chatbot de IA integrado a la Biblioteca Normativa de Certificación Ambiental – BIANCA. Fue presentado el 12 de febrero de 2026. Disponible en: <https://enlinea.senace.gob.pe/chatbotbianca>

ciudadana constituye un mecanismo esencial para equilibrar asimetrías de información, promover decisiones informadas y fortalecer el ejercicio de derechos. En este sentido, la incorporación de herramientas basadas en IA en los procesos de participación ciudadana es una oportunidad para modernizar la gestión pública y facilitar el acceso a información ambiental de manera clara, oportuna y comprensible.

La IA emerge como un aliado estratégico para transformar la forma en que se accede y comprende la información de los expedientes. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y sintetizar contenidos complejos ya viene siendo puesta en práctica.

Los estudios de impacto ambiental suelen estar conformados por miles de páginas y anexos de alta complejidad técnica, lo que dificulta su comprensión por parte de personas no especializadas. La magnitud de la información, aunada a los plazos relativamente cortos para su revisión y para la presentación de aportes ciudadanos, limita un involucramiento efectivo y puede restringir el derecho de la ciudadanía a informarse y realizar aportes ciudadanos oportunamente. Este escenario no solo desalienta la participación, sino que incrementa la probabilidad del surgimiento y escalamiento de conflictos sociales derivados de la desinformación, el temor o la falta de confianza hacia las autoridades y los titulares de los proyectos.

A partir de las experiencias existentes y de los retos identificados en materia de participación ciudadana, es posible visualizar un chatbot orientado a la certificación ambiental con dos enfoques complementarios. Por un lado, un chatbot integrado a la plataforma de evaluación ambiental podría asistir en consultas sobre estado del expediente, plazos procedimentales, comparación de proyectos similares y búsqueda automatizada de información en expedientes complejos. Este asistente podría identificar antecedentes relevantes y analizar cómo se evaluaron componentes ambientales, aportando información útil para mejorar la calidad de los estudios y agilizar la tramitación. Por otro lado, un chatbot dirigido a la ciudadanía podría facilitar la comprensión del proceso mediante explicaciones sobre el proyecto, sus impactos y medidas de



manejo, orientación sobre mecanismos de participación, acceso a mapas y visualizaciones georreferenciadas, así como resúmenes amigables del expediente.

Los casos mencionados en las dos experiencias demuestran que la implementación de estas herramientas es factible, útil, alineada con las buenas prácticas internacionales y la Política Nacional de Transformación Digital. Avanzar en la incorporación de sistemas de IA permitirá fortalecer la transparencia y asegurar que la ciudadanía ejerza su derecho a participar de forma informada. Al reducir la desinformación y facilitar la comprensión de los impactos de un proyecto, la IA puede contribuir a fortalecer la confianza en las instituciones y respaldar decisiones más legítimas y socialmente aceptadas.

Retos a considerar

Sin embargo, como toda tecnología en desarrollo, es importante no perder de vista que su avance debe considerar estándares, normas técnicas y criterios éticos que permitan identificar y mitigar posibles sesgos en los algoritmos y en las fuentes de datos utilizadas. Asimismo, es fundamental considerar que las herramientas de IA evolucionan de manera constante; por ello, es necesario ajustar continuamente los niveles de certeza de la información que generan y contrastar sus resultados. En suma, la transformación digital

debe entenderse no solo como un proceso de modernización tecnológica, sino también como una oportunidad para profundizar la democracia replantear la relación Estado-ciudadanía en el marco del desarrollo tecnológico. Bien aplicada, la IA puede acercar la información a quienes más la necesitan y convertir la participación ciudadana en un proceso inclusivo, accesible, transparente y efectivo, más allá de un trámite meramente formal.



Bibliografía

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2021). Inteligencia artificial: Desafíos y oportunidades para el Perú.
- Consorcio Administració Oberta de Catalunya (AOC). (2025). Guía de buenas prácticas para la implantación de un chatbot con IA generativa. <https://www.aoc.cat/es/guia-de-bones-practiques-ia/>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2023). Política Nacional de Transformación Digital al 2030.



La iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas en el Perú.

Carlos Aranda

Por muchos años se afirmó repetidamente que las empresas mineras y de hidrocarburos en el país “se llevan todo y no dejan nada” o “no pagan impuestos”. Esta narrativa generó una gran desconfianza y, muchas veces, rechazo a las operaciones y proyectos en estos sectores. Asimismo, se señalaba que contratos y autorizaciones con el gobierno de turno eran negociados “bajo la mesa”.

Ante ello, y teniendo interés en promover mayores inversiones en estos sectores extractivos, a inicios del presente milenio el gobierno del Perú acudió a entidades internacionales para conseguir apoyo en mejorar la confianza en estos sectores.

La iniciativa a nivel mundial se inicia el 2003, cuando altos ejecutivos de empresas mineras y de hidrocarburos acudieron al llamado del Primer Ministro del Reino Unido, Tony Blair,

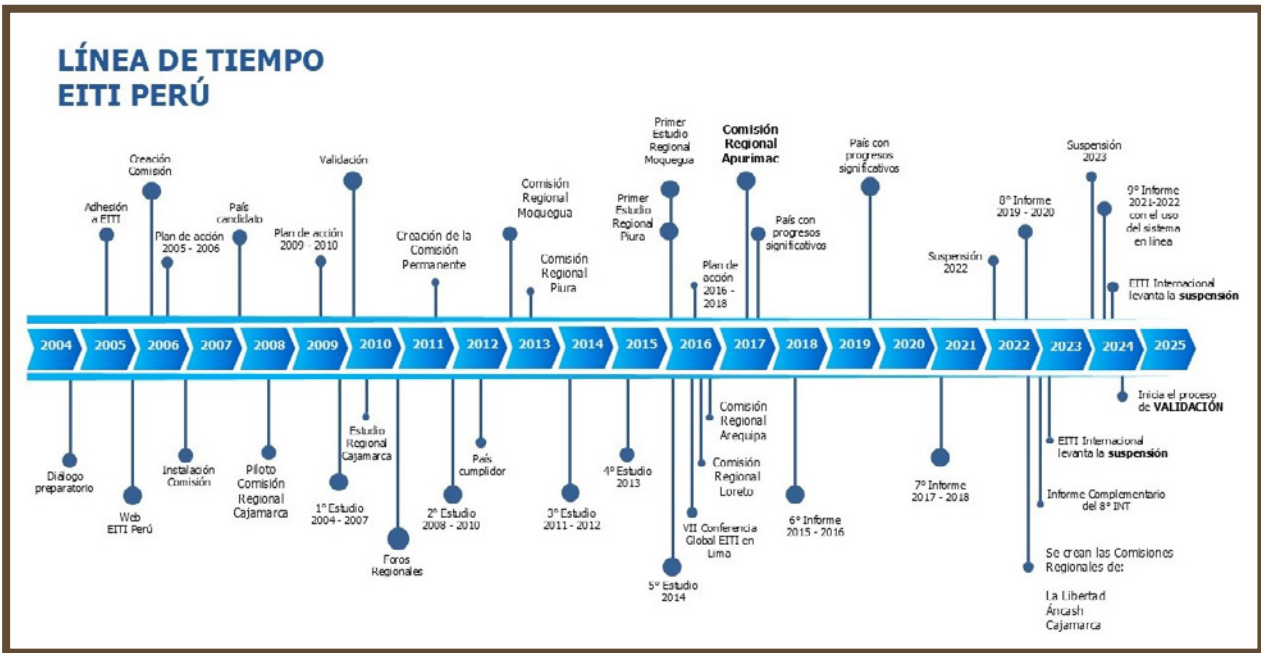
para conversar con delegados de diferentes gobiernos, organizaciones internacionales como el Banco Mundial, organizaciones de la sociedad civil e inversionistas, para consensuar términos que conduzcan a principios de transparencia y rendición de cuentas. El objetivo era actuar para combatir los actos de corrupción que deteriora las economías y obstaculiza el progreso de los países, en especial los países poseedores de recursos naturales. El resultado fue el nacimiento de la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas – ITIE (EITI por sus siglas en inglés).

El 2005 (ver fig. 1), el Perú se incorpora voluntariamente a esta iniciativa para demostrar que las industrias extractivas (mineras e hidrocarburos) tenían (y tienen) un comportamiento responsable para con el desarrollo de las zonas donde operan, así

como con el país. El 2006 se crea la Comisión Multisectorial Permanente de la EITI Perú (D.S. 027-2006-EM)¹ con el encargo de iniciar la implementación en el país de la EITI. Esta Comisión está conformada por representantes del Estado, empresas extractivas (minería e

La EITI tiene como objetivo que los pagos (tributarios, tarifas, compromisos voluntarios) que las empresas extractivas realizan a los gobiernos sean divulgados para conocimiento público. En ese sentido, la Comisión ha publicado nueve Informes Nacionales de Transparencia³.

Figura 1



Fuente: ¿Quiénes Somos? – EITI Perú

hidrocarburos) y de la sociedad civil (entidades no gubernamentales y universidades), ad honorem. El Estado cuenta con altos funcionarios del Ministerio de Energía y Minas, que preside la Comisión (Viceministerios de Minería e Hidrocarburos) y del Ministerio de Economía y Finanzas. Luego de un arduo esfuerzo de la Comisión para cumplir con el Estándar EITI, en el 2012 la Presidente de EITI Clare Short le entregó personalmente al Presidente de la República, Sr. Ollanta Humala, la carta que designaba al Perú como "País Cumplidor"², convirtiéndose en el primer país de todo el continente americano en obtener dicha distinción.

Pero los conceptos y principios del EITI han ido evolucionando y actualmente la conciliación involucra, además del impuesto a la renta y regalías, los aportes por regulación, el derecho de vigencia, el impuesto especial a la minería y el gravamen minero. También los Informes dan cuenta de aspectos sociales, pasando por el de aspectos ambientales, entre otros. (ver fig. 2).

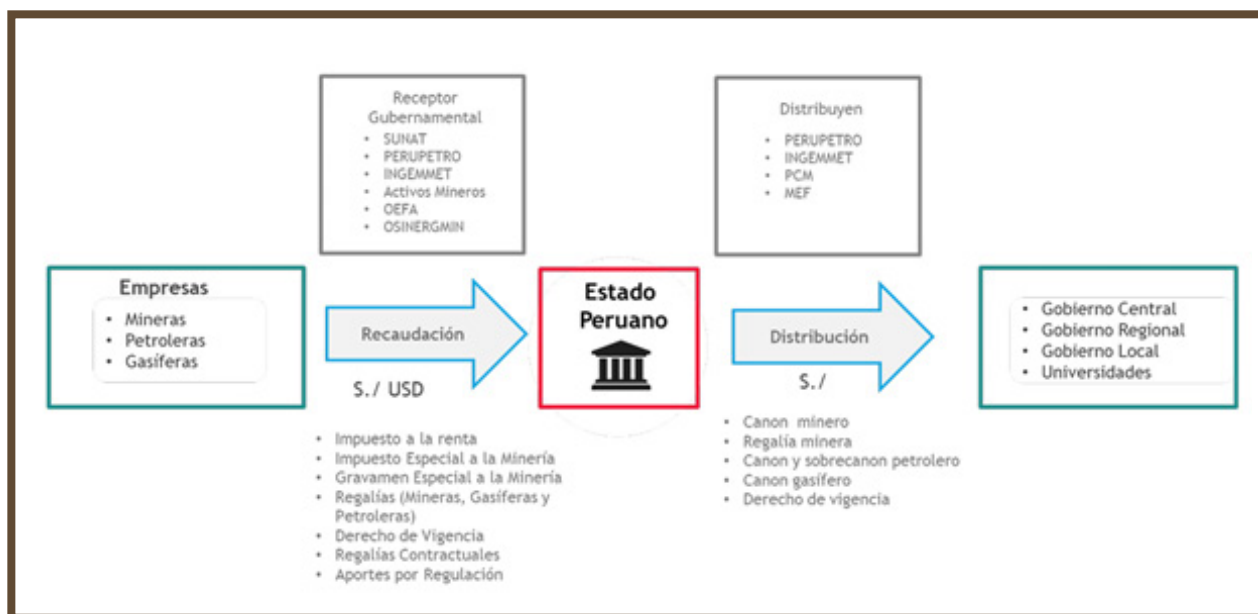
Actualmente, todas las empresas formales mineras y de hidrocarburos del Perú, que cumplen con los criterios de materialidad, participan en el EITI, no por obligación sino por convicción.

¹Se-crea-la-Comision-Multisectorial-Permanente-para-el-seguimiento-y-supervision-de-la-transparencia-del-empleo-de-los-recursos-que-obtiene-el-Estado.pdf (SECURED)

² Carta-de-Clare-Short.pdf

³ EITI Nacional – EITI Perú

Figura 2.- Esquema de implementación del EITI en Perú



Fuente: Noveno Informe Nacional de Transparencia de las Industrias Extractivas 2021 - 2022

Esto significa que estas empresas voluntariamente reconocen el espíritu y los requerimientos del Estándar EITI, divulgando los pagos y acciones relevantes que realizan hacia el gobierno en cada año fiscal. He allí la riqueza de la iniciativa que se implementa en nuestro país.

El Estado, la sociedad civil y las empresas que participan en la implementación de la EITI son conscientes de que una mayor transparencia mejora la comprensión de la gestión de los recursos naturales, fortalece la gobernanza pública y corporativa y reduce la corrupción, además de facilitar los datos necesarios para una clara rendición de cuentas de los sectores del petróleo, el gas y la minería. En ese sentido, y a través de los 9 Informes Nacionales de Transparencia, la población se ha venido dando cuenta de la equivocada narrativa señalada anteriormente y tiene una posición distinta en cuanto a la imagen negativa que durante años acompañó a estas empresas y la actividad en general. Ya no se cuestiona si una empresa minera o hidrocarburífera paga sus impuestos o no, o si tiene un manejo responsable de los recursos naturales que explota. Ha quedado claro el trascendente papel que las empresas participantes en EITI juegan en el desarrollo nacional.

