



..: Universidad Nacional de Trujillo :..
Escuela de Ingeniería Industrial

Foro: Planificación y Desarrollo Industrial

“Políticas de Desarrollo Productivo. Teoría, evidencia e institucionalidad”

Francisco Huerta Benites
institutoeconomia@iee.edu.pe



Instituto de Economía y Empresa
www.iee.edu.pe

Trujillo-Perú, julio 2016

ÍNDICE

- I. La economía en La Libertad. Hechos estilizados.
- II. Políticas de desarrollo productivo (PDP) en AL.
- III. Planes de desarrollo productivo en el Perú.
- IV. Innovación, productividad y competitividad.
- V. Plan de diversificación productiva en Perú.
- VI. Encadenamientos productivos y potencialidades.
- VII. Potencialidades productivas en La Libertad.
- VIII. Políticas públicas. Factores de éxito y fracaso.



I. TAMAÑO DE ECONOMÍA (VAB) DE LA LIBERTAD



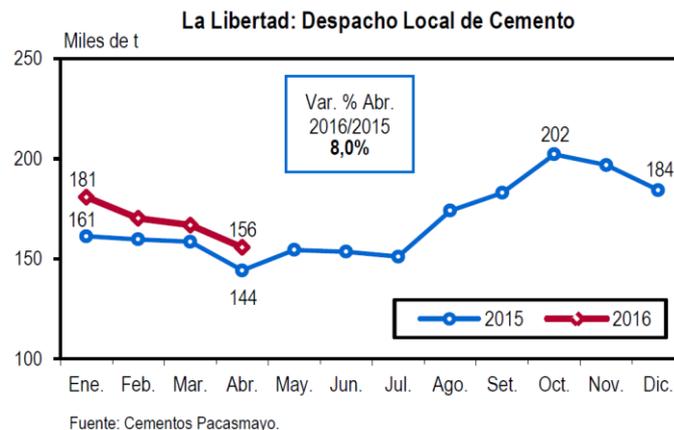
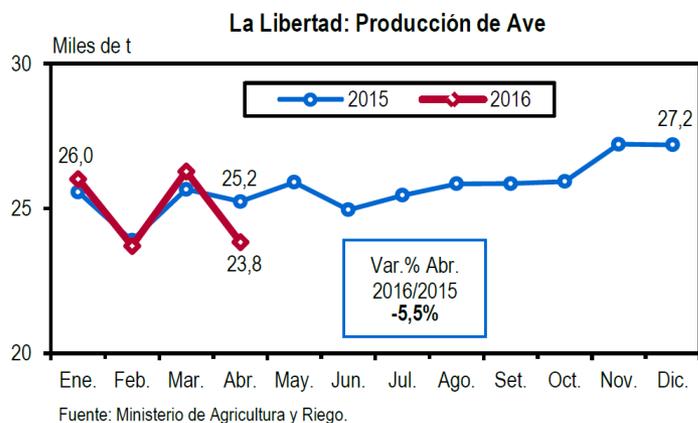
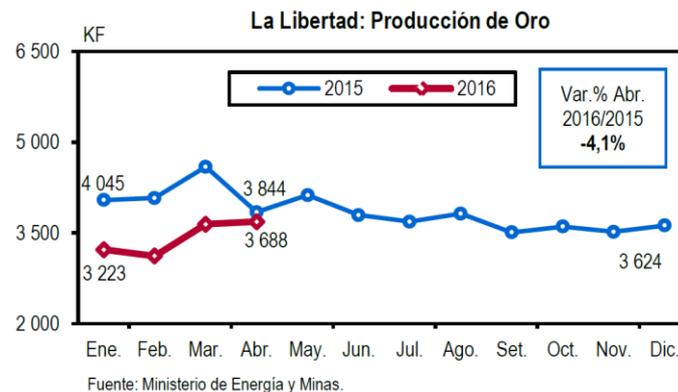
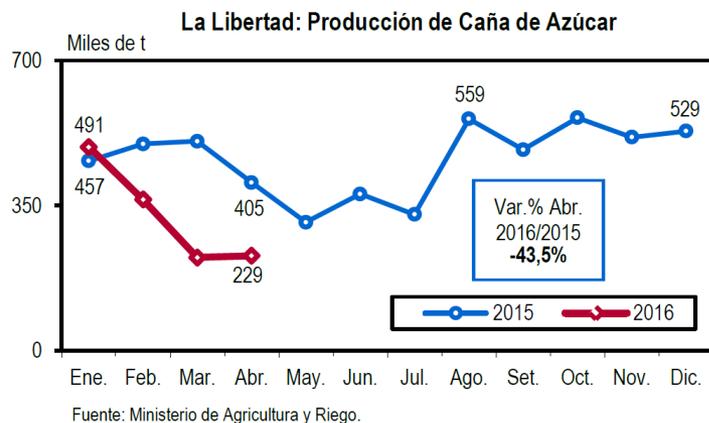
Tamaño de economía (VAB) de la libertad (Miles de soles corrientes)

VAB_i, VAB/VBPI, pér cápita, productividad, competitividad, impacto en empleo.
Tendencias

Actividades	2007	2008	2009P/	2010P/	2011P/	2012P/	2013E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2 157 076	2 350 950	2 655 664	2 817 264	3 224 651	3 159 151	3 286 890
Pesca y Acuicultura	187 612	141 030	112 124	181 606	153 805	168 119	283 310
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2 626 063	2 938 583	3 128 979	3 752 361	4 974 700	5 792 706	4 691 963
Manufactura	2 484 339	2 688 919	2 881 684	3 378 920	3 493 776	3 778 073	3 832 487
Electricidad, Gas y Agua	111 622	127 035	152 612	181 457	215 914	202 109	211 315
Construcción	735 838	825 028	845 332	1 087 431	1 147 528	1 284 675	1 556 072
Comercio	1 408 019	1 701 713	1 702 678	1 915 751	2 078 026	2 332 849	2 534 589
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	840 358	963 192	1 068 624	1 167 207	1 139 251	1 371 095	1 429 574
Alojamiento y Restaurantes	296 942	341 475	385 869	441 951	521 568	611 414	695 201
Telecom. y otros Serv. de Información	384 959	432 276	424 637	454 179	490 377	533 467	561 231
Administración Pública y Defensa	553 194	611 789	758 347	787 261	856 024	946 617	1 044 494
Otros servicios	2 829 590	3 107 361	3 421 459	3 645 150	3 842 957	4 223 925	4 638 908
Valor Agregado Bruto	14 615 612	16 229 351	17 538 009	19 810 538	22 138 577	24 404 200	24 766 034



Algunos productos en La Libertad, a Abril 2016 (INEI)



La Libertad: Exportaciones 2014/2015

(Valor FOB, US\$ millones)

Estructura, impactos, y tendencias del comercio exterior

TIPO	Enero - Diciembre		
	2014	2015	Var %
PRODUCTOS TRADICIONALES	2 063	1 909	-7,5
Pesqueros	133	45	-65,9
Agrícolas	67	49	-26,0
Mineros	1 864	1 815	-2,6
PRODUCTOS NO TRADICIONALES	729	750	2,9
Agropecuarios	654	692	5,8
Textiles	2	1	-37,8
Maderas y papeles	1	1	-56,5
Químicos	39	26	-32,5
Productos mineros no metálicos	23	19	-18,4
Sidero - metalúrgico y joyería	1	0	-44,3
Otros	9	11	16,3
OTROS 2/	0	0	-100,0
TOTAL EXPORTACIONES 3/	2 793	2 659	-4,8

1/ Cifras preliminares.

