



Premio PODER Think Tank 2014
"IEE ganador en Categoría Regiones"



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

Versiones anteriores podrán descargarse en: www.lee.edu.pe

Volumen 06 n° 113

Período de Publicación

01.10.2016 - 31.10.2016



www.lee.edu.pe

Índice	01
Eficiencia y distribución. La política pública (I, II)	02, 03
Comercio minorista. Cambiar modelos mentales (I, II)	04, 05
Economía sumergida. Caso de Colombia (I, II)	06, 07
Ineficiencia en sector público. Buscando mejorar (I, II)	08, 09
La economía peruana, 2016-2018	10
Promoviendo las inversiones asociadas	11
Cursos taller de nivel gerencial	12

Eficiencia y distribución. La política pública (I)

La disyuntiva entre la equidad y la eficiencia constituye el núcleo de muchos de los debates sobre la política pública. El debate gira en torno a dos cuestiones (ESP, J. Stiglitz 2015).

1. Existen discrepancias sobre naturaleza de disyuntiva. Equivalencia en cuánto más de uno y menos de otro.
2. Existen discrepancias sobre el valor que debe asignarse a una disminución de la desigualdad en comparación con una disminución de la eficiencia.

La elección social

Unos sostienen que la desigualdad es el problema fundamental de sociedad y que debe reducirse al máximo sin preocuparse por las consecuencias que pueda tener para la eficiencia.

Otros afirman que la cuestión crucial es la eficiencia; man-

tienen que, a largo plazo, la mejor forma de ayudar a los pobres no es preocuparse por la forma de dividir el pastel, sino por aumentar su tamaño, por hacer que crezca lo más deprisa posible, para que haya más bienes para todo el mundo.

Estas discrepancias se refieren a la elección social entre la equidad y la eficiencia.

Economía del bienestar

Una economía es eficiente en el sentido de Pareto si y sólo si se encuentra en la curva de posibilidades de utilidad. El *1er teorema fundamental de la economía del bienestar* establece que las economías competitivas siempre se encuentran en la cur-

va de posibilidades de utilidad. El *2do teorema fundamental de la economía del bienestar* establece que es posible alcanzar todos los puntos de la curva de posibilidades de utilidad a través de un proceso de mercado competitivo si el Estado redistribuye debidamente las dotaciones iniciales.

Curvas sociales de indiferencia (CSI)

Las CSI describen cómo podría resolver la sociedad las disyuntivas entre los niveles de utilidad de diferentes personas. Una CSI indica las combinaciones de utilidad entre las que la sociedad es indiferente.

La función social de bienestar sirve para ordenar cualquier asignación de recursos: elegimos las asignaciones que generan unos niveles más altos de bienestar social. El principio de Pareto establece que debemos pre-

ferir las asignaciones en las que mejora al menos el bienestar de algunas personas y no empeora el de ninguna. Establece que si aumenta la utilidad de algunas personas y no disminuye la de ninguna, el bienestar social aumenta.

Desgraciadamente, la mayoría de las elecciones plantean disyuntivas, ya que mejora el bienestar de unas personas y empeora el de otras.

Las elecciones sociales en la práctica

En la práctica, los poderes públicos no trazan curvas de posibilidades de utilidad ni calculan funciones sociales de bienestar, pero su enfoque para de-

La elección social en teoría

Construir el conjunto de oportunidades. La curva de posibilidades de utilidad describe cuánto tiene que disminuir la utilidad de una persona cuando aumenta la de otra.

Definir las preferencias. Las curvas sociales de indiferencia describen cuánto está dispuesta la sociedad a reducir la utilidad de una persona para aumentar la de otra en una determinada cantidad.

Adoptar programas que aumenten el bienestar social. Hallar los programas que sitúan a la sociedad en la CSI más alta.

Eficiencia y distribución. La política pública (II)

cidir, por ejemplo, si realizan un proyecto sí refleja los conceptos que hemos presentado.

En primer lugar, intentan identificar y medir los beneficios netos (los beneficios menos los costes) que reciben los diferentes grupos.