Cabe resaltar, que desde el 2012, el Perú se convirtió en pionero en llevar la implementación EITI a las regiones (ver fig. 3)⁴, con el objeto de que se transparente el uso que dichos gobiernos le dan a los fondos que reciben desde el gobierno central, producto del accionar de las industrias extractivas.



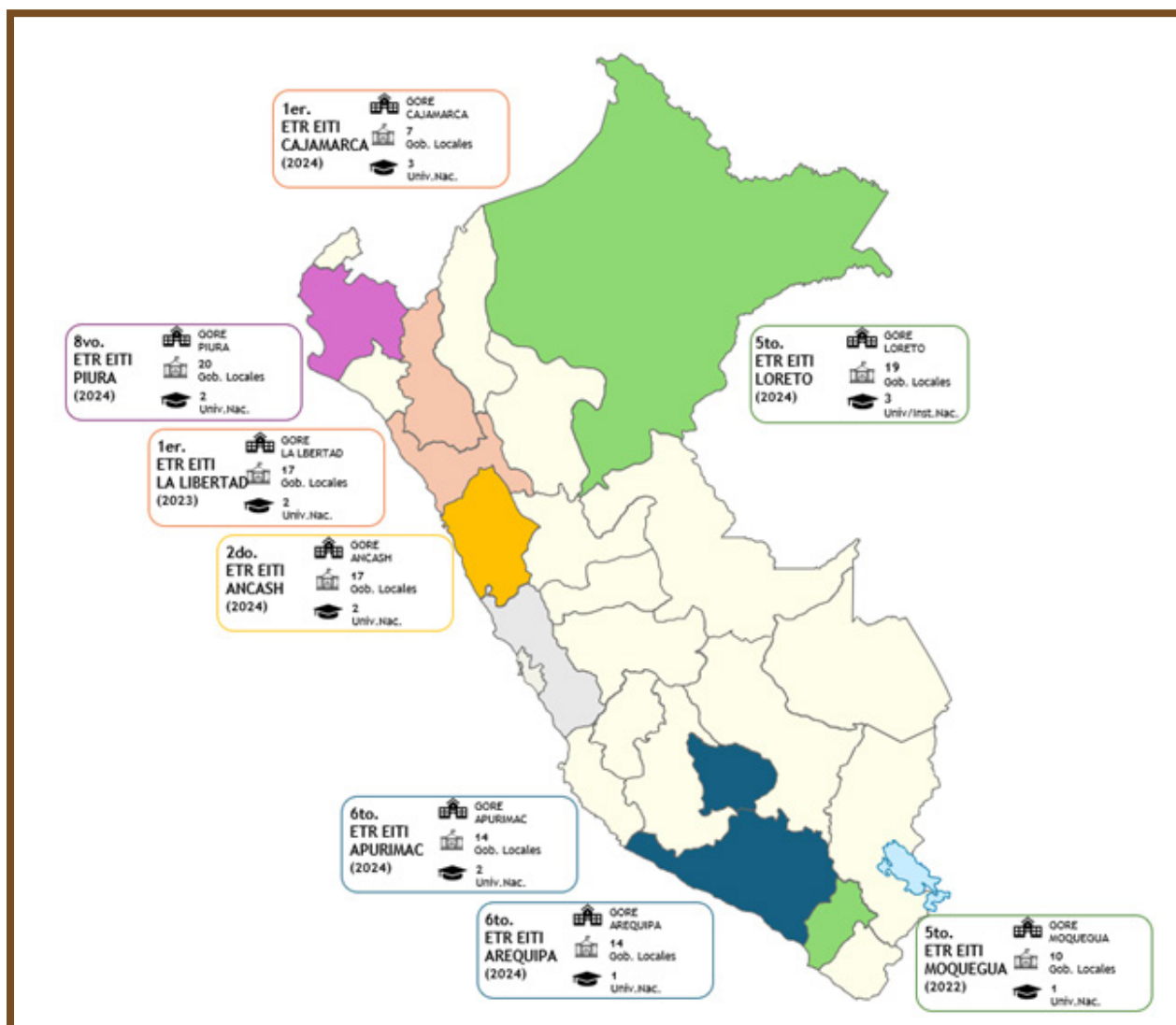
⁴ EITI Regiones – EITI Perú

Desde esa fecha a hoy, se tienen ocho Comisiones Regionales EITI: Piura, Moquegua, Arequipa, Apurímac, La Libertad, Ancash, Loreto y Cajamarca, las que, en conjunto y a la fecha, han publicado 34 estudios de transparencia al cierre del 2025. Además, es importante señalar que, considerando el último estudio de cada una de los EITI Regionales, estos proveen información sobre el uso del canon y regalías correspondiente a 8 gobiernos regionales, 16 universidades, 38 municipalidades provinciales y 80 distritales.

Adicionalmente a lo arriba señalado, se debe resaltar las distintas iniciativas o instrumentos que vienen siendo generadas en el mundo y que resaltan el espíritu de responsabilidad

transparente (Copper Mark, el LME Responsible Sourcing, o el Responsible Minerals Initiative), de rendición de cuentas, de debida diligencia y de respeto a los derechos humanos. En casi todas estas iniciativas internacionales se resalta el cumplimiento con los principios EITI como uno de los criterios de demostración de gestión corporativa responsable. En ese sentido, el mundo de la generación de minerales y metales, así como de los hidrocarburos, su transporte, comercialización y transformación, reconoce y valora el hecho de que las empresas sean más abiertas en la forma en que realizan sus negocios, mientras que los espacios para no hacerlo se van reduciendo o desapareciendo rápidamente.

Figura 3.- Esquema de implementación del EITI en Perú



Fuente: Elaboración propia



EITI es una iniciativa que nos prepara para este nuevo mundo corporativo y público de manera gradual y descriptiva. Esa es la importancia final de esta iniciativa; y dada la evolución de conceptos del EITI arriba señalados, es necesario que la implementación de la iniciativa en el Perú

se fortalezca con un compromiso de liderazgo claro por parte del gobierno y que lo alcanzado a la fecha sirva de motivación para que todos los participantes involucrados sigan actuando con la transparencia y rendición de cuentas que les corresponde.



Entrevista ILLA-Q: Marc Dourojeanni

Conociendo un poco más al ingeniero, escritor, investigador, consultor, docente universitario y conservacionista peruano.

opté por la Agronomía y cambié la opción de postular a la Universidad de San Marcos por La Molina. No puedo negar que posteriormente renegué de la decisión pues al tiempo descubrí que la recomendación estaba equivocada y que podría haber sido feliz, y quizá exitoso, siguiendo mi vocación inicial. En La Molina de esa época, 1957/1958 la carrera era una sola, Agronomía, aunque poco después la Escuela fue transformada en Universidad y cuando me gradué en 1963 ya existían varias facultades. Así, mi primer título es el de Ingeniero Agrónomo.

1. Buenos días Marc. Gracias por brindarnos un poco de tu valioso tiempo para entrevistarte. Y comienzo preguntándote cómo iniciaste tu vida profesional.

Gracias a ustedes. Encantado. Bueno, te contaré que siendo muy joven quería ser arqueólogo o antropólogo, aunque debo reconocer que la naturaleza generaba una atracción especial sobre mí. Yo estudié en la Gran Unidad Escolar “Bartolomé Herrera” ubicada en la avenida La Marina y mi mejor recuerdo es que teníamos excelentes profesores y, viendo en perspectiva, quizá fueron ellos los que me motivaron a inclinarme por la arqueología. Pero todos en mi familia me decían que “con esas profesiones pasaría hambre”. Entonces,

2. ¿Qué te motivó en lo personal a involucrarte profesionalmente en el tema de la conservación de ANP y la diversidad biológica?

Quando te mencioné la antropología como una de mis opciones profesionales había una razón de fondo, y es que respondía a mi fascinación por la Amazonia que, creo, comenzó por influencia familiar y por la lectura temprana de libros de aventuras. También influyó el hecho de que en el colegio tenía un buen amigo loreano que me introdujo por primera vez a la vida cotidiana de una gran familia selvática de pura cepa. Tanto, que cuando tenía 15 años realicé mi sueño de ir a la selva, específicamente al río Aguaytía, lo que repetí a los 16 años,

cuando pasé más de dos meses en el Alto Ucayali, cerca de Atalaya, cuando esa ciudad era apenas un caserío rodeado de ashánincas bravos. Esto determinó algo muy importante para mi vida futura, de la que no era consciente en aquel momento: que mi amor por la Amazonia ya estaba consolidado cuando ingresé a La Molina.

En esos años La Molina tenía poco interés por la selva y en toda la carrera de Agronomía apenas había un curso sobre temas forestales y marginalmente ambientales. Por eso, cuando un empresario maderero ofreció a la universidad apoyar la realización de investigaciones sobre las plagas de la madera en la Amazonia, yo me apunté de inmediato. Y lo que más me sorprendió fue que era el único candidato. Así, desde que ingresé hasta que me gradué, cinco años más tarde, yo viajaba dos o tres meses cada año a todos los rincones de la Amazonia peruana para coleccionar, observar y evaluar los insectos de interés forestal. Poco a poco me convertí, pese a mi juventud, en el único especialista peruano en insectos forestales. Eso fue gracias a que un inolvidable profesor, el botánico Octavio Velarde, me dijo: "Marc, usted debe publicar ya mismo, no espere", y así escribí mi primer artículo sobre los insectos de la castaña en Madre de Dios en el año de 1962. En la actualidad suman 49 artículos publicados sobre entomología forestal y, claro, muchas centenas más sobre otros temas a los que me dediqué después.

El año 1964 comenzó a funcionar la nueva Facultad de Ciencias Forestales de La Molina y ofrecieron formar una promoción acelerada de forestales, basada en profesionales ya graduados y con experiencia en temas forestales. Varios de ellos se transformaron en alumnos y simultáneamente profesores en los temas que dominaban. Así me convertí en 1964 en alumno de Ingeniería Forestal y profesor de Entomología Forestal. Me gradué como forestal en 1965. Luego fui promovido como profesor y en el año 1968 fui a hacer mi doctorado en Bélgica, con especialidad en entomología forestal.

3. No deja de sorprenderme lo que cuentas Marc. ¿Podrías contarnos cómo es que se produjo el salto de la entomología forestal al tema ambiental y en particular a la conservación de la diversidad biológica con énfasis en Áreas Naturales Protegidas?

Debo admitir que fue producto de la casualidad. En efecto, el proyecto internacional que ayudó a La Molina a crear su Facultad de Ciencias Forestales trajo un experto en áreas protegidas y manejo de fauna. Era un belga de nombre Paul Pierret. Se suponía que él tendría una contraparte peruana, pero el que eligieron resultó inadecuado y fue despedido. La consecuencia fue que Pierret se quedó sin contraparte y eso puso en riesgo el futuro del área de conservación en la nueva universidad. Fue



entonces que mis jefes me pidieron ser contraparte de Pierret sin abandonar mis obligaciones de entomólogo. Para ellos yo era ideal pues "habla francés y trabaja con animalitos". Y fue así, trabajando codo a codo con Pierret que terminé, sin quererlo ni buscarlo, interesándome seriamente por la conservación y trabajando como docente de manejo de fauna y parques nacionales. Lo fascinante de esta experiencia fue que acompañé a Pierret, como contraparte peruana en todo el proceso de creación del sistema nacional de áreas protegidas, como Pacaya-Samiria, Paracas y Manu; de manejo de fauna como el de la vicuña en Pampa Galeras; y sobre el aporte de la fauna silvestre para la alimentación humana en la selva. Así, a la edad de 25 años ya era jefe del Departamento de Conservación del Instituto de Investigaciones Forestales, una asociación entre La Molina y el Servicio Forestal, y profesor titular de áreas protegidas y fauna silvestre, temas en los que continué trabajando toda la vida. Pero para esto me vi forzado a abandonar la entomología forestal.

En resumen, el azar o la oportunidad dominó mucho mi involucramiento con la conservación de la naturaleza. Pasé de querer ser arqueólogo o antropólogo a agrónomo y luego a entomólogo y, finalmente, a forestal y, en verdad, a trabajar en manejo de fauna y áreas protegidas. Posteriormente, cuando asumí la responsabilidad de dirigir el sector forestal pasé a ser un político de la conservación de la naturaleza. Y no se si te habrás dado cuenta, pero lo único inamovible en todo este proceso de desarrollo profesional ha sido la Amazonia. Esa parte del mundo siempre ha sido el eje de mis propósitos profesionales.

4. ¿Cómo promoviste desde tu profesión y compromiso personal, la creación de las Áreas Naturales Protegidas?

Es curioso, pero como dije antes, el azar hizo que todo encajara bien, siempre sin buscar nada. Nunca busqué un puesto,

menos los que cualquiera reconocería como "importantes". Siempre me los ofrecieron y, más bien, evité muchos de ellos. Pero, sin pretenderlo, los cargos que me ofrecieron y asumí, encajaron a la perfección para la misión de crear áreas naturales que conserven la biodiversidad nacional.

En efecto, entre 1964 y 1972 produjimos una serie de propuestas de áreas protegidas en el Instituto Forestal y en la universidad, todo bajo mi jefatura, con asistencia de Augusto Tovar, Carlos Ponce y después de Manuel Ríos y Pedro Vásquez, además de Paul Pierret y Rudolf Hofmann. Esta incluyó Pampa Galeras y Pacaya Samiria, ya creados, y Paracas, Manu, Huascarán, ya propuestos. Revisamos y concretamos Cutervo y Tingo María, propusimos Machu Picchu, Titicaca, Junín, Huascarán, Huayllay, Manglares de Tumbes, El Angolo, Heath, Lachay, entre otros. Es decir, diseñamos e implementamos el primer plan de un verdadero sistema nacional de áreas protegidas.