2/ Comprende la venta de combustibles y alimentos a naves extranjeras y la reparación de bienes de capital.

3/ Debido al redondeo de los datos parciales, los totales pueden diferir de la suma de las partes.

Fuente: SUNAT.

Elaboración: BCRP. Sucursal Trujillo. Departamento de Estudios Económicos.



PEA ocupada, Perú y La Libertad

(Miles de personas)

Población, pea, desempleo, subempleo, bono. Desafíos en el mercado del trabajo.

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	13,059.8	13,120.4	13,683.0	14,197.2	14,459.2	14,757.7	15,089.9	15,307.3	15,541.5	15,683.6	15,796.9
La Libertad	713.0	735.7	770.6	790.6	807.8	864.4	889.7	876.7	911.1	898.3	911.9

Fuente. Encuesta Nacional de Hogares, 2015. INEI



II. POLÍTICAS DE DESARROLLO PRODUCTIVO EN AL



Políticas de desarrollo productivo en AL

- ❑ América Latina (AL) es rica en creatividad y recursos, sin embargo tienen mala nota en productividad, el motivo son sus “*políticas de desarrollo productivo*”-PDP (BID 2014), otras regiones en desarrollo, como el Este Asiático, han tenido una convergencia de productividad con las economías desarrolladas y han sobrepasado a AL en ingreso per cápita.
- ❑ Aunque AL ha acumulado una gran cantidad de factores productivos — tanto en capital físico como humano— sus economías no han podido transformarse y dar un salto hacia delante a través de la adopción y adaptación de nuevos desarrollos provenientes de economías avanzadas.
- ❑ Reciente estudio (“*The Challenge of Public Capabilities for Successful Productive Development Policies*”; BID march 2016), contribuye a mejores PDP , veamos al respecto.



Principios clave para buenas PDP (BID 2016)

Las PDP deben superar tres pruebas clave sobre su justificación, diseño e implementación:

- a. *¿Cuál es la falla de mercado que justifica la PDP?*** Mientras algunas políticas públicas complementan y mejoran el desempeño del mercado, otras sólo funcionan como atajos para alcanzar ciertas metas voluntaristas que ignoran o suplantán lo que el mercado hace bien. *Hay que centrarse en las instancias en las que los mercados no tienen un buen desempeño.*
- b. *¿Se corresponde la política diseñada con la falla de mercado, ya sea para corregirla o aliviar su impacto?*** Una política adecuada debe ser una *solución para el problema identificado*, de modo tal que el mercado funcione mejor cuando la política se haya implementado. Sigue...



Principios clave para buenas PDP (BID 2016)

Según la falla de mercado que se busca solucionar, los responsables de políticas pueden elegir distintos tipos de *instrumentos*, como políticas para alterar los incentivos al mercado o para brindarle insumos productivos públicos al mercado. Los incentivos pueden ser subsidios o exenciones impositivas, entre otros.

c. *¿Son las capacidades institucionales lo suficientemente fuertes para ejecutar la política tal como se concibió?* Aún si se superan las dos primeras pruebas, *la implementación puede desvirtuar la política*. Suele haber dos desafíos principales: *problemas de cooperación entre agencias públicas y dificultades en la colaboración con el sector privado*. Las instituciones para el desarrollo productivo son clave para generar PDP exitosas, pues éstas deben ser descubiertas a través de un proceso de aprendizaje regido por instituciones.



Principios clave para buenas PDP (BID 2016)

Desarrollar motores de búsqueda, explorando para identificar los problemas más importantes, las soluciones adecuadas, y las mejores formas de implementarlas. Un ingrediente clave del descubrimiento de políticas es la **colaboración público-privada**. El proceso de formulación e implementación de políticas debería fomentar una cultura institucional que aliente los riesgos calculados y los programas piloto, así como evaluar políticas para perfeccionarlas. **Un sistema de evaluación creíble** que descarte consistentemente políticas fallidas también mejora los incentivos para una fructífera colaboración público-privada porque cualquier ventaja de la captación de rentas duraría poco.

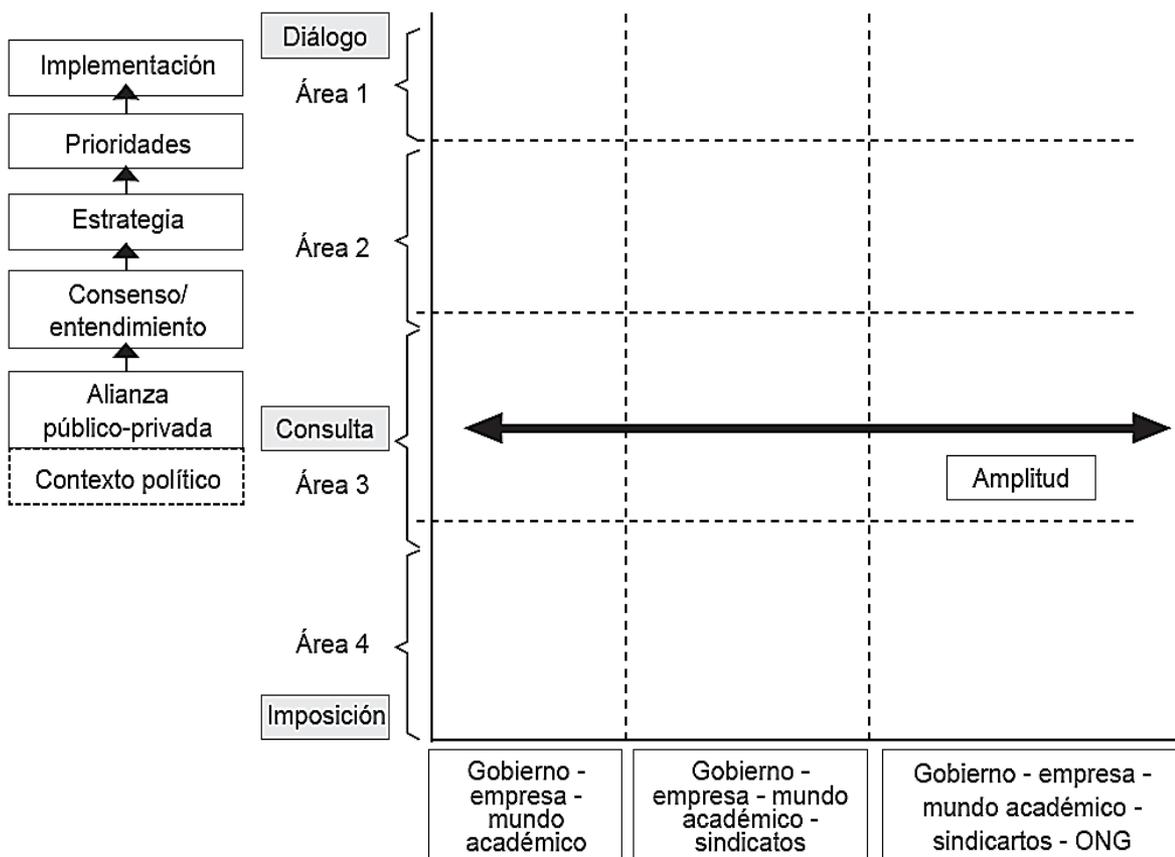
Una mezcla de rigor técnico y flexibilidad institucional es la receta que tanto se necesita para preparar PDP exitosas que ayuden a incrementar la productividad y reducir la brecha con las economías avanzadas.