En segundo lugar, averiguan si el proyecto es una mejora en el sentido de Pareto (si mejora el bienestar de todo el mundo). En caso afirmativo, es evidente que el proyecto debe realizarse (principio de Pareto).

Si el proyecto no es una mejora en el sentido de Pareto, la cuestión es más difícil. Unos ganan y otros pierden. El Gobierno debe hacer un juicio global. Uno de métodos utilizados normalmente se basa en dos estadísticas sintéticas, que describen los efectos producidos en la «eficiencia» y en la «equidad».

La eficiencia se mide sumando simplemente las pérdidas o las ganancias de cada persona. La equidad se mide observando una medida global de la desigualdad existente en la sociedad. Si el proyecto produce ganancias positivas netas (efectos positivos en la eficiencia) y reduce la desigualdad medida, debe realizarse. Si produce pérdidas positivas netas y aumenta la desigualdad medida, no debe realizarse.

Si la medida de la eficiencia muestra ganancias pero la de la igualdad muestra pérdidas (o viceversa), existe una disyuntiva, que se evalúa utilizando una función social de bienestar: ¿cuánta desigualdad

adicional está dispuesta a aceptar la sociedad para aumentar la eficiencia?

Medición de los beneficios

El primer problema es cómo medir los beneficios que reporta un programa o un proyecto a determinadas personas. Normalmente se mide por medio de la disposición a pagar. Preguntamos cuánto es-

taría dispuesta a pagar una persona en una situación en comparación con otra.

Por ejemplo, si a José le gusta el helado de chocolate más que el de vainilla, es lógico que esté dispuesto a pagar más por una bola de helado de chocolate que por una de vainilla.

Obsérvese que cantidad que está dispuesta a pagar una persona es diferente de cantidad que tiene que pagar. El hecho de que José esté dispuesto a pagar más por el helado de chocolate que por el de vainilla no significa que tenga que

pagar más. Lo que tenga que pagar depende de los *precios de mercado*; lo que está dispuesto a pagar refleja sus preferencias.

Comparaciones de las distintas medidas

Con una medida de la eficiencia (beneficios netos) y una medida de la desigualdad, debería ser fácil tomar decisiones públicas, al menos conceptualmente: bastaría con averiguar si el aumento de la eficiencia compensa el aumento de la desigualdad o viceversa. ▸

La elección social en la práctica

Identificar mejoras en sentido de Pareto. Si unas personas se encuentran en mejor situación y otras en peor situación, identificar los grupos de personas que se encuentran en cada situación (por renta, región, edad) y las ganancias y las pérdidas de cada uno de los grandes grupos.

Averiguar si los beneficios netos agregados son positivos (principio de la compensación).

Observar variación de medida de eficiencia y de la medida de desigualdad y evaluar las disyuntivas. Calcular los beneficios netos ponderados, ponderando las ganancias y las pérdidas de los pobres más que las de los ricos, de acuerdo con la función social de bienestar.

Comercio minorista. Cambiar modelos mentales (I)

Para el sector del comercio minorista, la ubicación de la tienda siempre ha sido un hecho fundamental. Sin embargo, sobre todo en un mundo digital, donde las transacciones no conocen fronteras, la ubicación puede convertirse en una carga.

Los cambios tectónicos

Provocados por el mundo digital afectan a todos los sectores, pero ninguno de ellos siente más impacto que el comercio al por menor. Las empresas que nacieron en el mundo digital, como Google, Facebook, Amazon y Alibaba repercuten en el bienestar de todos los segmentos de la cadena de suministro al por menor.

Resultado: ninguna empresa sale indemne, incluso la antes indomable Wal-Mart. Las respuestas a estos competidores digitales han sido variadas en el todo el mundo (Wharton, Set.2016).

Cada una de estas estrategias es un intento

De mitigar el impacto de esta ola de plataformas digitales y redes virtuales. Sin embargo, cada vez es más evidente que el tsunami digital no se ganará sólo con “tácticas físicas”.

Además, las estrategias físicas y financieras sólo servirán para llamar la atención sobre el hecho de que ‘insistir en lo antiguo’ es ruta segura hacia el fondo del pozo, como lo demuestra el crecimiento persistentemente bajo de las ventas en el comercio minorista tradicional (es decir, fuera de las plataformas digitales).