Pero quiero destacar algo de este proceso, y es que entre los años de 1968 y mediados de 1971, cuando estuve fuera del país haciendo mi doctorado, no pasó nada. No se movió ni un dedo para transformar esas propuestas en realidades. Por tanto, hasta 1971 solo existían Pacaya-Samiria y Galeras y, en teoría también Cutervo y Tingo María, pero sin área estimada ni límites. Cuando reasumí el trabajo logramos Manu en 1973. Ese mismo año, fui nombrado director general Forestal y Fauna. Apenas en mi periodo, hasta 1979, conseguimos convertir en realidad a casi todos los proyectos ideados en la década precedente, como Huascarán, Paracas, Lachay, Junín, Huayllay, Ayacucho, Heath, Chacamarca, Cerros de Amotape, Titicaca. Y, además, dejamos las propuestas de una docena de áreas protegidas que se crearon en los años 1980 en adelante.

5. ¿Y cómo se logró tanto en tan poco tiempo?

Fue, realmente, un periodo muy intenso. Y eso que estando en la dirección general estaba a cargo de todo el sector forestal, incluida la reforestación, la extracción de madera y la industria, además de los parques y reservas o de fauna silvestre. Pienso, en perspectiva, que el progreso en el área de la conservación se debió, en mi caso particular, a los siguientes factores: 1) **tener realmente muchas ganas de hacer** o, si se prefiere, tener sentido de misión. Sentir que lo que se hace y propone vale la pena para el país y para la población y, por tanto, no amilanarse con los obstáculos; 2) por encima de todo, **gustar mucho y disfrutar de lo que se hace**; 3) **rodearse de gente que comparte el ideal de "hacer obra"**, que trabajan día y noche y nunca actúan como burócratas; 4) **saber escoger colaboradores que aman la naturaleza** y el país, además de que sean calificados y, obviamente, confiables y honestos. En mi caso siempre escogí bien a mis equipos: Augusto Tovar, Carlos Ponce, Antonio Brack, Manuel Ríos y Pedro Vásquez son unos pocos de los ayudantes más conocidos y destacadísimos que tuve; 5) cuando se tiene buenos equipos, darles mucha confianza y dejarles **libertad para la iniciativa y apoyarlas**; 6) no acobardarse demasiado ante los problemas. **No tener miedo de plantear las cosas claras a los jefes**; nunca dejar de recordarles discretamente que el hecho de que ellos sean los jefes no implica que siempre tengan la razón. Yo apliqué esa política con los ministros de la época, todos ellos generales de división, sin ningún problema; 7) **aproveché mucho la cooperación técnica internacional**. Apenas entre 1973 y 1979 dispuse de 17 fuentes de cooperación internacional, especialmente para el tema de las áreas naturales protegidas.

6. ¿Qué dificultades y experiencias positivas enfrentaste en el camino?



La principal dificultad para mi trabajo fue producida, sin duda, por los celos enfermizos de un solo personaje rico y muy poderoso que no soportaba que un grupo de jóvenes que, además, no eran de su clase social, figuren tanto o más que él en las noticias. Ese personaje, el bien conocido Felipe Benavides Barreda, usó su inmenso poder económico y social y su dominio total de la prensa, para destruir todo lo que otros hacían en materia de conservación de la naturaleza. Y hacía eso adjudicándose los méritos de otros, difamando, denunciando, enjuiciando y creando toda clase de dificultades a nivel nacional e internacional para los conservacionistas peruanos. Obviamente había muchos otros problemas. Al inicio, la preocupación por conservar la naturaleza era visto como "cosa de gringos", inclusive por gran parte de la academia. Es curioso, pero al mismo tiempo los



pueda pensarse, los gobiernos militares de aquél entonces apoyaron bien el concepto de las áreas protegidas, tanto por que siendo un tema de ordenamiento y defensa territorial entendían del asunto; y porque los argumentos patrióticos o nacionalistas funcionaban muy bien con ellos. Decir, por ejemplo, que el Perú estaba atrasado en conservación de áreas naturales frente a sus vecinos, como Brasil, Chile y Ecuador, o recordar que batallas como Ayacucho y Junín se desarrollaron en escenarios naturales, siempre tenían eco en ellos y lo apreciaban. También funcionaba bien el concepto de los parques fronterizos o binacionales, vistos como fronteras vivas.

7. ¿Cuáles son las claves o principios que inspiran tu trabajo?

estudiantes izquierdistas, que debían ser más sensibles por estos temas, protestaban públicamente contra “el malgasto de recursos por estudiar y cuidar lagartos en el Manu”. La incompreensión por el tema ambiental era gigantesca y solo comenzó a cambiar en los años ochenta.

Te imaginarás que el contexto que te he descrito implicaba que financiar obras de conservación era un real suplicio. Ni siquiera la universidad escapaba de mezquinar recursos para el área de conservación. Sólo conseguí revertir un poco esta situación cuando me convertí en jefe del sector forestal y luego en profesor principal y Decano en la universidad. Pero aun así los que manejaban el presupuesto jamás entendieron las necesidades del trabajo arduo en sitios lejanos. Por eso me apoyé mucho en la cooperación internacional. Esa fue una experiencia muy positiva. Sin el apoyo de la cooperación internacional no habríamos hecho tanto. El soporte no sólo era técnico y financiero sino político. Los embajadores visitaban ministros y eso nos daba mucho apoyo.

Otra experiencia positiva ha sido el aporte de los militares. Contrariamente a lo que

El primer principio que ha guiado mi trabajo ha sido y es proteger a perpetuidad y de modo intangible un muestrario completo, autosostenible, tamaño, entre otras características, de la diversidad biológica peruana. Siempre insistí, e insisto aún, en el tema de la intangibilidad. Las áreas naturales protegidas se protegen de y contra la actividad humana, pues éstas, por pequeña y controlada que parezcan, deja huellas indelebles. Puede ser verdad que ya no hay nada “intacto” sobre el planeta. Pero mientras menos intervenidas, mejor, si realmente se quiere conservar muestras de la diversidad biológica y de los ecosistemas originales. Por tanto, todas las categorías que soportan poblaciones son apenas compromisos, es decir son “peor es nada”. Como lo recordaba siempre mi gran amigo Kenton Miller, “los parques nacionales son la columna vertebral de la conservación”. Eso no quita valor a las categorías denominadas de “uso sostenible” pues resulta cada día más difícil, por no decir casi imposible, conservar muestras intocadas y sin gente. Otro motivo constante de mi accionar ha sido buscar el tan ansiado “desarrollo sostenible” en los bosques tropicales húmedos, en especial en nuestra Amazonia. Aunque te confieso ser un poco escéptico

en el contenido del término “desarrollo sostenible” que en la realidad no pasa de buscar un crecimiento que sea lo más balanceado posible, duradero y con base técnica. El desarrollo puede ser durable, pero no existe sustentabilidad o sostenibilidad asociada con cualquier forma de crecimiento. Apenas alcanzar cierta equidad para gran parte de la humanidad se desbalancearía todo. Pero, dicho eso, en la Amazonia hay un enorme margen de maniobra para aprovechar mejor y de forma más balanceada, duradera y técnica el patrimonio natural y mejorar mucho la calidad de la vida de los habitantes de la región. El principal requisito previo es un mínimo de disciplina social, de lo que el Perú anda, lamentablemente, muy lejos. Pero hay que persistir.

8. ¿Cuáles consideras son los retos que deben enfrentar en el mediano y largo plazo las ANP?

En cierta medida, el reto principal actual es el mismo que 50 años atrás: la suma del desconocimiento y la indiferencia de la mayor parte de la población. Debo reconocer que, si bien la ignorancia ha disminuido de manera significativa respecto de hace 50 años, la indiferencia ha ido en aumento y esto determina que, en la práctica, el resultado sea el mismo: gran dificultad para financiar la conservación y mantener las áreas protegidas realmente conservadas y bien manejadas.

Lo que si ha cambiado de forma drástica es la dimensión de las amenazas y de las agresiones a las áreas protegidas. Estas no aumentaron. Realmente se han multiplicado tanto en magnitud como en diversidad. Hoy, por ejemplo, es prácticamente una utopía encontrar áreas verdaderamente naturales y peor, alguna que esté libre de ocupación humana directa o indirecta. De todas las amenazas actuales y futuras destacan en el Perú: 1) **la invasión “silenciosa” de campesinos sin tierra** y la más visible por agricultores medianos y

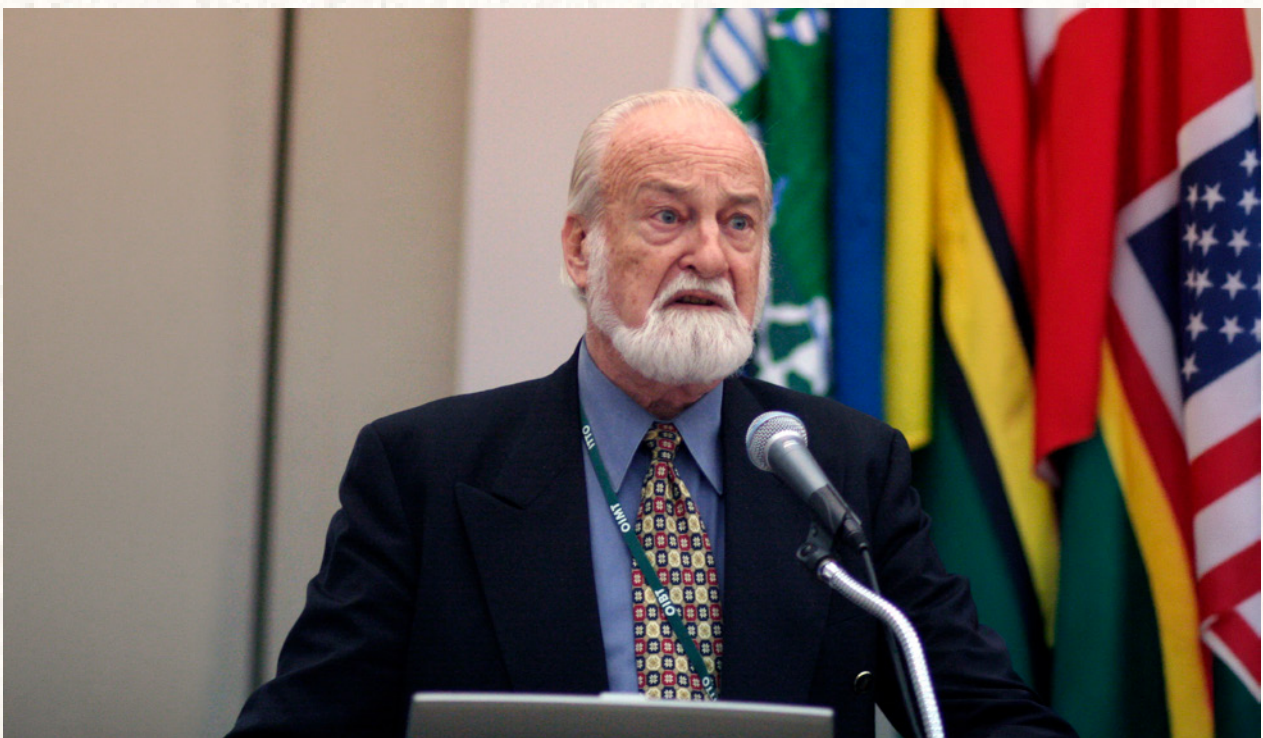
grandes; 2) **la minería ilegal y/o informal**, que en términos ambientales son iguales, en especial la aluvial; 3) el **cambio climático** que obliga a las especies a migrar sin tener dónde ir; 4) **las nuevas infraestructuras**, en especial las carreteras, pero también las obras hidroeléctricas y; 5) **la confluencia de intereses** de los ricos y pobres, de la izquierda y derecha, con relación a la expansión agrícola, minería mal conducida, explotación de recursos y usos y abuso de la corrupción. El sentido común y el equilibrio son desbordados por los dos extremos que, además, se confabulan.

Pero, en verdad, el principal problema para la conservación, aparte de la ya mencionada falta de prioridad, es simplemente el desgobierno asociado a la informalidad dominante que retroalimenta la corrupción generalizada en la población nacional, a todo nivel social.



9. ¿Qué sugerencias les das a los jóvenes profesionales de hoy en función a los retos actuales?

Pues te repetiré lo que siempre digo cuando tengo la ocasión. Si se quiere vivir y no solamente sobrevivir hay que darle sentido a la vida. Para eso, cada uno debe construirse una misión, una razón de vivir, más aún, una razón de ser. Cuidar del patrimonio natural de la nación es una misión noble pues mejora la calidad de la vida de todos y, además, puede dar un enorme placer a los que se interesan por la fauna, la flora y los ambientes naturales, es decir, a nuestros compañeros de planeta. Y si se tiene una misión siempre vale la pena luchar por ella, muy a pesar de tener conciencia de que las posibilidades de tener éxito son muy pequeñas. Pero sentarse a esperar sin hacer nada, esperando el fin, es triste y aburrido. La lucha revigoriza, te hace sentir vivo y útil. Y, muchas veces, los granitos de arena colocados en el lugar correcto permiten realizar milagros inesperados



Convertirse en una organización negociadora de clase mundial (ONCM): *Criterios, fundamentos y relevancia estratégica para organizaciones en contextos complejos*

Luis Oré

Resumen

En un contexto global marcado por la incertidumbre, la interdependencia y la creciente complejidad de las relaciones entre organizaciones y sus múltiples stakeholders, la negociación ha dejado de ser una competencia individual para convertirse en una capacidad organizacional crítica. Este artículo desarrolla el concepto de Organización Negociadora de Clase Mundial (ONCM), retomando los aportes de Lawrence Susskind (*Built to Win*) y articulándolos con la experiencia práctica en América Latina.

El enfoque combina la promoción de nuevos emprendimientos (como centros de contacto y negocios de economía circular) con la implementación de un Centro de Servicios Empresariales (CSE) que actúe como soporte técnico y administrativo.

Este modelo piloto busca promover la diversificación económica, la inclusión social y la sostenibilidad en territorios históricamente mineros.



Se argumenta que cualquier organización puede convertirse en una ONCM, no a través de certificaciones formales, sino mediante la adopción de criterios, estándares e indicadores que institucionalizan la negociación como un sistema estratégico, transversal y sostenible.