Lecciones internacionales: Alianzas público privadas

Son clave para formulación e implementación de estrategias eficaces 2/.

Campo de acción de las Alianzas Público-Privadas



2/ Referencias: "Alianzas público privadas. Una nueva visión estratégica para el desarrollo", Robert Devlin Graciela Moguillansky, Cepal 2010; y, "The Organization of Public-Private Cooperation for Productive Development Policies", Jorge Cornick, IADB, august 2013

III. POLÍTICAS DE DESARROLLO PRODUCTIVO EN PERÚ



Políticas de desarrollo productivo en Perú

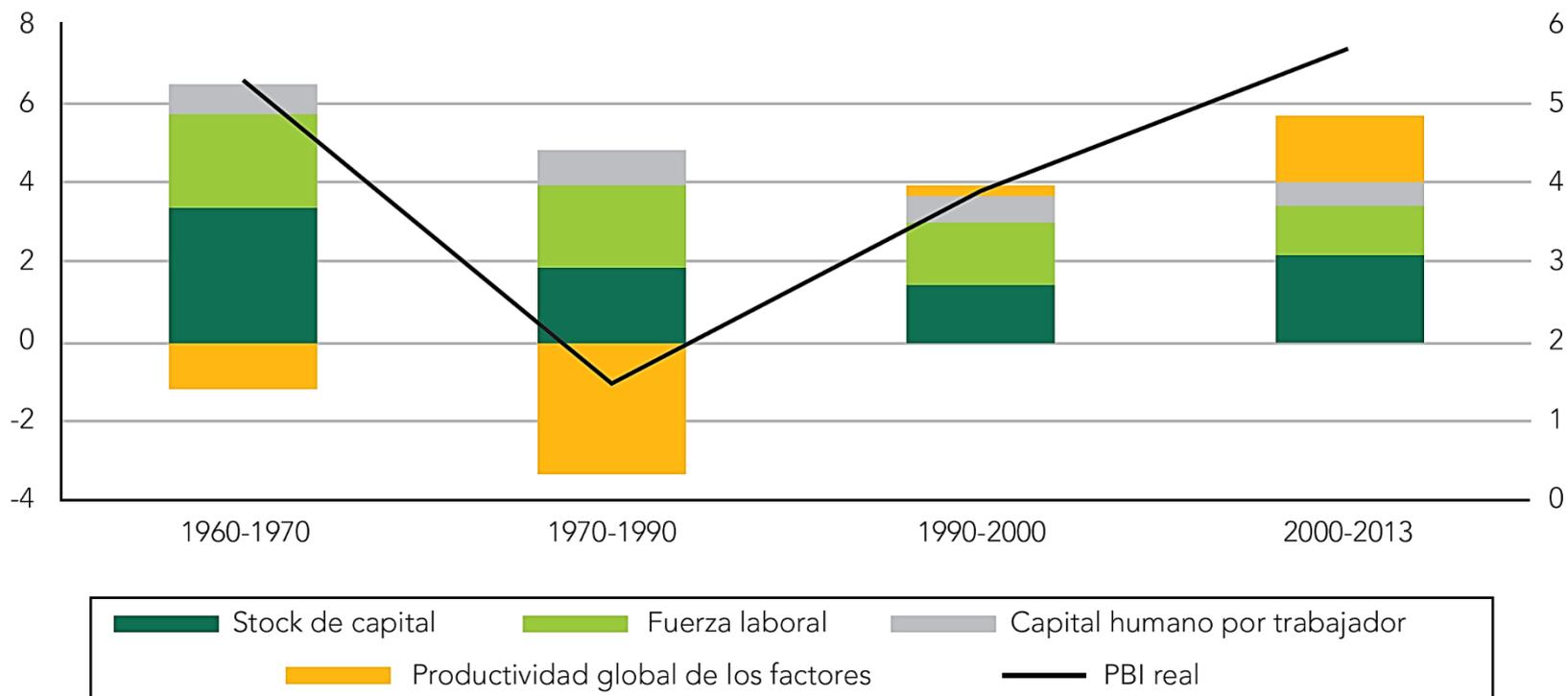
Reciente estudio para Perú, “Productividad, competitividad y diversificación productiva” (BM-UP-PUCP-CIES, Lima, marzo 2016), apunta a mejorar PDP:

- En últimos 15 años la productividad total de factores (PTF) ha contribuido aprox. en 1/3 del crec., similar a países de ingreso medio de Asia del Este.
- Las mejoras en productividad (P) se generan por asignación eficiente de recursos dentro de empresas y la reasignación de factores de producción entre empresas y sectores. Empresa más eficientes deben crecer fuerte.
- La evidencia muestra que en Perú la reasignación entre empresas y sectores enfrenta obstáculos importantes. La P en general creció impulsada por incrementos en P dentro de empresa, pero fue arrastrada hacia abajo por asignación ineficiente de factores de producción entre empresas.



La contribución de la productividad al crecimiento Fue positiva después de las reformas

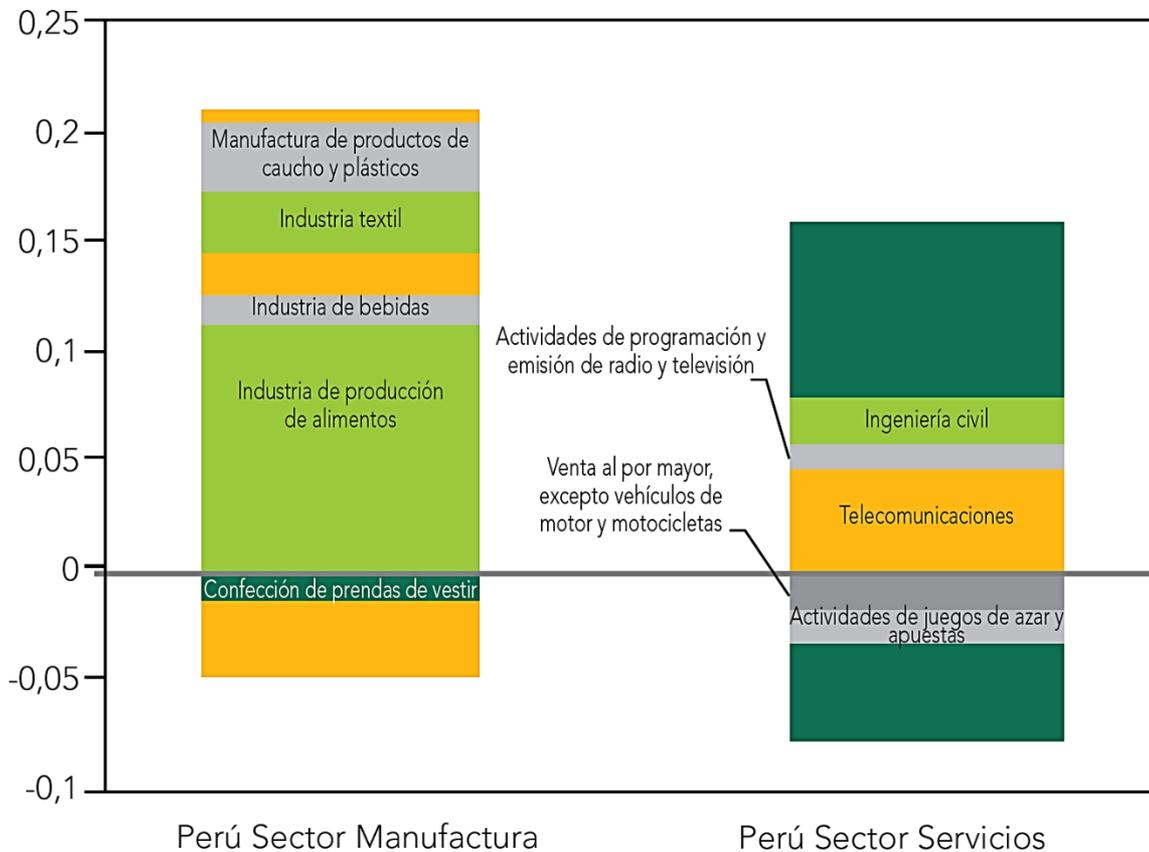
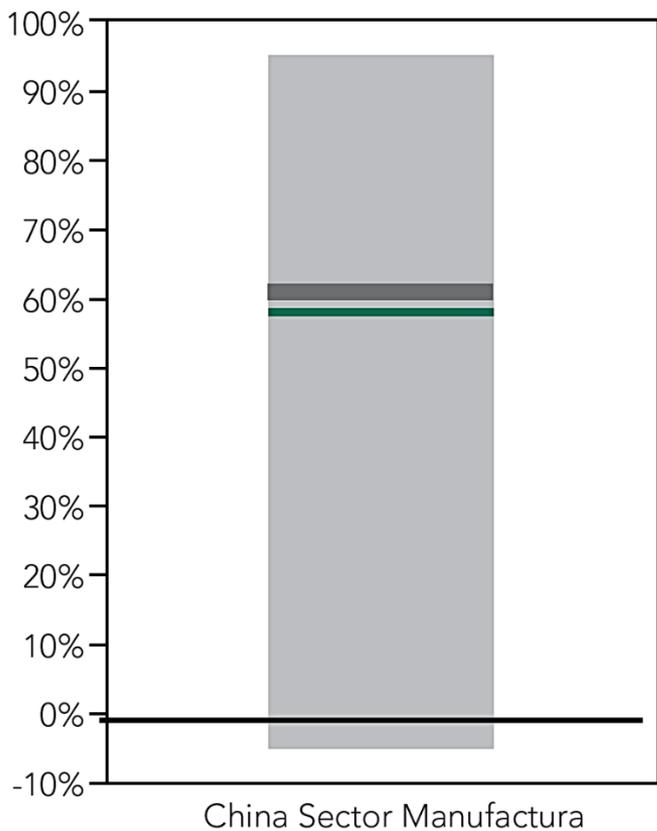
(Crecimiento del PBI real y contribuciones, puntos porcentuales)



Fuente. "Productividad, competitividad y diversificación productiva", CIES, mayo 2016.



La dinámica de la productividad difiere por sector e industria (Crecimiento acumulado de la PTF, 2007–12)



La competitividad y diversificación productiva del país también requieren una visión estratégica del desarrollo de las ciudades del Perú, que considere sus vocaciones productivas.

El país está compuesto por una suma débilmente conectada de ciudades, con mercados internos fragmentados debido a los altos costos de transporte, divisiones espaciales en las normas que regulan el comercio y una alta heterogeneidad de la provisión de servicios básicos.

Como resultado, las desigualdades espaciales se mantienen elevadas y la productividad empresarial baja. Cerca del 80% de población vive en zonas urbanas.

Parte importante de la agenda de competitividad es que las ciudades ofrezcan servicios públicos eficientes, que sean atractivas a la inversión y posibiliten una actividad económica dinámica y sostenida.



Opciones de política para elevar la productividad, competitividad y diversificación productiva

a. Tres políticas horizontales:

- Promover la competencia y disminuir los costos de cumplir con la regulación mediante reformas regulatorias.
- Reducir las rigideces en el mercado laboral y fortalecer las habilidades de la fuerza laboral.
- facilitar el comercio exterior.

b. Tres políticas verticales (complementan a políticas horizontales):

Ayudar a las empresas a innovar; resolver fallas de mercado para la diversificación; y, buscar activamente inversión que participe en cadenas de valor globales.



Las políticas de incremento de la productividad y la generación de nuevas fuentes de crecimiento



Planes de desarrollo nacional: Ceplan, CNC, Produce, Concytec

PLAN	OBJETIVOS Y ENFOQUES ALINEADOS CON LA PROMOCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD	¿QUÉ ACCIONES PRIORIZAR PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD?
<p>PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO NACIONAL ACTUALIZADO: PERÚ HACIA EL 2021 (CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, CEPLAN)</p>		
<p>OBJETIVO NACIONAL ESTRATÉGICO: DESARROLLAR UNA ECONOMÍA DIVERSIFICADA Y SOFISTICADA CON CRECIMIENTO SOSTENIBLE, EN UNA ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA, GENERADORA DE EMPLEO DIGNO.</p>		
	<p>Generar una estructura productiva diversificada y proexportadora que participe en cadenas de valor global.</p>	<p>Facilitar el comercio exterior. Buscar activamente la inversión extranjera en cadenas de valor globales.</p>
	<p>Generar incentivos y condiciones laborales que incrementen el acceso a un empleo formal.</p>	<p>Reducir rigideces en el mercado laboral y fortalecer las habilidades de la fuerza laboral.</p>
	<p>Desarrollar un sistema de innovación que potencie la estructura económica hacia actividades intensivas en ciencia y tecnología.</p>	<p>Promover la innovación en las empresas.</p>
<p>OBJETIVO NACIONAL ESTRATÉGICO: DESARROLLAR Y CONSOLIDAR LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y UNA FUERTE INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA.</p>		
	<p>Desarrollar una gestión pública efectiva orientada al ciudadano en los tres niveles de gobierno: -Fortalecer la capacidad estatal de la regulación de servicios públicos y promoción de la competencia, en base a criterios técnicos y transparentes, promoviendo la predictibilidad de sus decisiones y resoluciones junto con una ágil gestión y adaptación al dinamismo y diversidad de los sectores regulados. -Adecuar la regulación, las normas procedimentales y promover la simplificación de los trámites administrativos en todas las entidades del Estado, para fomentar el desarrollo económico, el emprendedurismo y la diversificación productiva.</p>	<p>Promover la competencia y remoción de barreras burocráticas para aumentar la productividad y el crecimiento sostenible.</p>