Finalmente, se presentan diez criterios diferenciales que permiten evaluar y orientar la madurez negociadora de empresas e instituciones, con especial énfasis en sectores expuestos a conflictividad socioambiental y negociación multiactor. Palabras clave: negociación organizacional, ONCM, capacidades organizacionales, mutual gains, gobernanza, stakeholders.

1. Introducción: negociar bien como ventaja estratégica

Toda organización negocia. Negocia cuando toma decisiones internas, cuando interactúa con proveedores, clientes, trabajadores, comunidades, autoridades o reguladores; negocia cuando busca acuerdos, resuelve controversias o gestiona diferencias legítimas. Sin embargo, no todas las organizaciones negocian de la misma manera, ni con el mismo nivel de coherencia, preparación o aprendizaje institucional.

En este sentido, las organizaciones que logran negociar de manera consistente, ética y estratégica se diferencian no solo por los resultados que obtienen, sino por la forma en que los construyen. Esta diferencia no se explica únicamente por el talento individual de sus negociadores, sino por la existencia —o ausencia— de un sistema organizacional que respalde la negociación como una capacidad estratégica.

Es en este contexto donde surge el concepto de Organización Negociadora de Clase Mundial (ONCM).

2. ¿Qué es una Organización Negociadora de Clase Mundial (ONCM)?

Una ONCM no es una organización que “negocia duro” ni aquella que obtiene siempre el máximo beneficio económico en el corto plazo. Se trata, más bien, de una organización que ha logrado institucionalizar la negociación como una capacidad transversal, replicable y sostenible, alineada con su estrategia, su cultura y sus objetivos de largo plazo.

Un punto fundamental —frecuentemente mal entendido— es que no existe una entidad que otorgue una certificación oficial de ONCM. Tal como sostiene Lawrence Susskind en *Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization*, una ONCM se reconoce por evidencia empírica, no por acreditación externa. Es decir, por la forma en que diseña sus procesos, desarrolla a su talento, gestiona el conocimiento, mide su desempeño y aprende de su experiencia negociadora.

Desde esta perspectiva, cualquier empresa, organización o institución puede convertirse en una ONCM, independientemente de su tamaño o sector, siempre que esté dispuesta a abordar la negociación no como un acto aislado, sino como un sistema organizacional.



3. Origen y necesidad del enfoque ONCM

El desarrollo del enfoque ONCM responde a transformaciones estructurales del entorno organizacional contemporáneo. Entre las más relevantes destacan:

- 1 El aumento de negociaciones complejas y multiactor.
- 2 La creciente interdependencia entre sectores público, privado y social.
- 3 El alto costo económico, social y reputacional de conflictos mal gestionados.
- 4 La evidencia de que depender de “negociadores estrella” genera vulnerabilidades organizacionales.

En Built to Win, Susskind documenta cómo diversas organizaciones —incluidas corporaciones globales, agencias públicas y entidades vinculadas a infraestructura y regulación— enfrentaron estos desafíos rediseñando su arquitectura interna de negociación. En lugar de mejorar únicamente habilidades individuales, estas organizaciones optaron por crear sistemas, tales como oficinas de negociación, procesos estandarizados de preparación y mecanismos formales de aprendizaje organizacional.

La lección central es clara: el problema no era la falta de inteligencia individual, sino la ausencia de un diseño organizacional que permitiera negociar bien de manera consistente.

4. La relevancia del enfoque ONCM en Perú y Latinoamérica

Desde mi experiencia como mediador y consultor en negociaciones complejas y procesos de diálogo en Perú y Latinoamérica, he observado que muchas organizaciones operan en contextos caracterizados por:

- 1 Alta conflictividad socioambiental.
- 2 Multiplicidad de actores con intereses legítimos y divergentes.
- 3 Multiplicidad de actores con intereses legítimos y divergentes.
- 4 Presión reputacional y escrutinio público.

En estos contextos, fortalecer las capacidades organizacionales de negociación, colaboración e involucramiento multiactor no es un lujo ni una moda conceptual, sino una condición para la sostenibilidad operativa y social.



Sectores como el agroindustrial, infraestructura y construcción, y especialmente el minero-energético, enfrentan negociaciones recurrentes con comunidades, sindicatos, gobiernos locales y reguladores. En estos casos, adoptar un enfoque ONCM permite pasar de una lógica reactiva — centrada en la gestión de crisis— a una lógica preventiva y estratégica, orientada a construir acuerdos legítimos y duraderos.

5. Criterios diferenciales de una Organización Negociadora de Clase Mundial (ONCM)

1 De la habilidad individual a la capacidad organizacional.

2 La literatura contemporánea sobre negociación organizacional coincide en un punto central: las organizaciones que negocian mejor no son aquellas con los negociadores más talentosos, sino aquellas que han diseñado un sistema que permite negociar bien de manera consistente. En este sentido, los criterios que definen a una Organización Negociadora de Clase Mundial no deben entenderse como “buenas prácticas aisladas”, sino como componentes interdependientes de una arquitectura organizacional integrada.

3 Los diez criterios que se desarrollan a continuación permiten identificar, evaluar y orientar el tránsito hacia una ONCM. Su valor no radica en la adopción formal de cada uno, sino en la coherencia sistémica que se construye entre ellos.

5.1. Arquitectura estratégica y gobernanza de la negociación

El primer rasgo distintivo de una ONCM es la existencia de una arquitectura estratégica explícita para la negociación. Esto supone reconocer que negociar no es una actividad meramente operativa, sino una función de gobernanza corporativa.

En la práctica, esta arquitectura se materializa en una política corporativa de negociación, aprobada por la alta dirección, que define con claridad:

1 Los mandatos negociadores.

2 Los márgenes y límites de concesión.

3 Los roles y responsabilidades.

4 Los niveles de autoridad para la toma de decisiones.

Un elemento central en este criterio es la creación de un Negotiation Office o Steering Committee, entendido como un Centro de Excelencia en Negociación. Este órgano no sustituye a los equipos negociadores ni centraliza todas las negociaciones, sino que cumple funciones clave de:

1 Los mandatos negociadores.

2 Los márgenes y límites de concesión.

3 Los roles y responsabilidades.

5.2. Capacidades y competencias del talento negociador

Una ONCM parte de un supuesto fundamental: el talento negociador no se improvisa ni depende exclusivamente de la experiencia individual. Por el contrario, se desarrolla mediante un modelo institucional de competencias, claramente definido y compartido.

Este modelo suele incluir capacidades como:

- 1 Análisis de intereses y problemas complejos.
- 2 Creación de valor conjunto,
- 3 Creación de valor conjunto,
- 4 Uso de criterios objetivos,
- 5 Influencia estratégica y comunicación efectiva.

En este contexto, el Mutual Gains Approach ocupa un lugar central. Este enfoque propone desplazar la negociación de una lógica distributiva basada en posiciones hacia una lógica integradora, centrada en intereses, opciones y beneficios compartidos, sin desconocer las diferencias reales entre las partes.

En una ONCM, estas competencias no se limitan a un grupo reducido de expertos. Por el contrario, una masa crítica del personal clave —directivos, mandos medios y equipos operativos— comparte un mismo lenguaje negociador y aplica herramientas comunes, lo que reduce la variabilidad y fortalece la coherencia organizacional.

5.3. Procesos estándar de preparación y ejecución de negociaciones

Las organizaciones negociadoras de clase mundial comprenden que la calidad de una negociación se define, en gran medida, antes de sentarse a la mesa. Por ello, uno de sus rasgos distintivos es la estandarización de los procesos de preparación y ejecución.

Un instrumento fundamental en este ámbito es el Negotiation Preparation Sheet, una herramienta estructurada que permite sistematizar el análisis de:

- 1 Actores relevantes.
- 2 Intereses explícitos e implícitos.
- 3 Opciones de acuerdo.
- 4 Criterios objetivos.
- 5 Alternativas al acuerdo.
- 6 Riesgos y compromisos.

Asimismo, las negociaciones más relevantes o sensibles se someten a Pre-Negotiation Reviews, espacios formales de alineamiento interno que permiten validar mandatos, márgenes, riesgos y estrategias antes de iniciar la interacción externa. Estos mecanismos reducen la improvisación, previenen compromisos no autorizados y fortalecen la coordinación interáreas.

Asimismo, las negociaciones más relevantes o sensibles se someten a Pre-Negotiation Reviews, espacios formales de alineamiento interno que permiten validar mandatos, márgenes, riesgos y estrategias antes de iniciar la interacción externa. Estos mecanismos reducen la improvisación, previenen compromisos no autorizados y fortalecen la coordinación interáreas.

5.4. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

Otro criterio diferencial de una ONCM es su capacidad para aprender sistemáticamente de la experiencia negociadora. A diferencia de organizaciones donde cada negociación “comienza de cero”, las ONCM desarrollan mecanismos explícitos de captura y transferencia de conocimiento.

Las After Action Reviews (AAR) constituyen una herramienta clave en este proceso. A través de revisiones estructuradas posteriores a negociaciones relevantes, la organización analiza qué funcionó, qué no funcionó y qué debería hacerse de manera diferente en el futuro. El valor de los AAR no reside en la evaluación de personas, sino en el aprendizaje sobre

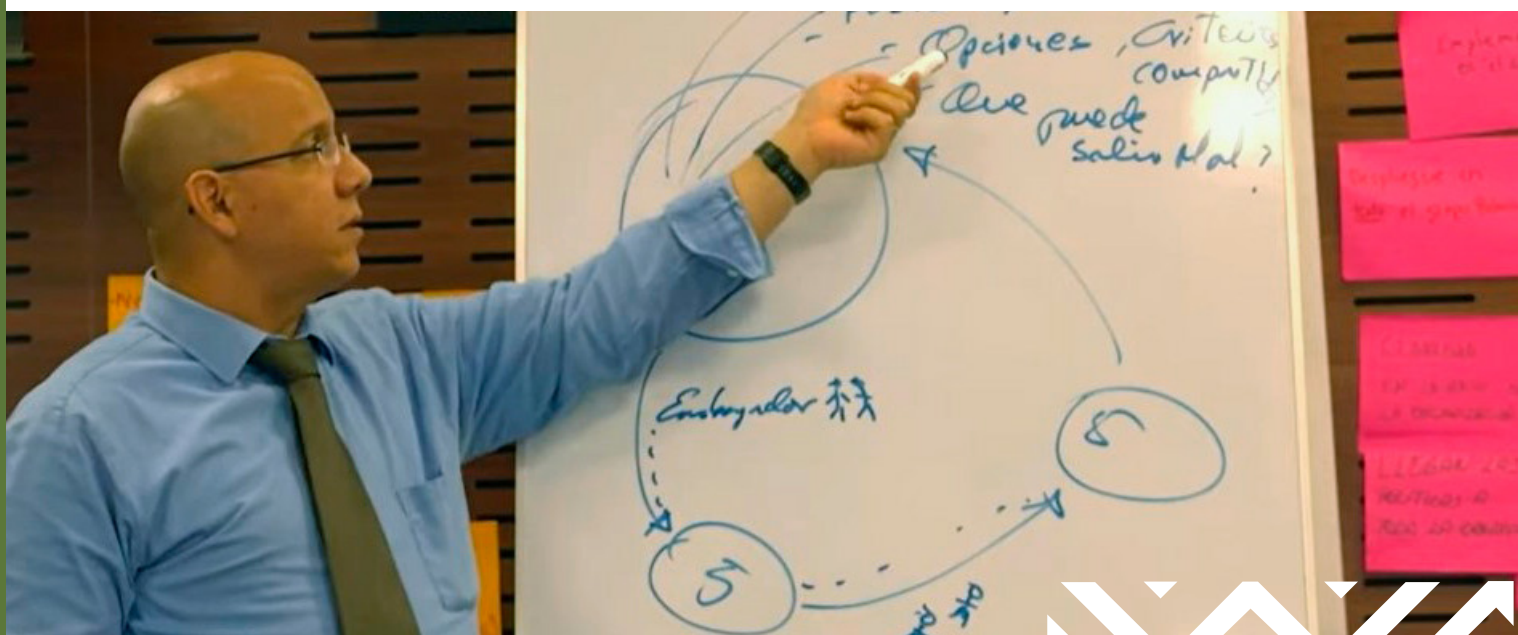
decisiones, supuestos y procesos. Las lecciones aprendidas se traducen en ajustes a protocolos, checklists y estándares, fortaleciendo la memoria institucional y reduciendo la dependencia de individuos específicos.

5.5. Tecnología y sistemas de soporte a la negociación

En una ONCM, la tecnología no reemplaza el juicio humano, pero potencia la efectividad negociadora. Las organizaciones líderes integran la negociación en sus sistemas de gestión existentes —como CRM, compras, relaciones comunitarias o gestión de stakeholders—, asegurando trazabilidad, coherencia y acceso oportuno a la información.

Los tableros de control permiten visualizar el estado de las negociaciones, los actores involucrados, los riesgos asociados y los compromisos asumidos. De manera creciente, el uso de analítica avanzada e inteligencia artificial facilita la modelación de escenarios, la evaluación de alternativas y la identificación temprana de riesgos.

La clave está en que la tecnología sirva al proceso negociador, y no se convierta en un fin en sí misma.



5.6. Cultura y liderazgo orientados a la creación conjunta de valor

Más allá de estructuras y herramientas, una ONCM se distingue por una cultura organizacional coherente con la creación de valor. Esta cultura se refleja en normas informales, incentivos y comportamientos observables.

En estas organizaciones, los líderes reconocen que negociar no consiste únicamente en maximizar beneficios de corto plazo, sino en construir relaciones sostenibles, legitimidad y confianza. Se valoran prácticas como la escucha activa, la transparencia, la reciprocidad y el uso de criterios objetivos, incluso en contextos de alta presión o conflicto.

El liderazgo cumple un rol central al modelar comportamientos negociadores, enviando señales claras sobre qué se espera y qué no se tolera en la mesa de negociación.

5.7. Medición del desempeño negociador

Un principio fundamental de las ONCM es que lo que no se mide, no se gestiona. Por ello, estas organizaciones desarrollan sistemas de medición del desempeño negociador que van más allá de indicadores puramente económicos.