PLAN	OBJETIVOS Y ENFOQUES ALINEADOS CON LA PROMOCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD	¿QUÉ ACCIONES PRIORIZAR PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD?
AGENDA DE COMPETITIVIDAD 2014-2018 (CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, CNC)		
	Desarrollo productivo empresarial.	Promover la competencia.
	Ciencia, tecnología e innovación.	Promover la innovación en las empresas.
	Internacionalización (aumentar la competitividad).	Facilitar el comercio exterior.
	Capital humano y facilitación de negocios.	Fortalecer las habilidades de la fuerza laboral; promover la competencia.
PLAN NACIONAL DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA (MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, PRODUCE)		
	Promoción para la diversificación productiva.	Reducir fallas de mercado para la diversificación.
	Adecuación de regulaciones y simplificación administrativa.	Promover la competencia.
	Expansión de la productividad.	Promover la innovación en las empresas.
PLAN NACIONAL ESTRATÉGICO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO HUMANO (CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN, CONCYTEC)		
	Promover el desarrollo y la transferencia de innovaciones tecnológicas en las empresas, elevando la competitividad productiva y el valor agregado con criterio de sostenibilidad económica y ambiental.	Afiliar empresas e investigadores nacionales con investigadores extranjeros; crear mecanismos de coordinación entre universidades y el sector privado.
	Impulsar la investigación científica y tecnológica orientada a la solución de problemas y satisfacción de demandas en las áreas estratégicas prioritarias del país.	Crear mecanismo de coordinación entre universidades y el sector privado; y sistema de monitoreo y evaluación de los programas.
	Mejorar, cuantitativa y cualitativamente, las capacidades humanas en CTI, con énfasis en una formación de excelencia en el postgrado y en el ámbito técnico especializado.	Iniciar un programa de apoyo para posgraduados nacional en CTI.
	Fortalecer, dinamizar y articular sinérgicamente la institucionalidad de la ciencia, la tecnología y la innovación, en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.	Consolidar instituciones y aplicar una metodología consistente para programas de promoción de la innovación.



IV. INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD



Innovación, productividad y competitividad

1. ¿Qué es la productividad? Más con menos.
2. ¿Cómo medirla? PTF, PBI / PEA. Micro y macro medición.
3. ¿Cómo aumentar la productividad? Procesos / innovación.
4. Innovación. ¿Qué es, cómo? Tipos. (I+D+i)
5. Innovación, creación de valor y competitividad.
6. Mejor ambiente competitivo y clima de negocios.



V. PLAN DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN PERÚ, 2016



Plan de diversificación productiva en Perú, 2016

1. Propuestas innovadoras dentro de PNPD (Produce 2016):

- Mesas ejecutivas (10): forestal, acuícola, textil, gastronómica, pesca CH, metal mecánica, minería no metálica, logística, agroindustrial, e, industrias creativas (diseño de software, audiovisuales, industrias musical y editorial, artes escénicas, visuales) y
- Centros Innovación Tecnológica (47 CITES)

Es importante que se genere conocimiento y capacidad para innovar como cualidades claves para el crecimiento personal, empresarial y una mejor calidad de vida.



VI. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y POTENCIALIDADES



Encadenamientos productivos y potencialidades

Los EP son las interacciones en términos de producción —más que de distribución o consumo— que genera cierta actividad económica. Las “cadenas productivas” centran la atención en las especificidades nacionales (y/o regionales) que contribuyen a fomentar la producción expandida (EP) en el territorio determinado.

Los EP pueden ser medidos separando las conexiones que tiene la actividad económica estudiada con los insumos y proveedores (*encadenamientos hacia atrás*), y aquellas que presenta con los sectores que demandan el producto final de esta actividad como insumo propio (*encadenamientos hacia adelante*).

Fomentar estrategias articuladas en espacios definidos



Encadenamientos productivos, potencialidades. La MIP

La producción está representada por:

$$\sum_{i=1}^n z_{ij} + m_j + va_j = x_j$$

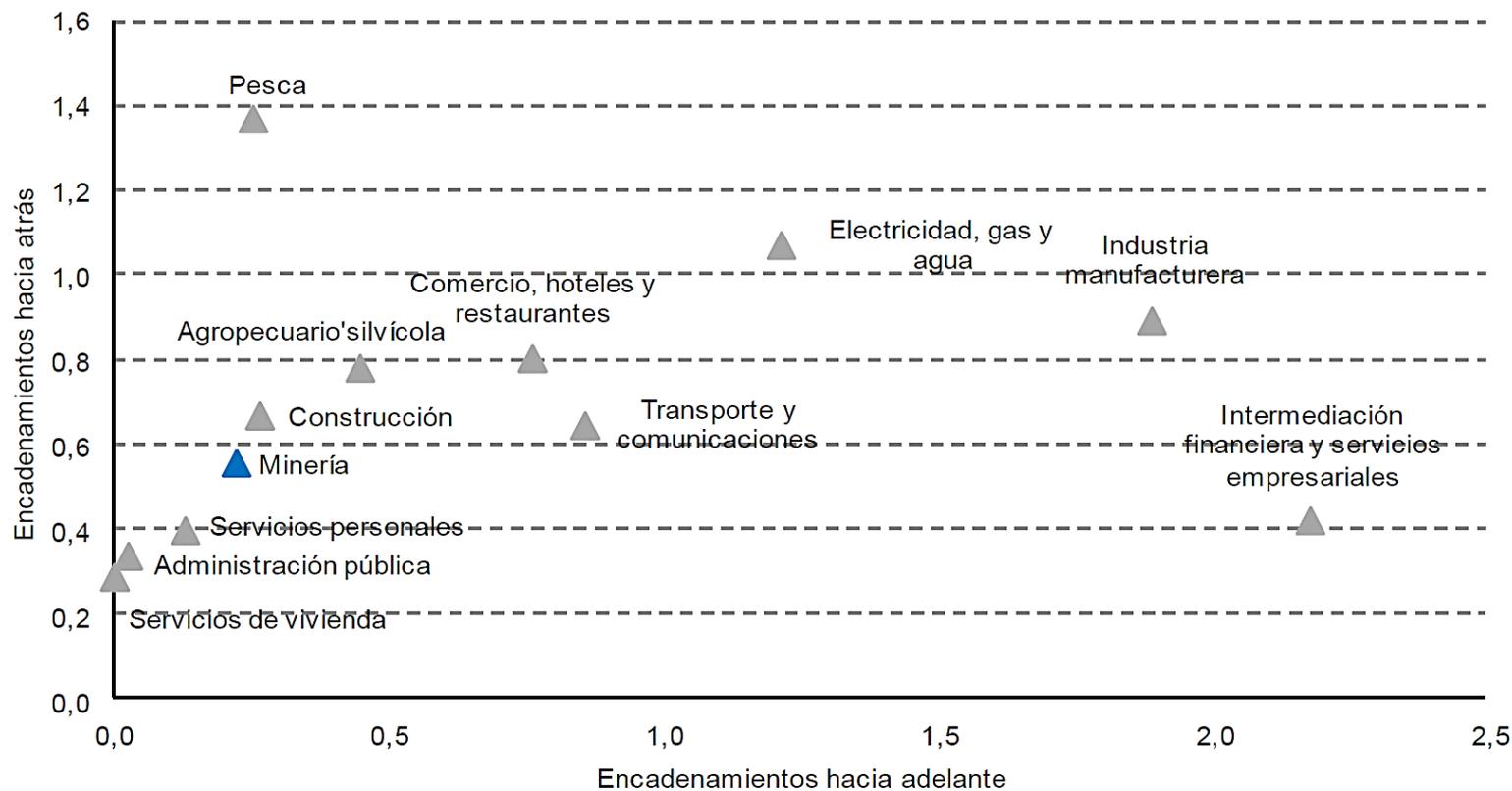
$$\textit{Encadenamientos hacia atrás}_j = \sum_{i=1}^n b_{ij}$$

$$\textit{Encadenamientos hacia delante}_j = \sum_{j=1}^n b_{ij}$$

Los sectores que poseen encadenamientos totales mayores a la unidad, presentan efectos más que proporcionales ante un cambio en la demanda final. Veamos gráfico:



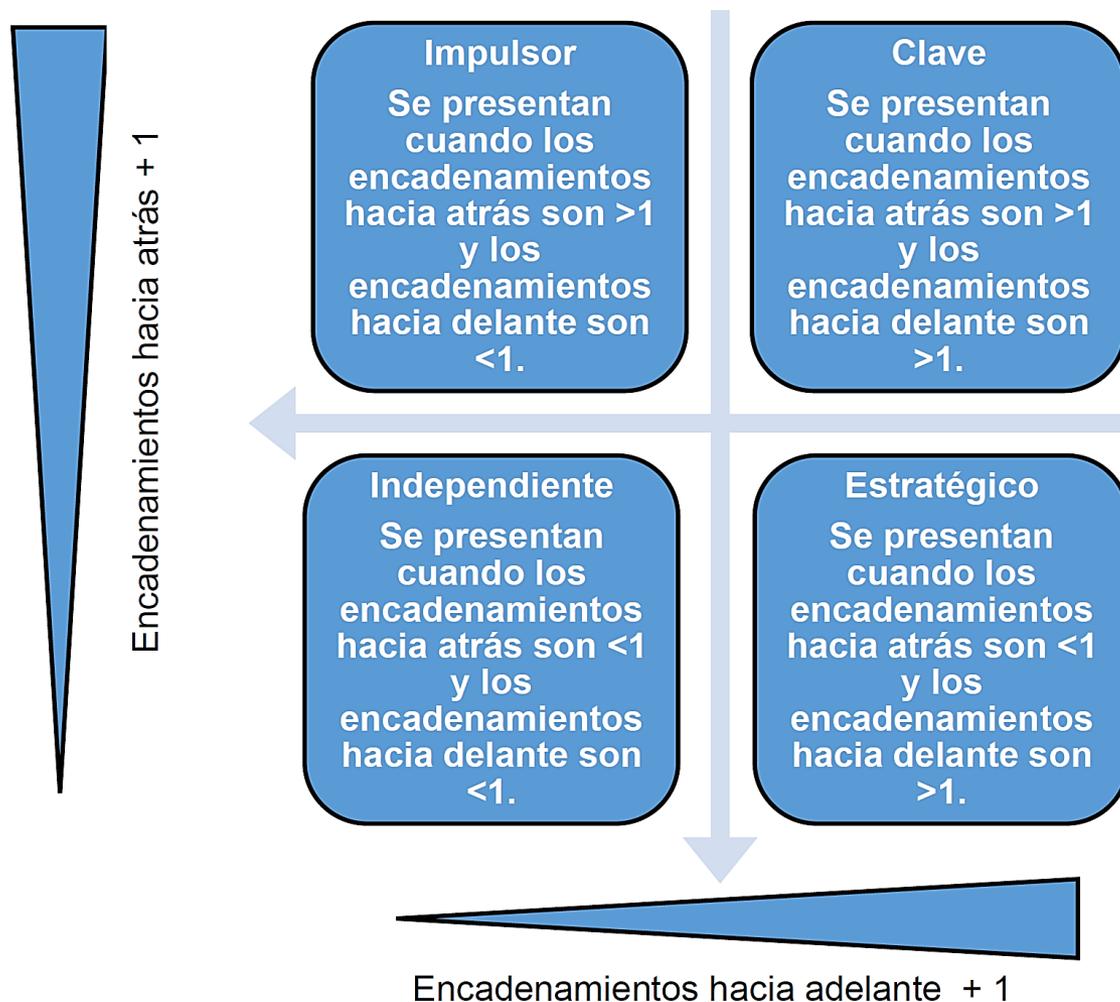
Encadenamientos productivos totales por sector, 2012 (Coeficientes)