Los indicadores suelen incluir dimensiones como:

1 Valor económico creado o protegido

2 Reducción de riesgos y conflictos

3 Impacto en stakeholders

4

La evidencia de que depender de “negociadores estrella” genera vulnerabilidades organizacionales.



5.8. Alineamiento multinivel y crossfunctional

La negociación, en una ONCM, no pertenece a un área específica. Es un lenguaje común organizacional que atraviesa niveles jerárquicos y funciones.

Legal, operaciones, finanzas, relaciones comunitarias, compras y dirección comparten un marco metodológico y actúan bajo protocolos interáreas que permiten decisiones coherentes y oportunas. Este alineamiento reduce fricciones internas y evita mensajes contradictorios hacia los stakeholders externos.

5.9. Gestión estratégica de stakeholders externos

La madurez negociadora se evidencia también en la forma en que la organización se relaciona con su entorno. Las ONCM no se limitan a reaccionar ante conflictos, sino que anticipan tensiones, diseñan estrategias de relacionamiento y gestionan negociaciones multiactor complejas.

Este criterio es particularmente relevante en sectores expuestos a cuestionamientos de sostenibilidad o conflictividad socioambiental —como el agroindustrial, la infraestructura, la construcción o el sector minero-energético—, donde la legitimidad social y la continuidad operativa dependen de la calidad del diálogo y la negociación.



5.10. Sostenibilidad y evolución del sistema negociador

Finalmente, una Organización Negociadora de Clase Mundial se distingue por su capacidad para sostener y evolucionar su sistema negociador en el tiempo. Esto implica contar con presupuesto, formación continua, simulaciones, mecanismos de evaluación y un Negotiation Maturity Index que permita monitorear avances y brechas.

La sostenibilidad del sistema asegura que la capacidad negociadora no dependa de personas específicas ni se vea interrumpida por cambios de liderazgo, consolidando la negociación como una ventaja competitiva institucional.

En conjunto, estos diez criterios configuran un modelo en el que la negociación deja de ser un evento episódico para convertirse en una capacidad organizacional estratégica, capaz de generar valor económico, social y reputacional de manera consistente. La fortaleza de una ONCM no reside en la perfección de cada componente, sino en la coherencia y alineamiento del sistema en su totalidad.

Convertirse en una Organización Negociadora de Clase Mundial no significa negociar más agresivamente, sino negociar mejor. Implica reconocer que la negociación es una capacidad organizacional estratégica que debe ser diseñada, gobernada y sostenida en el tiempo.

Cuando una organización logra alinear su estrategia, talento, procesos, incentivos y cultura en torno a la creación conjunta de valor, deja de negociar únicamente para cerrar acuerdos y comienza a negociar para construir legitimidad, confianza y futuro.

Inteligencia Artificial como Infraestructura Estratégica en la Gestión Ambiental Empresarial

Democratización Tecnológica y Brecha Algorítmica en el Ecosistema Peruano complejos

Héctor Martín Chang y
Sergio Sosa

Resumen Ejecutivo

La Inteligencia Artificial (IA) se ha consolidado como una infraestructura estratégica en la gestión ambiental empresarial. Su evolución desde herramienta tecnológica experimental hacia sistema integrado de análisis predictivo, ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan riesgos regulatorios, sociales y financieros.

Hoy, gracias a servicios en la nube y modelos accesibles, la IA está tecnológicamente disponible para múltiples actores del ecosistema ambiental peruano. No obstante, su integración estratégica continúa siendo desigual. Este artículo analiza cómo la IA redefine la gobernanza corporativa, el estándar de diligencia empresarial y la dinámica entre empresas, reguladores y comunidades, introduciendo el concepto de brecha algorítmica ambiental.



1. De herramienta tecnológica a infraestructura estratégica

Durante décadas, la gestión ambiental empresarial se estructuró en torno al cumplimiento normativo y la elaboración de reportes periódicos. Los sistemas informáticos cumplían una función documental y reactiva. Sin embargo, la creciente presión regulatoria, la incorporación de criterios de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa (ESG) en mercados financieros y el escrutinio social permanente han modificado radicalmente el entorno competitivo.

La IA permite transformar este modelo hacia una gestión ambiental predictiva. Las empresas pueden anticipar desviaciones regulatorias, simular impactos ambientales futuros y evaluar probabilidades de eventos críticos. De este modo, la sostenibilidad deja de ser una función periférica y se convierte en un componente central de la estrategia corporativa y la creación de valor.

2. Características estratégicas clave



2.1 Capacidad predictiva

La principal fortaleza estratégica de la IA es su capacidad de aprendizaje a partir de datos históricos para generar predicciones futuras.

En gestión ambiental empresarial, esto implica:

- 1 Identificar tendencias en parámetros de calidad ambiental.
- 2 Prever incumplimientos regulatorios.
- 3 Anticipar riesgos socioambientales.
- 4 Estimar probabilidades de eventos disruptivos

La capacidad predictiva reduce la incertidumbre operativa y permite actuar antes de que los riesgos se materialicen, fortaleciendo la resiliencia empresarial.

2.2 Integración multifuente de datos

La IA integra información proveniente de distintas fuentes y orígenes , tales como:

1 Sensores ambientales (agua, aire, ruido).

2 Sistemas de gestión y financieros.

3 Plataformas legales y de cumplimiento.

4 Registros de relacionamiento comunitario.

9 Reportes regulatorios.

Esta integración rompe silos organizacionales y permite una visión sistémica del desempeño ambiental.

La consolidación de información en una arquitectura integrada mejora la calidad de las decisiones del directorio y facilita la alineación entre sostenibilidad, operaciones y estrategia financiera.

2.3 Detección temprana de anomalías

La IA integra información proveniente de distintas fuentes y orígenes , tales como:

1 Desviaciones en parámetros ambientales.

2 Incumplimientos regulatorios incipientes.

3 Riesgos operativos con impacto reputacional.

La detección temprana reduce la probabilidad de sanciones, daños reputacionales y costos legales, fortaleciendo el perfil de riesgo corporativo.

2.4 Simulación de escenarios y evaluación financiera

Una característica estratégica adicional es la capacidad de simular y anticipar escenarios. Mediante modelos probabilísticos y técnicas adecuadas, la IA permite estimar el impacto potencial de eventos ambientales adversos sobre el flujo de caja y la rentabilidad.

La integración entre desempeño ambiental y modelos financieros permite evaluar cómo la reducción del riesgo ambiental puede disminuir el costo de capital y mejorar la valorización empresarial.

En este punto, la sostenibilidad deja de ser un costo y se convierte en variable estratégica de creación de valor.



3. Impacto en la gobernanza corporativa

La IA fortalece la gobernanza corporativa al proporcionar métricas objetivas y escenarios prospectivos. Los directorios pueden:

- 1 Evaluar riesgos ambientales con mayor precisión.
- 2 Priorizar inversiones preventivas.
- 3 Medir el retorno de estrategias de mitigación.
- 4 Reducir discrecionalidad no fundamentada.

La trazabilidad digital mejora la transparencia interna y facilita auditorías, elevando el estándar de diligencia empresarial. La gestión ambiental pasa a ser una función estratégica integrada al planeamiento financiero.

4. Implicancias para el derecho ambiental empresarial

La disponibilidad de herramientas predictivas redefine el estándar de diligencia. Si existen tecnologías capaces de anticipar incumplimientos, su no utilización podría interpretarse como gestión deficiente del riesgo.

Asimismo, emergen desafíos regulatorios vinculados a responsabilidad algorítmica, protección de datos y explicabilidad de modelos. El derecho ambiental deberá evolucionar para incorporar estos elementos dentro de marcos normativos claros y proporcionales.

5. Democratización tecnológica y barrera real

Hoy existen servicios en la nube, modelos preentrenados y herramientas con bajo nivel de programación (low-code) que reducen considerablemente las barreras de entrada. Desde una perspectiva tecnológica, cualquier organización mediana podría incorporar capacidades predictivas en su gestión ambiental.

Sin embargo, la accesibilidad tecnológica no garantiza capacidad estratégica. La diferencia radica en:

- 1 Arquitectura de datos.
- 2 Integración organizacional.
- 3 Liderazgo institucional.
- 4 Cultura basada en evidencia.

La IA puede estar disponible, pero no todos pueden convertirla en ventaja competitiva. La IA depende de datos estructurados, consistentes y trazables. En muchas organizaciones del ecosistema ambiental peruano, la información continúa fragmentada en reportes aislados y hojas de cálculo. Sin una arquitectura integrada, la IA pierde efectividad estratégica. La verdadera brecha no es tecnológica; es organizacional.



6. Empresas, reguladores y comunidades

Empresas:

1 En sectores intensivos en regulación, la IA permite detectar anomalías ambientales, anticipar conflictos sociales y simular impactos financieros de contingencias regulatorias.

2 Estas capacidades reducen volatilidad operativa y fortalecen el perfil ESG ante inversionistas.

3 Sin embargo, la madurez digital varía significativamente entre grandes corporaciones y empresas medianas, generando una brecha competitiva interna.

Reguladores

1 La IA puede mejorar la priorización de fiscalizaciones y la detección de patrones de incumplimiento.

2 Pero su implementación requiere:

- Presupuesto
- Capacitación técnica
- Interoperabilidad institucional

3 Si el sector privado avanza más rápido que el regulador en capacidades analíticas, puede generarse una asimetría técnica significativa.

Comunidades:

1 La IA puede reducir asimetrías informativas si se implementa con transparencia y acceso público a datos. No obstante, limitaciones de conectividad y alfabetización digital pueden impedir un acceso real a herramientas avanzadas.

7. Brecha algorítmica Ambiental

Se presenta entonces la Brecha Algorítmica Ambiental que describe la diferencia entre actores capaces de integrar IA estratégicamente y aquellos que solo acceden superficialmente a herramientas tecnológicas. Esta brecha no se define por acceso a software, sino por:

1 Capacidad de gobernanza de datos.

2 Talento especializado.

3 Liderazgo estratégico.

4 Marco regulatorio habilitante. La IA puede ser un igualador o un amplificador de desigualdades.

IV. Recomendaciones

La Inteligencia Artificial está tecnológicamente al alcance de casi todos los actores del ecosistema ambiental peruano. Sin embargo, su aprovechamiento estratégico depende de arquitectura organizacional, liderazgo y marcos regulatorios adecuados. La verdadera democratización será institucional. La cuestión central no es la disponibilidad tecnológica, sino los conocimientos, capacidades profesionales y el diseño de gobernanza que permita que la IA fortalezca la transparencia, equidad y competitividad sostenible.



El lienzo nunca está en blanco

Retos de lo que significa ser arquitecto paisajista

Eileen Dancuart

El paisaje es como una pintura, pero el lienzo sobre el cual lo pintamos nunca está en blanco. Esta frase marca uno de los principales retos de lo que significa ser arquitecto paisajista, sobre todo en un país tan diverso como el Perú: descubrir, antes de la intervención, lo que hay en el lugar. El respeto por las preexistencias busca encontrar las claves para comprender las capas que conforman el lugar, desde lo geográfico hasta lo social. Esto involucra un esfuerzo de análisis que muchas veces no se valora, como, por ejemplo, la magia de las visuales (las conexiones entre la naturaleza y el observador), o la puesta en valor de un viejo árbol (como muestra del valor del tiempo).

La arquitectura del paisaje es una carrera de pregrado y también es una especialidad. En el Perú hay cursos electivos de paisajismo dentro de la carrera de arquitectura, y recientemente programas de maestrías asociados al paisaje y el territorio, pero mucho queda por desarrollarse. Tenemos la Asociación Peruana del Paisaje, que

es miembro de la IFLA (International Federation of Landscape Architecture), organización que mundialmente va influyendo incluso en políticas de gobierno, porque el paisaje no es ornamento, sino fundamento para el desarrollo.

La arquitectura del paisaje es multidisciplinaria, e involucra la formación de enfoques diversos, con arquitectos, urbanistas, ecólogos, abogados, biólogos, antropólogos, arqueólogos, geógrafos, entre otros. El paisajismo es una herramienta para mejorar la obra arquitectónica comprendiendo su contexto, haciendo edificios sostenibles, y es una estrategia para hacer ciudades más resilientes, incorporando la naturaleza en su planificación. Es también una manera de rescatar la escala peatonal, sin dejar de lado la escala urbana y territorial. Los proyectos de arquitectura del paisaje empiezan a tener preocupaciones similares, que apuntan a generar conciencia por una mejor calidad de vida.

El último libro "Generación R", Arquitectos Paisajistas de América¹, comprende una

¹Libro "Gen R"

Versión y Estructura Curatorial. Edición General y Coordinación. Diseño Editorial: Jimena Martignoni

Asesores principales: Pedro Camarena (México), Diana Wiesner (Colombia)

Asesor para Norteamérica: Tim Schuler (Estados Unidos)

compilación de cien proyectos recientes de arquitectura del paisaje de todas las Américas -desde Canadá por el norte hasta Argentina por el sur-, donde se enfatiza los principios que debemos tener en consideración en estos tiempos de grandes destrucciones: resistir resiliencia; respetar equidad; resguardar conservación, y replicar acciones. Esta recopilación es interesante porque más allá de buscar galardones, es una filosofía colectiva de arquitectos paisajistas que, mediante sus proyectos, dan soluciones a problemas muchas veces comunes y recurrentes en nuestros países.

Paisaje Vivo² logró tres proyectos seleccionados para esta publicación: un parque (que representa el sueño alcanzado de lograr hacer un espacio público altamente biodiverso), una intervención en un espacio comercial (que representa conseguir jugar con los límites entre lo público y lo privado, entre lo festivo y lo permanente), y un juego (que espero pueda difundirse para que todos nos volvamos niños y juguemos a aprender de árboles).