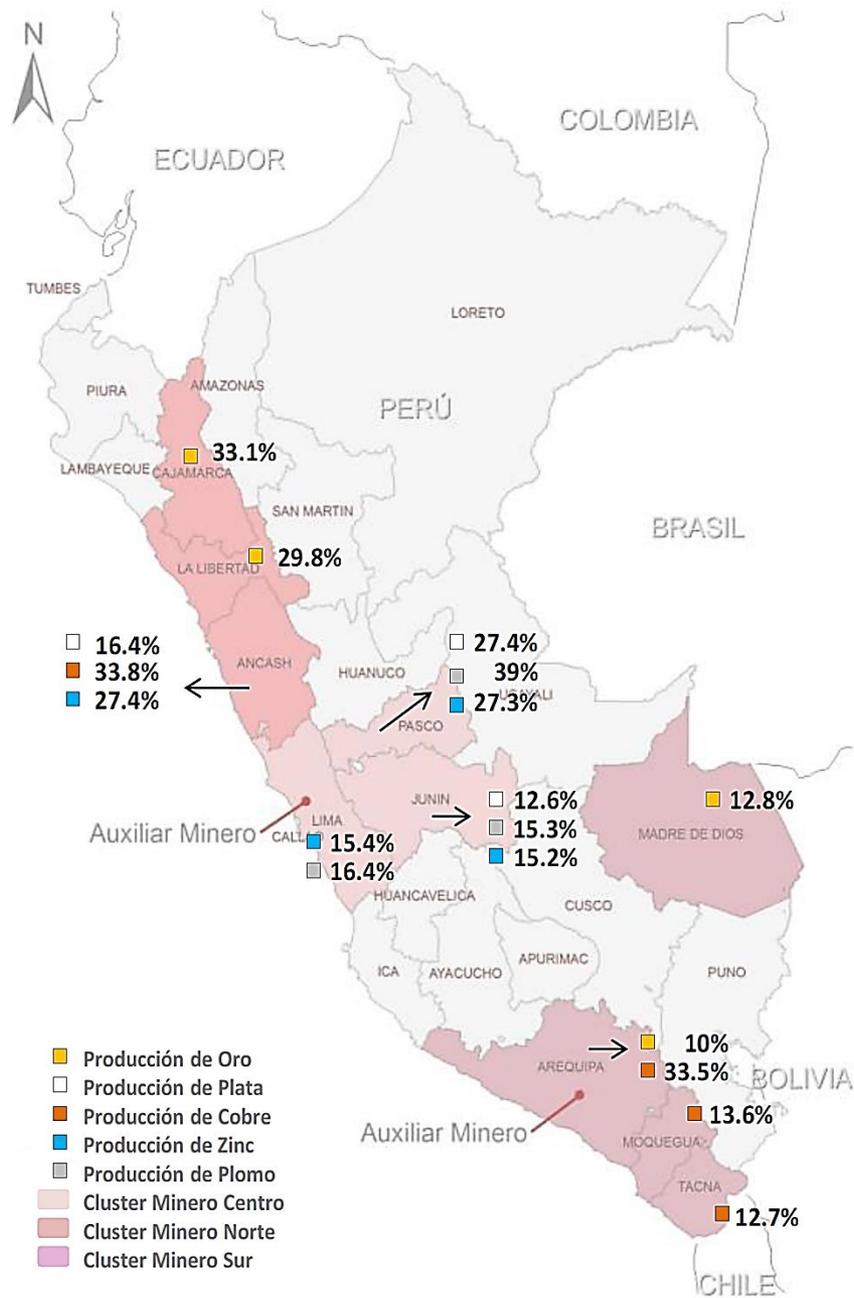


Fuente: CEPAL - Serie Desarrollo Productivo 203 - "Encadenamientos productivos desde la minería de Chile"; Abril 2016



Clasificación de los sectores por encadenamientos totales





Perú: Concentración clúster de minería

Fuente: "Mapeo de clusters en el Perú", Consejo Nacional de Competitividad (CNC), noviembre 2013

VII. POTENCIALIDADES Y RETOS DE DP EN LA LIBERTAD



Potencialidades y retos de DP en La Libertad

1. Potencialidad

- Minería de oro y minerales no metálicos (caliza, yeso, etc.).
- Forestal (maderable y no maderable).
- Turismo; y, Agroindustrial (costa y sierra).
- Otros sectores/actividades/productos.

2. ¿Qué hacer?

- Definir brechas, establecer objetivos y metas.
- Definir fuentes de financiamiento.
- Institucionalidad para el desarrollo.

Encadenamientos productivos y potencialidades. Análisis

1. Caso 1. El potencial de la minería.

La minería tiene un enorme potencial de encadenamientos productivos en la economía nacional, pudiendo contribuir enormemente al crecimiento y al desarrollo de sectores intensivos en conocimiento y tecnología.

Esto pues los principales insumos que utiliza la minería son electricidad, servicios financieros y servicios empresariales ($EP > 1$) de alta y mediana complejidad. Asimismo, la industria manufacturera se relaciona con la minería a través de los procesos productivos “hacia adelante”. *A pesar del potencial minero, hay buen espacio para mejorar (véase posición en gráfico).*



Estos *bajos EP hacia adelante*, se deben en gran medida a la poca interrelación que existe entre la minería e industria manufacturera nacional, siendo industria de fundición y refinería fundamental para esta vinculación.

Los *bajos EP hacia atrás*, significa que la minería tiene buen espacio de arrastrar a los sectores económicos que le sirven de insumos.

- Programa Estratégico Regional Cluster Minero.
- Institucionalidad público privada (Mesas de cooperación, etc.).
- Creación centro de experimentación y pilotaje en minería para que los proveedores para cerrar brechas competitivas y tecnológicas.
- Vincular a las empresas manufactureras en la fase de formación de capital humano.

Caso 02. Proyectos forestales para fines industriales

Hay un «Plan Regional de Reforestación 2011 2021-PRFLL», para fines industriales se consideró a las provincias de Sánchez Carrión, Santiago de Chuco, Otuzco y Julcán.

Para las dos primeras provincias se estimó reforestar 8,000 hectáreas con una inversión de 21 000000 de soles, y para Otuzco y Julcán se estimó ejecutar al año 2021 un total de 12 000 hectáreas con una inversión de 31,5 millones de soles.

¿Cómo está el plan de reforestación?



Ejemplo de Proyecto en marcha de plantaciones forestales de eucalipto en Huamachuco, 2013

En distrito de Huamachuco se están desarrollando plantaciones de eucalipto impulsada por la empresa Glóbulos en alianza con propietarios de tierras. En 2013 la empresa indicó que estaban trabajando 70 Ha y que esperaban llegar a 500 Ha de plantaciones. ¿Hay seguimiento?

Proyecto forestal de eucalipto, una simulación:

Si se implementarían 20 proyectos de 600 Ha (la producción de madera rolliza de eucalipto es de 123 mil m² de un total de 126 en LL), y las 12 000 ha se distribuyera en las provincias de Sánchez.



Carrión, Santiago de Chuco, Otuzco y Julcán, las inversiones en el primer año serían de US\$ 2,9 millones, y en conjunto durante los 10 años del horizonte de los proyectos, ascendería la inversión a US\$ 24 millones. Las ventas a partir del año 11 serían de US\$ 39, 6 millones.

EL GRLL junto con el gobierno local respectivo, sería el facilitador articulando a las empresarios inversionistas con los propietarios de tierras (comunidades, particulares).

Los insumos sería llegar a acuerdos iniciales con los propietarios, armar perfiles básicos de proyectos y hacer ruedas de negocios y otros, para ser presentados a los inversionistas.



Caso 03. Destino turístico (asociación público privada)

Los agentes privados están dispuestos a instalar los hoteles y restaurantes que se requerirán, comprar buses para el transporte de los visitantes y desarrollar actividades recreativas. Para ello, previamente, se requiere que el Estado realice la inversión en construir una carretera apropiada, poner el sitio arqueológico en valor y asegurar su preservación, etc.

En este caso la inversión pública y la privada son complementarias. También podrían definirse formas de asociación público privada para acelerar la transformación del atractivo turístico en un producto turístico listo para su visita responsable.