El Parque Bicentenario de Miraflores (para el tema Resiliencia)

La mayoría de los parques peruanos están compuestos por veredas angostas, superficies de césped, y pocas especies vegetales. El Parque Bicentenario de Miraflores, en cambio, apuesta por colocar a la biodiversidad y los ecosistemas como prioridad. Aquí se logró conjugar esfuerzos desde la solución técnica y la gestión para su ejecución para estabilizar el estrecho terreno en pendiente de la Quebrada de Armendáriz con el objeto de convertirlo en un espacio representativo de nuestro ecosistema del desierto costero, aprovechando la natural brisa marina y enfrentando la contaminación de aire. El diseño paisajista asume este desafío, respetando los árboles existentes como pies forzados para el manejo de los niveles e introduciendo una gran variedad de vegetación con un fin educativo, al



El Parque Bicentenario de Miraflores (para el tema RESILIENCIA)

Créditos:

- Fecha obra construida: 2022
- Diseño paisajista: Eileen Dancuart Sardá • Diseño estructural: Luis Bendezú
- Colaboradores: Luis Méndez, Doris Aspiazu, Carmen Balarín de Iberico
- Cliente: Municipalidad de Miraflores • Alcalde: Luis Molina Arles Epígrafe. "Biodiversidad en pendiente"

² Paisaje Vivo

Empresa dedicada al diseño, ejecución y mantenimiento de proyectos de arquitectura paisajista, de la cual Eileen Dancuart Sardá es fundadora, en el año 2007.

mostrar al visitante el abanico de posibilidades que se tiene la costa peruana para generar oasis con plantas de bajo consumo de agua que soportan la salinidad, sin el típico recurso del césped. Hacia el mar, se plantean plataformas / miradores con acceso universal, rampas y anchos caminos que promueven el uso democrático del espacio. Se utilizan geo-celdas y muros de contención para estabilizar el talud recubiertas de vegetación.

Mall Aventura Chiclayo (para el tema de Equidad)

La realidad de muchas de las ciudades peruanas, particularmente de la costa, es que carecen de espacios públicos de calidad. Chiclayo es un ejemplo de ello, en donde los ciudadanos se sienten mayoritariamente relegados por la escases y falta de seguridad de espacios públicos donde pueden concurrir colectivamente. Los espacios comerciales han intentado suplir esta falencia, convirtiéndose no sólo en sitios para comprar sino en destinos protegidos para el esparcimiento familiar. En este caso, además del tratamiento de las áreas dentro del centro comercial, se intervino el retiro entre la construcción y la calle.

La propuesta rompió con la desconexión entre lo público y lo privado, introduciendo la experiencia de recorrer y vivir el paisaje, con áreas verdes en líneas quebradas y pérgolas coloridas que ponen en valor el carácter festivo de Chiclayo. Se hicieron estructuras con cintas colgadas para hacer un visor poético de las características del clima de Lambayeque -sus fuertes vientos y su sol radiante- y se plantearon elementos multifuncionales como bancas, sardineles, lámparas de concreto, así como mobiliario urbano disponible para todos, con plantas xerófitas coloridas que atraen gran biodiversidad de polinizadores, haciendo de este lugar un espacio que refleja la alegría y amabilidad de la gente chiclayana.

Mall Aventura Chiclayo (para el tema de EQUIDAD)

Créditos:

- Fecha obra construida: 2020
- Diseño paisajista: Eileen Dancuart Sardá / PAISAJE VIVO
- Diseño arquitectónico: Hernán Salazar / Pamela Remar
- Cliente: Mall Aventura Epígrafe: Sol, sombra, viento, alegría



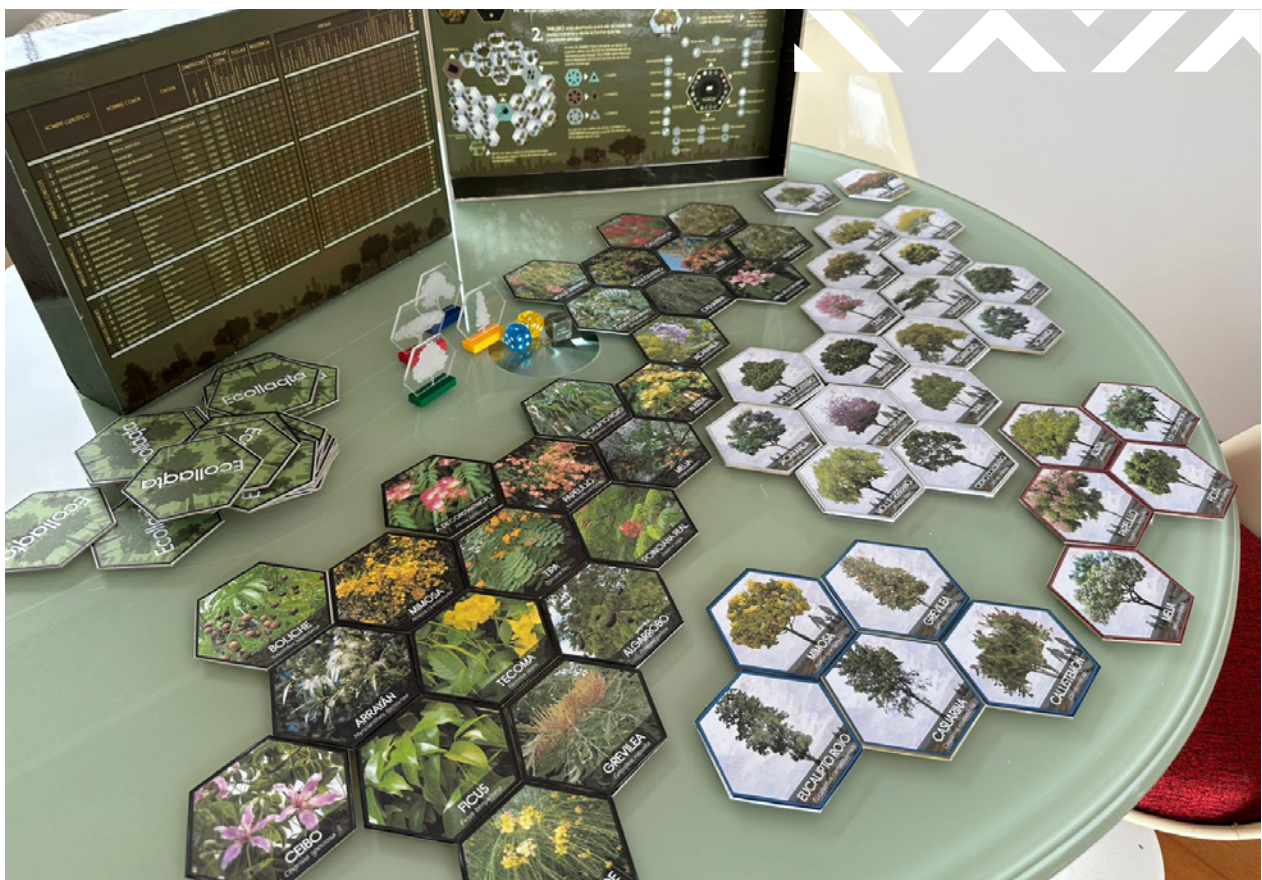
Ejuego de Mesa Ecollaqta (para el tema Acciones)

Ecollaqta (ciudad ecológica, en quechua), es un juego para aprender esencialmente sobre árboles. Está pensado para niños, jóvenes o adultos y tiene información gráfica y concisa sobre las principales características de los árboles de la región, priorizando las especies nativas y/o de bajo consumo de agua. El formato son fichas hexagonales que pueden colocarse unas al lado de otras, para poder compararlas y entender las características de cada especie por contraste o similitud.

Las fichas tienen tres aproximaciones: 1) escala: una imagen en donde se muestra la imagen completa del árbol, su nombre común y científico,

entendiendo proporciones, alturas, forma de copa; 2) identificación: una imagen en donde aparece un acercamiento en donde apreciar su follaje y floración; 3) clasificación: una síntesis con valores que permiten comprender las cualidades del árbol origen, dimensiones, tiempo de floración, caducidad, plagas, forma de copa. Las fichas en sí mismas pueden servir para ver la información y aprender o conocer acerca de cada árbol poniendo una ficha al lado de la otra, haciendo preguntas, formando familias, logrando objetivos, adivinando de qué árbol se trata. Ecollaqta promueve el conocimiento de la flora de cada región invitando a incluirla en la ciudad.

Es importante tomar conciencia y comprender que al incorporar el paisaje en nuestros proyectos y entorno constructivos (tecnosfera) no solo salvamos la memoria del lugar, sino que nos salva a nosotros mismos.



Juego de mesa Ecollaqta (para el tema ACCIONES).

Créditos:

• Fecha edición: 2022

• Diseño: Eileen Dancuart Sardá / PAISAJE VIVO

• Colaboradores: Alumnos arquitectura UPC, Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje, Paisaje Vivo

Epígrafe. Las fichas y cómo jugar



“Si yo soy yo y tú eres tú...”

El diálogo desde las reflexiones de Martín Buber

César Bedoya G.

En estos tiempos recios olvidar a los clásicos sería una total necesidad. Nunca dejarán de ser un referente saludable para iluminar nuevas ideas que siempre irán surgiendo de cara a los cambios en la sociedad y la cultura. No buscamos un retorno nostálgico, o cumplidor, para darle un barniz de sabiduría adicional a las técnicas que ya manejamos bien y no requieren de ajustes porque sabemos que funcionan. Intentamos una entrada más bien experimental, como el sampleo¹ en la música: qué partes del pensamiento desarrollado en otros tiempos nos pueden seguir rindiendo y expandiendo nuestra práctica del diálogo, la facilitación, la mediación.

En este breve texto traeremos a colación ideas desarrolladas por Martín Buber (Viena 1878-1965), específicamente del artículo titulado “Diálogo”, que está dentro de su famosa colección

de ensayos “Yo y tu”², cuya primera edición vio la luz en 1962. Buber, filósofo austriaco-israelí, se formó en las universidades de Viena y Zurich. Ejerció luego la docencia en la Universidad JW Goethe, en Alemania y también en la Universidad Hebrea de Jerusalem. Desarrolló lo que se ha venido a llamar la “filosofía del diálogo”, en la que incorporó aproximaciones desde la psicología social, el existencialismo religioso, y la ontología. Una de sus obras más reconocidas fue “¿Qué es el hombre?”, donde desarrolló su idea primordial respecto a que la esencia humana se da en la relación; el ser humano solamente se comprende a sí mismo en la relación con el otro. Su obsesión vital fue la posibilidad de dar con las condiciones que facilitarían la coexistencia pacífica (dialogada) entre palestinos y judíos. Nada más actual y urgente.

¹ El uso de partes de una canción para componer nuevas pistas. Los reyes del sampleo fueron el dúo francés DaftPunk.

² Buber, Martín. “Yo y tu” Y otros ensayos. Prometeo Libros. BsAs 2013.

En el artículo "Diálogo"³, todo empieza con un sueño recurrente. Un ataque animal, una lucha cruenta, un grito, el silencio que sobreviene. Nunca hay respuesta al grito. El sueño cambia, ahora el soñante está desnudo, se le notan hasta los órganos internos y el grito emerge nuevamente, pero de pronto hay respuesta. La respuesta siempre estuvo solamente que nunca la escuchó.

El reflexionar profundamente sobre este sueño lo lleva a Buber a elaborar la idea del "silencio comunicativo". Esta noción en particular está enmarcada en una mayor que el autor plantea en otros textos, respecto a que el diálogo no solamente es un intercambio de palabras, es una acción compartida en la que puede mediar además lo gestual y el silencio ("diálogo silencioso").

Lo esencial está en la orientación "del uno (yo) hacia el otro (tú), ahí donde lo verdadero emerge cuando esa orientación/relación busca un vínculo con los seres (implicados) tal como son, no como un medio o mera representación (de intereses), como seres humanos.

Un elemento central en los desarrollos conceptuales de Buber está en entender, como premisa clave, que no se puede asumir que las personas se desenvuelven aisladamente sino siempre relacionadas y en distintas redes en las que andan insertos; además, eso determina su condición de seres humanos. Hay una relación que es de carácter instrumental, que él la alude como el YO-ESO, que puede servir para el trabajo científico (como para aislar variables), pero no para la convivencia, para la construcción del lazo social. La relación que el autor califica como "viva" es aquella determinada por un YO-TU, donde el otro es asumido no como objeto sino como sujeto, como "presencia"; en este punto la clave es el encuentro. No hay diálogo posible si cada uno de los implicados no se dirige al otro tal como es, cada uno reconociendo su propia humanidad. La idea es muy fuerte si uno traspasa el plano declarativo, implica una clara atención y aceptación de su implicancia, dado que, a los procesos de diálogo o negociación generalmente se va con "actitud ganadora" y con poco margen de maniobra como para obligarse a este tipo de reflexión y aceptación más profunda.

Reconocimiento es la palabra clave para avanzar con las otras nociones como las de presencia y

reciprocidad. La dinámica del diálogo requiere inicialmente que las partes implicadas se reconozcan como lo que son: seres humanos con pleno derecho a existir en su naturaleza y particularidad. Ese es el piso, de ahí partimos hacia el hecho de plantar presencia ("presencia plena", le llama Buber), en el sentido de estar realmente ahí como persona humana no determinada únicamente por sus cálculos, evaluaciones, posiciones, apetencias; que es natural que las haya.

De ahí pasamos al otro elemento que es el de la reciprocidad, que implica asumir que el diálogo es una relación que afectará/cambiará a los implicados, los vectores desplegados en el encuentro dialógico son de ida y de vuelta, no es uno tratando de cambiar al otro y viceversa, sino dos sujetos en vínculo recíproco, ambos en condiciones y disposición de cambiar. En este punto, Buber asume que el diálogo es un riesgo dado que hay que disponerse a cambiar, a transformar lo que definía mi posición, mi punto de vista y también a renunciar al afán de control del proceso que siempre acecha. Este es un ejercicio que implica mucho esfuerzo dado que, por sentido común, un boxeador no bajaría la guardia frente al otro, a tanto no llega.



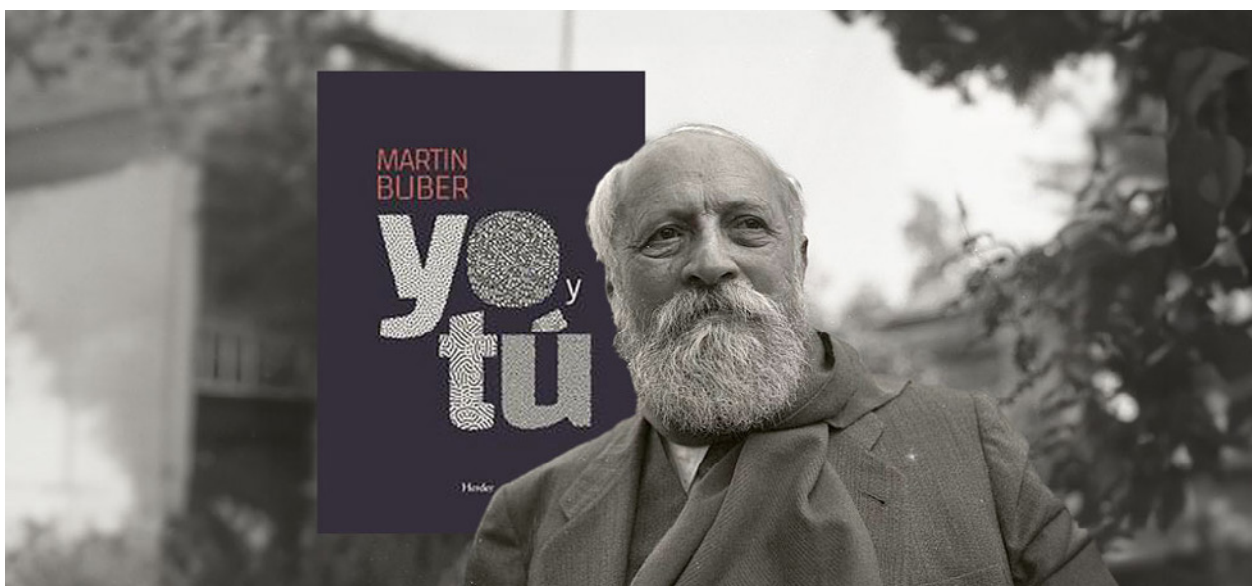
³ Op cit 107-148.

El “reconocimiento”, anteriormente aludido, no está completo sino no va de la mano de la “confirmación del otro”, que no pasa por simplemente estar de acuerdo con lo que dice, entenderlo, justificarlo, aprobar sus acciones, asentir. Esta confirmación del otro, si se quiere, es esencialista, es asumir plenamente su derecho de existir, de ser quien es, no estando de acuerdo con todo lo que diga y haga; por más que lo desprecie. Nuevamente Buber dando cuenta que no hay diálogo que llegue a ser genuino si antes no pasa por este tipo de consideraciones, que para los tiempos que corren, podrían adjetivarse como de “muy filosóficas”, cuando lo que se requiere son más bien técnicas (llámese también, mañas) para caer finalmente a como antes se asumía era una negociación eficaz: que el otro se salga con la mía.

Buber no es ingenuo y más bien es plenamente consciente que un riesgo latente es lo que llama la “cosificación”, en el sentido de sostener la relación YO-TU, en su naturaleza esencial y no instrumental. En cualquier momento ese tipo de vínculo puede cambiar drásticamente y expresarse automáticamente en el afán de controlar la situación, adjetivar al otro, minimizar sus propuestas, caricaturizar, todo lo que implique destituir al Otro de su esencia en el calor de la discusión. Frente a esto, nuestro autor, plantea que de lo que se trata es de sostener una “ética del diálogo”, en el sentido de estar al tanto permanentemente que esto no suceda y tender a volver siempre a la “relación viva” de YO-TU, SUJETO-SUJETO.

Los que estamos involucrados en esta labor de ser parte de procesos de diálogo, negociaciones asistidas, mediaciones, no debemos de perder el interés por retornar a los clásicos. Está muy bien dejarnos seducir por las técnicas que siempre funcionan, las últimas que nunca paran de salir, aplicarse con lo que en estos tiempos oferta la inteligencia artificial, lo que siempre asome en el horizonte, las versiones 2.0, 3 y las que vengan. Está muy bien, pero regresar a personajes como Buber nos permite hacer un alto y respirar, tomar aire, asombrarnos que somos seres humanos, amasijo de conciencia, razón, sin razón, afectos, emociones, afirmaciones, contradicciones. Que es posible pensar y construir el lazo social y el vínculo humano, reconociendo de antemano que siempre estaremos dentro de redes de distinta naturaleza cruzadas por múltiples conflictos y entre esos reconocimientos está el de asumir que somos seres humanos que en el encuentro nos reconocemos, que ese encuentro no se da entre un sujeto y otro (objeto), sino entre sujetos en igualdad de condiciones y naturaleza.

Seremos distintos siempre, sí, pero en nuestro núcleo primordial, seremos siempre humanos. Cuando en nuestra convivencia entren a tallar los robots, la máquina, nuestra reflexión deberá ir necesariamente en otra dirección, porque hasta donde sabemos estos artefactos no lloran, sino por simulación técnica. Por lo pronto nos podemos quedar con unas palabras de Buber: “*El ser humano se encuentra en el mundo a través de otro ser humano*”. No dejemos que se las lleve el viento.



La belleza, la religión y las matemáticas: breve reflexión sobre la poesía de Eduardo Chirinos.

Presentación de Carlos Chirinos, celebrando el décimo año del fallecimiento del poeta Eduardo Chirinos Arrieta, realizada el 17 de febrero de 2026 en el Fondo de Cultura Económica.

Buenas noches, queridos amigos. Quiero iniciar mi presentación agradeciendo a Jannine Montauban por invitarme junto con Ana María Gazzolo y Andrea Cabel a comentar la obra poética de Eduardo Chirinos y, en particular la reciente publicación de *Harmonices Mundi*. Mi agradecimiento es muy especial, pues Jannine me invitó a pesar del riesgo que conlleva que un abogado comente sobre poesía.

Quisiera comenzar con tres observaciones preliminares: 1) soy hermano de Eduardo. Como él era solo once meses mayor que yo, pasamos muy unidos nuestra niñez, adolescencia y vida universitaria; esta cercanía me permite recurrir a referencias personales a lo largo de la presentación; 2) siendo abogado, no me limitaré a analizar el libro *Harmonices Mundi*. Haré más bien una interpretación sistémica e histórica de los aspectos centrales que inspiraron la obra, a través de referencias a otros poemas de Eduardo; 3) me motiva, por sobre todo, el amor que tengo por Eduardo, que creo que es lo que nos une a todos aquí. Por ello, me siento libre de emocionarme y de decir alguna impertinencia, producto de la subjetividad y de la propia emoción. Fueron mis hijos quienes me sugirieron hacer esta advertencia.



Los poemas de *Harmonices mundi* parten de una perspectiva contemplativa de otra expresión artística, las pinturas y collages de Miguel von Loebenstein, quien a su vez se inspiró en la obra del astrónomo y matemático alemán Johannes Kepler. En la obra de Kepler, Dios —como creador— tiene una presencia permanente, tal como se aprecia en la cita que abre el poemario: “Dios no hace nada sin belleza geométrica”. Al ver y leer el libro, me vinieron dos ideas que siento están en la base de la obra poética de Eduardo: 1) la belleza del libro me hizo pensar en cómo la búsqueda permanente de la belleza es vital en la obra de Eduardo y 2) la arquitectura del libro en que la poesía y la pintura dialogan me llevó a reflexionar sobre la poesía como una opción de vida dedicada disciplinadamente a la creación, donde las matemáticas —o mejor dicho la geometría— tienen algo que decir, muy a pesar de Eduardo.

Desde mi perspectiva de lector y observador privilegiado de la vida y obra de Eduardo puedo dar fe de su búsqueda permanente de la belleza en todas sus formas, pero especialmente a través de la palabra. La obsesión por la belleza de las palabras, la principal y casi única obsesión de Eduardo Chirinos, tuvo, por lo menos, tres características: 1) antes fue adquirida a muy temprana edad; 2) fue inspirada principalmente —mas no únicamente— por las mujeres, aunque el proceso se inició con la contemplación de un animal; y 3) es una obsesión que sigue viva a través de sus obras y sus lectores.

La obsesión por la belleza a través de las palabras nos remonta a la infancia en la localidad de Corrales, en Tumbes. En los años 1966-67. Eduardo y yo estudiábamos en un colegio rural con barandas de madera en lugar de paredes, sin ventanas y sin luz eléctrica. De pronto Eduardo, que estaba en Transición, entra corriendo a mi clase de kínder y me dice: “Carlos ven conmigo que nos van a enseñar a leer”. Yo salí corriendo con él y al ingresar a su salón vimos a una señorita que dibujaba una oveja en la pizarra y luego escribía debajo del dibujo la palabra o-ve-ja. En ese momento sentí que algo importante estaba sucediendo, pero no sabía qué. De pronto, Eduardo exclamó: “¡claro, es oveja” y salió corriendo hacia el

patio central del colegio, y yo detrás de él. Y le pregunté “¿Eduardo, qué pasa?” y me dice: “la oveja se escapa, la oveja se escapa”. Y así se inició la loca carrera de Eduardo tras la belleza a través de la palabra, que nunca se detuvo.

*Nada poseo sino la palabra,
el resto lo he perdido en el naufragio de
los días.*

*Nada poseo sino la palabra, la palabra
que ahora se escabulle dejándome solo”.*

**“Pirata de la Memoria”, Recuerda Cuerpo
(1991)**





Pero ¿cómo fue que la escurridiza oveja adoptó la forma de mujer como símbolo recurrente de la belleza esquiva? La respuesta a esta interrogante nos remite nuevamente a Corrales en Tumbes. Y es que el primer encuentro con la belleza esquiva de mujer fue con nuestra querida madre. Fue ella la razón primigenia para escribir poesía:

Entonces vi a mis padres. Lo recuerdo claramente. Ella nos miraba jugar detrás de la ventana. Él veía un programa de televisión que alternaba con la lectura del periódico. No estaban muertos. Eran, eso sí, muy jóvenes (más que yo ahora) y hacía un calor inquietante y húmedo como corresponde a los veranos del trópico. Una vez la vi bañarse a través del ojo de la cerradura. Oh, cómo recuerdo sus pechos temblando lentamente bajo el agua fría, el tenue aletear de los murciélagos, el angustioso croar de los sapos y las ranas. De pronto el golpe seco y definitivo de mi padre. En verdad no recuerdo si me dio o no un golpe. Solo sé que poseí por un instante la belleza. Y que en ese instante la perdí para siempre”

“Razones para escribir poesía”,
Abecedario del Agua (2000)

Vemos también cómo la búsqueda de la belleza de la palabra a través de la poesía fue casi reprimida por mi padre. Pero se mantuvo siempre bajo un halo de misterio y sensualidad:

*¿Dónde el cobijo de tus senos, Poesía?,
¿dónde el ansia de tus piernas, dónde
tus ojos comiéndome los pies, el
cuello, las orejas? Cansado
de no ver tu rostro, de hundirme
en el miraje de tu vientre, de pesar
en sílabas tu ausencia, me ahogo
interminablemente en el silencio.
Y ella me dijo: “pero yo siempre
estuve aquí, Eduardo, Eduardo”.*

“En el miraje de tu vientre”, No tengo
ruiseñores en el dedo (2006)

Fue Jannine quien llegó a Eduardo con la belleza definitiva. Y en este encuentro Eduardo asume la personalidad de un viejo sabio, la de un herrero que dirige con paciencia y sabiduría el arca que permitirá repoblar el mundo luego del diluvio. Es aquí donde se concreta el eterno vínculo entre el amor y la creación.

Aquella tarde el Herrero salió a pasear por la cubierta.

Una joven rubia le dio alcance y juntos se ocultaron para intercambiar sus cuítas.

La joven rubia tomó sus manos y le enseñó, una por una, las malaguas, las estrellas de mar, los peces saltarines.

El Herrero se dejaba llevar por su fácil sonrisa y todo lo mirado volvía a nacer bajo sus ojos: las islas de coral, las oscuras palmeras de la infancia, los búcaros rebosantes de plantas cuyos nombres nunca pudo recordar.

**"Cuento del herrero y la doncella",
Canciones del herrero y el Arca (1989)**



La vida de Eduardo Chirinos está marcada por la creación y esta actividad creativa no es solo una obsesión, sino que es casi una religión. Eduardo era un poeta y creador indismayable. Y esta característica se hizo patente y oficial desde que le comunicó a nuestro padre su decisión de estudiar literatura. Nosotros estudiamos en un colegio religioso, más específicamente en un colegio jesuita, donde la metodología de enseñanza se basaba, en aquel entonces, en una competencia casi de guerra en lectura, básquet y matemáticas. La competencia estaba marcada por la confrontación de dos bandos en los que se dividía el aula: Roma versus Cartago; y uno, dependiendo del año, las notas y la conducta, pertenecía a uno u otro bando.

Casuarinas y eucaliptos ondean majestuosos alrededor del patio.

En la acequia se hunde la escuadra naval de Cneo, Barquichuelos de papel y cintas engomadas de colores.

Más allá el gran edificio (residencia de los curas) y una inmensa banda con la insignia del colegio.

- "Buenos días, Padre"

- "Buenos días, señor Chirinos"

La campana de bronce advierte con puntualidad a los ejércitos, legiones de niños apostados detrás de sus carpetas.

"La batalla de hoy día será librada en el campo de la ortografía, uno a uno desfilarán ante la negra pizarra y copiarán nuestro dictado.

Muy joven era Aníbal cuando juró odio eterno contra Roma, casi la edad de estos niños que sin saberlo repiten esa guerra.

"Roma- Cartago", El libro de los encuentros (1989)

Cuando terminamos el colegio, nuestro objetivo era postular a la PUCP. Yo para ser abogado o psicólogo. Eduardo pensaba estudiar sociología, pero luego se decidió por la literatura. Cuando nos reunimos con nuestro padre para contarle nuestros planes, él no se inmutó: "Está bien

abogado Carlos. ¿Poeta? No sé que es eso. Lo único que sé es que, si te vas a dedicar a escribir, quiero que seas tan bueno como Vargas Llosa". Desde ese momento Eduardo se autorreconoció como poeta. No como literato, escritor o profesor sino como poeta.