VIII. POLÍTICAS PÚBLICAS. ¿Qué y cómo?



Políticas públicas. ¿Qué y cómo? (1)

La PP es conjunto de actividades de instituciones de gobierno (directamente o vía agentes), que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos. La PP es la expresión concreta del rol del estado en las distintas áreas del quehacer social. Dos espacios de acción:

- ✓ **Qué vamos a hacer?**. Decisiones del gobierno y por decisiones e interacciones con otros actores sociales. El ámbito de la PP es ¿Qué vamos hacer?

Políticas públicas. ¿Qué y cómo? (1)

- ✓ **¿Cómo lo vamos a hacer?** Implementación de la PP vía leyes, normas, proyectos, programas y producción de bys, gestionados por la administración estatal. Aquí surgen dificultades, no logro adecuado de objetivos, déficit, débiles análisis (V. Villagrán).

Política pública de excelencia,

Corresponde a *cursos de acción y flujos de información*, relacionados con un objetivo político.

¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA POLÍTICA PÚBLICA?

Fundamentación amplia, secuencialidad de implementación, claridad de objetivos, funcionalidad de los instrumentos, indicadores que permitan contar con medidas objetivas del avance, entre otras.

☐ *Condiciones relevantes para éxito de una PP (OECD)*

- Balancear aspectos políticos con aspectos técnicos.
- Contar con una fuerte autoridad política que realice la coordinación en el centro de gobierno.

Condiciones relevantes para éxito de una pp (OECD)

- ✓ Contar con estructuras que privilegien la delegación y la descentralización, y con agencias autónomas o semi-autónomas encargadas de ejecución de PP.
- ✓ Tener cuadros de gerentes públicos que actúen como articuladores entre la política y conocimiento técnico.
- ✓ Directivos públicos competentes pero con la habilidad política necesaria para ir destrabando los problemas que habitualmente surgen en la implementación.

- ❑ **Principales dificultades que surgen durante la implementación de una PP (OECD)**
- ✓ Poner demasiado énfasis en los aspectos financieros (+ver cómo se implementará).
- ✓ Suponer que basta contar con gerentes bien preparados para solucionar todos los problemas (+ponderar si existe entorno habilitador para trabajar).
- ✓ No comprender que dentro de c/gobierno existen coaliciones/grupos en pugna permanente por espacios.

de poder y legitimidad (+un espacio de mediación entre los actores).

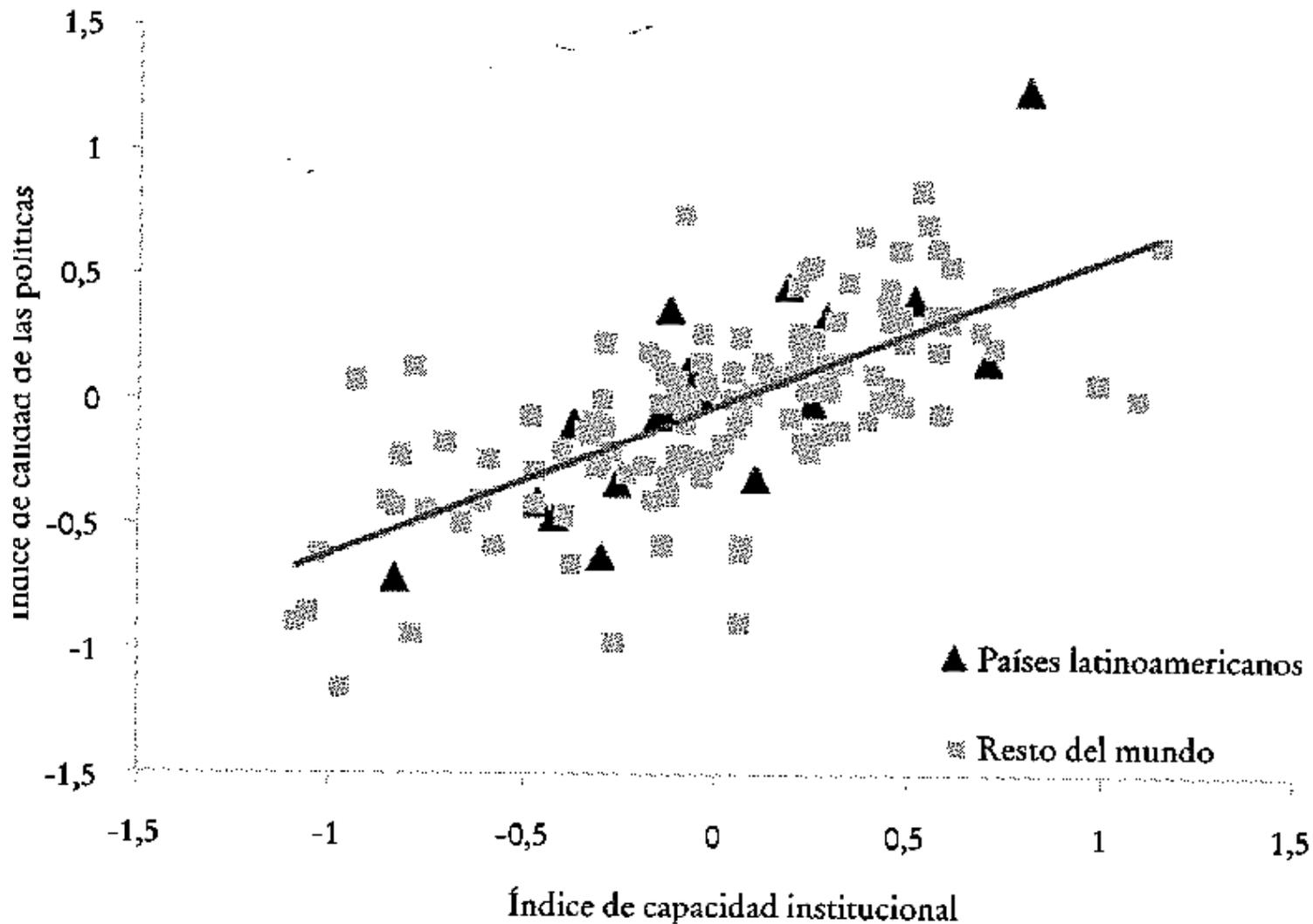
- ✓ Suponer que problemas se solucionan o que políticas se implementan sólo creando nuevas instituciones o dotando de más poder a instituciones que ya existen (+una mirada más transversal).
- ✓ No entender que los problemas de la ciudadanía son interdisciplinarios e intersectoriales (+ceder, agendas institucionales).

Políticas públicas en realidades heterogéneas

Ponderar el protagonismo creciente de la comunidad local. Hace algunos años *había una vinculación más fuerte entre los partidos y los movimientos sociales*, por lo que era posible ordenar y procesar vía estas instancias políticas muchas de las demandas sociales.

Hoy en día, *los movimientos sociales son más autónomos* y, muchas veces, desconfían del gobierno y del nivel central factor que complejiza aún más la implementación de las políticas públicas en regiones.

Institucionalidad y calidad de las políticas públicas (BID 2014)



¡ Muchas gracias !



Francisco Huerta Benites

www.iee.edu.pe

institutoeconomia@iee.edu.pe