La mística creativa de Eduardo fue llevada a extremos maravillosos. En el año 2013 fue invitado 42 días y sus noches al castillo Civitella Ranieri en Toscana, Italia para escribir un libro. Eduardo hizo una reescritura de los evangelios a la que le puse de título, Tetramorfos haciendo alusión a la representación iconográfica de los cuatro evangelistas. El libro se inicia con una aparición y un pedido:

Entonces Cristo-Jesús bajó de los cielos y se apareció con toda su gloria a los pies de mi cama. "Señor - le dije -, ¿qué quiere de mí?" Era la mañana del veinte de junio, al día siguiente comenzaba el verano. Hacía calor y no lograba discernir si estaba o no despierto, pero lo pude reconocer por las imágenes: era Christus Pantokrator, Soberano del Mundo. Era Hombre, pero también León. Y era Toro y era Águila. Me dijo: "¿ves esto?" "Sí -le dije- es un libro. "El que debes escribir", me dijo. Y se fue dejándome solo. Con la puerta cerrada, la primavera agonizante.

Al culminar la obra, habla el autor:

Cumplidos cuarenta y dos días y cuarenta y dos noches, Cristo-Jesús bajó de los cielos y se apareció a los pies de mi cama. "Señor - le dije - ¿vienes acaso por el libro?" Era la mañana del último día del mes de julio. Hacía calor, pero sabía con claridad que estaba despierto. Christus Pantokrator, soberano del mundo, me dijo: "Sí, vengo por el libro". "No estoy seguro de haberlo terminado - le dije - pero aquí lo tiene". "Muchas gracias", me dijo. Y se fue con toda su gloria dejándome solo. Con la puerta abierta, el verano en todo su esplendor.

Tetramorfos (2018).



Sobre las matemáticas, o mejor dicho, sobre la belleza geométrica, aquí tenemos información contradictoria. Eduardo era muy malo en matemáticas y, en consecuencia, en geometría. Pero Eduardo era un científico de la palabra y de los silencios y asumía que todo poema respondía a una estructura geométrica, a un jardín rectangular.

...Todo poema es jardín. Rectángulo de imágenes donde el ojo vibra y el oído aguza la inteligencia. Sintaxis de flores malsanas y sucias donde nos embriagamos para mayor claridad.

"El jardín del poeta". Harmonices Mundi. Edición 2026

Muchas gracias.

Presentación

Nuestra Misión



Contribuimos a asegurar proyectos de inversión abordando sus desafíos ambientales, jurídicos y sociales, con un enfoque eminentemente preventivo.

Nuestra Visión



Generar conocimiento y confianza para un mundo más justo y sostenible.

Especialidades

- Minería
- Hidrocarburos
- Forestal
- Diversidad Biológica
- Pesca
- Forestal
- Electricidad
- Ecoturismo
- Tierras Agrícolas
- Propiedad Inmobiliaria

Línea de trabajo 1:

1) Asesoría en Gestión Ambiental

- Identificación de riesgos procesales
- Informes legales especializados
- Diseño de estrategias legales
- Asesoría y acompañamiento en procedimientos de fiscalización y supervisión ambiental
- Asesoría legal en la obtención de títulos habilitantes
- Obtención y/o renovación de concesiones, licencias, autorizaciones y permisos en la gestión de recursos naturales
- Auditorías de cumplimiento de regulación ambiental

Línea de trabajo 2:

2) Asesoría en Prevención Y Gestión de Conflictos para el Desarrollo Sostenible

- Gestión y prevención de riesgos y conflictos de naturaleza socio-ambiental y regulatoria en proyectos de inversión
- Desarrollo de estrategias a la medida a fin de articular los aspectos legales y multidisciplinarios con la gestión de riesgos suscitados entre las empresas y las poblaciones locales.
- Análisis de riesgos y actores involucrados.
- Diseño de estrategias de diálogo, uso de la mediación y la facilitación para procesos críticos
- Servicios de Mediación y Facilitación de procesos de diálogo y negocios.
- Talleres de Planificación Estratégica
- Diseño y dictado de cursos especializados

Línea de trabajo 3:

3) Patrocinio en Litigio Ambiental y los Recursos Naturales

- Patrocinio en procesos judiciales (procesal administrativo, PAS, contencioso administrativo), constitucional, penal, civil (derechos de propiedad inmueble, Registros Públicos, contratos)
- Estrategia para la obtención de pruebas
- Compilación y análisis de jurisprudencia relevante
- Estudios de casos; análisis probatorios (estudios de campo); elaboración de demandas y absolución de contestación de demandas; medidas cautelares; intervención y alegatos en audiencias de vista; ejecución de sentencias.



Miembros

Socios



Carlos Chirinos

Abogado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Litigante, investigador, escritor, docente y consultor especializado en Derecho Ambiental y Sostenibilidad con más de 30 años de experiencia asesorando a clientes en regulación ambiental y de recursos naturales; prevención y gestión de conflictos socio-ambientales y procedimientos judiciales. Se ha desempeñado como consultor del equipo facilitador de la Asociación Futuro Sostenible para la actualización de la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica al 2050 (PNUD); Consultor para la elaboración del diagnóstico normativo para la certificación y fiscalización de obligaciones sociales en los sectores de minería, hidrocarburos e industrias (OEFA) Jefe de la Oficina de Asesoramiento en Asuntos Socioambientales del MINAM. Consultor para el diseño, implementación y funcionamiento de la Unidad Funcional de Delitos Ambientales (UNIDA) (DAI- GLOBAL/ USAID). Decano y Director Académico de la Facultad de Derecho de la Universidad Científica del Sur y socio fundador de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.



Edgar Carazas

Abogado consultor docente universitario con 14 años su práctica profesional es el derecho procesal y ambiental, patrocinio de procedimientos administrativos sancionadores y judiciales. Especialista en la Dirección de Hidrocarburos del OEFA y Profesor en la Academia de Fiscalización Ambiental del OEFA. Cuenta con la Segunda Especialidad en Derecho Ambiental, Recursos Naturales y Derecho Procesal por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Planificación Territorial y Gestión Ambiental por la Universidad de Barcelona y estudios de Maestría en Derecho Procesal por la Pontificia Universidad Católica del Perú.



Comité Consultivo



Manolo Ruiz

Manuel Ruiz Müller es abogado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente se desempeña Asesor Senior e Investigador de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA). Entre 2000 y 2016 se desempeñó como Director del Programa de Asuntos Internacionales y Biodiversidad de la SPDA. Desde 1992 se dedica a temas relacionados con el medio ambiente, la biodiversidad, recursos genéticos y propiedad intelectual. En los últimos diez años ha enfocado su atención en la agrobiodiversidad, seguridad alimentaria, pueblos y comunidades rurales y cambio climático. Ha apoyado procesos políticos y normativos en materia de acceso a los recursos genéticos y biodiversidad en la Comunidad Andina, Parlamento Amazónico, OTCA, UNASUR, CCAD, y prácticamente todos los países de Latinoamérica y varios del Caribe, así como de otras regiones. Ha sido consultor para GIZ, BID, FAO, CAN, CAF, OTCA, GCIAR, UICN, entre otros. Ha publicado extensivamente en estos temas.



Antonio Bernales

Ingeniero Pesquero de la Universidad Nacional Agraria. Consultor líder de la asociación Futuro Sostenible. Estudio de Doctorado en Desarrollo Sustentable por la Universidad Bolivariana- Centro Latinoamericano de Desarrollo Sustentable CLADES-Chile. Maestría en Gestión de Desarrollo y Finanzas Públicas y Diplomado en Planeamiento Estratégico. Consultor en diseño de procesos de consulta, diálogos ambientales y gestión integrada de recursos naturales, destacando la Dirección del equipo de Facilitadores para el diseño de la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica al 2050.



Comité Consultivo

César Bedoya



Sociólogo. Con más de 20 años de experiencia en el diseño y puesta en marcha de procesos de diálogo y negociaciones complejas entre múltiples partes, con énfasis en temas sociales y ambientales. Consultor del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, USAID, Unión Europea. Coordinador del Diplomado Internacional en Transformación de Conflictos para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Antonio Ruíz de Montoya. Ha sido docente en la Facultad de Ingeniería de Minas y de la Facultad de Artes y Ciencias de la Comunicación en la Pontificia Universidad Católica, actualmente profesor de la Facultad de Geología en dicha universidad. Profesor en el Diplomado de “Gestión del paisaje”, de la Unidad de Postgrado de Arquitectura de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Carlos Grey



Economista, con Maestría en Planificación y Gestión para el Desarrollo Local y Regional y doctorado en Administración de Empresas. Más de 30 años de experiencia en gestión de proyectos de Desarrollo sostenible a nivel local, nacional e internacional. Mas de 20 años de experiencia en el sector extractivo y minero. He sido gerente de gestión social 7 años en empresas mineras, como Anglo América y Rio Alto. Director Adjunto y Gerente de Desarrollo Económico Local del Proyecto CISAL, enfocado a 4 corredores mineros, de Colombia, Perú y Canadá, de la Federación de Municipios Canadienses (FCM). Actualmente Gerente General y Socio fundador de INGÉS –Ingeniería Social Consulting SAC. Consultora en gestión social y económica orientada al sector de los recursos naturales.

Colaboraron en este número:



PATTI MOORE: Abogada ambientalista con más de 30 años de experiencia internacional, dedicada al ámbito del derecho ambiental y la gobernanza en más de 30 países de África, Asia, Europa y América Latina. Reside en Asia y trabaja en la región de Asia y el Pacífico desde 1999. Desde 2010, ha prestado servicios de consultoría al Banco Asiático de Desarrollo en temas de salvaguardas ambientales y sociales. Patti vivió y trabajó en el Perú durante la década de 1980 y ha colaborado con la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental desde la década de 1990.



MARIO NAPRAVNIK: Biólogo. Gerente General de Rainforest Expeditions, habiéndose desempeñado previamente como intérprete Ambiental, Director de Educación e Investigación y Gerente de Operaciones. Es actualmente Director de APTAE y miembro del Consejo Consultivo de Administración Hotelera y Turismo de la UICN.



LIZ PUMA: Socióloga. Master en Ciencias Políticas y Gobierno. Docente en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Experta en prevención de conflictos, facilitación de procesos participativos, diálogo multiactor y estudios de impacto social.



CARLOS ARANDA: CARLOS ARANDA: Master en Ciencias Biológicas (Ecología Acuática, Universidad de Puerto Rico). Gerente de Servicios Técnicos en Southern Perú (31 años) representando a la empresa en la SNMPE presidiendo su Comité de Asuntos Ambientales 21 años. Invitado al grupo de trabajo que creó el MINAM. Fundador de la Comisión Multisectorial Permanente de la EITI Perú y miembro del Directorio Internacional (2016 - 2022). Actual miembro del Directorio de Compañía Minera Poderosa y de Compañía Minera San Ignacio de Morococha



LUIS ORÉ: Abogado, mediador y consultor en negociaciones complejas. Facilitador de procesos de consenso y stakeholder engagement, fundador de ORASI Consulting Group (USA). Socio-Gerente de Estratus Consultores (Perú) y mediador-consultor con Mediators Beyond Borders International.



CARLOS CHIRINOS: Abogado. Consultor en Derecho y Política Ambiental. Litigante, investigador, especialista en prevención y gestión de conflictos socioambientales y análisis de riesgos. Fue Decano y Director Académico de la Facultad de Derecho de la Universidad Científica del Sur. Parte del equipo facilitador que elaboró la ENDB al 2050. Consultor responsable de la creación de la UNIDA (Dai- Global/USAID) Socio fundador de la SPDA. Presidente de ILLA-Q.



HÉCTOR MARTÍN CHANG LI: Consultor especialista en gestión estratégica, innovación y desarrollo organizacional, liderando proyectos de transformación de empresas y grupos líderes en el Perú y América Latina. Su trabajo integra el diseño de estructuras, procesos y modelos de gestión con la aplicación de tecnologías de la información. Es actualmente Director de ANALYZA Consultoría & Negocios.



SERGIO SOSA: Economista. Especialista en finanzas y gestión de riesgos. Consultor de empresas para procesos de financiamiento y desarrollo empresarial. Entre sus principales habilidades técnicas destacan el análisis financiero, gestión de riesgos, estructuración de operaciones de financiamiento y diagnóstico empresarial. Consultor de ANALYZA Consultoría & Negocios.



EILEEN DANCUART: Arquitecta, Máster en Arquitectura del Paisaje, Gerente de Paisaje Vivo, empresa de consultoría y diseño proyectos de arquitectura del paisaje. Docente Facultad de Arquitectura UPC, Vicepresidenta de la APP, Secretaria General de IFLA Americas.



CÉSAR BEDOYA: Sociólogo. Con más de 20 años de experiencia en el diseño y puesta en marcha de procesos de diálogo y negociaciones complejas entre múltiples partes, con énfasis en temas socio-ambientales. Consultor del PNUD, USAID, Unión Europea.



MARC DOUROJEANNI: Fue Decano de la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional Agraria La Molina, de la que es Profesor Emérito. Director General Forestal del Perú. Vicepresidente de la UICN y de la Comisión Mundial de Áreas Naturales Protegidas. Funcionario del Banco Mundial y primer Jefe de la División Ambiental del BID. Fundador de PRONATURALEZA. Consultor en Asia, África y América. Autor de 28 libros y centenares de artículos sobre la Amazonia y la Biodiversidad.



EDUARDO CHIRINOS (Lima, 1960- Montana, 2016). Licenciado en Lingüística y Literatura en la PUCP. Luego de pasar dos años en España, viajó en 1993 a los Estados Unidos para hacer estudios de doctorado en la Universidad de Rutgers. En 1997 se doctoró con una tesis sobre el Silencio en la Poesía Latinoamericana Contemporánea. Se desempeñó como profesor de Literatura Hispanoamericana y Española en la Universidad de Montana del 2000 al 2016.