Las empresas están creando nuevos modelos

O se están adaptando a los viejos para adaptarse a los cambios fundamentales en la tecnología, escenarios competitivos, políticas y regulaciones gubernamentales o de macro tendencias para satisfacer a sus clientes de nuevas maneras (ob. cit).

Caso UBER

Aunque pocas personas habían oído hablar de Uber hace cinco años hoy la marca es muy conocida. En un entorno en el que las nuevas empresas como Uber consiguen levantar un capital prácticamente ilimitado, ¿cuáles son las implicaciones para las empresas más antiguas evaluadas en base a un patrón muy diferente de la rentabilidad y la regulación?

Los minoristas deben ser primero digitales

La tecnología, las compras online y la seguridad cibernética se están convirtiendo en elementos que ocupan las pri-

meras posiciones de agenda de los consejeros delegados de los comercios minoristas más grandes.

“No importa lo que nuestra industria, o el grado de ruptura al que nos enfrentamos. Todos tenemos que poner lo digital en primer lugar. No hay duda de que la innovación impulsará el futuro”. (Brian Cornell, consejero delegado de Target, club de los CEO del Boston College).

Todo comienza con modelos mentales (MM)

Para ser hoy en día un minorista exitoso, primero hay que tener la mentalidad correcta de donde parta

Aunque esto no parece ser una buena noticia para minoristas de tiendas físicas, en realidad es una oportunidad para que los ejecutivos y directores que quieran cambiar. Tenemos que reconocer la realidad y cambiarla ya. Después de todo, ellos tienen los activos intangibles para hacerlo bien en la era digital: conocimiento de marca, base de clientes leales, mano de obra con experiencia y profundo conocimiento del sector. Todo lo que necesitan son modelos de negocio nuevos y mentales para asegurar un futuro brillante.

Comercio minorista. Cambiar modelos mentales (II)

la adopción de nuevos modelos de negocio y la orquestación de la red, lo que incluye las plataformas digitales y clientes co-creadores traídos por ellas.

Luego entra en escena el proceso de revisión de las creencias básicas que tiene la empresa en la venta al por menor y adaptarlas al escenario digital de hoy en día. Sin embargo, el cambio de los modelos digitales acostumbra a ser difícil, sobre todo por el pensamiento y los sistemas consolidados heredados.

Los cinco pasos para cambiar los MM

Para cambiar los modelos mentales en cualquier industria (Wharton Set 2016):

1. *Identificar* algunos de los hábitos y perspectivas comunes según las cuales la industria minorista debe trabajar, incluyendo principios rectores, los patrones de adjudicación de tiempo y capital, conocimientos y habilidades básicas, así como las métricas y resultados básicos que se pueden monitorear.
2. *Averiguar* cuáles son creencias básicas de minoristas que motivan sus comportamientos y son una prioridad para su empresa y para el Consejo. Este paso requiere una reflexión constante y la contribución desde la perspectiva de sus socios. Las mejores prácticas de la industria probablemente influyen mucho en su forma de pensar.
3. *Invertir* creencias fundamentales acerca del comercio al por menor y pensar en consecuencias para empresa y Consejo. Hay muchas inversiones posibles en cada caso. Así, cada minorista debe preguntarse: “¿Lo digital es nuestra prioridad? ¿y en cuanto a la red de nuestro cliente,

debemos colocarlo antes que la mercancía? ¿Tenemos un departamento para movilizarlo?”.

4. Imagine qué implicaciones tienen estas nuevas creencias básicas, y diversos efectos de propagación que tendrán en su empresa. Observe lo que está sucediendo en su industria y, de forma más amplia, cómo las diferentes creencias básicas pueden ayudar a superar la brecha digital causada por empresas como Amazon.
5. *Trabaje* con sus nuevas creencias digitales básicas (preferentemente con elemento digital en el centro) compartiéndolas ampliamente con sus clientes, empleados, proveedores e inversores. De forma deliberada cambie acciones de su empresa, especialmente con respecto a asignación de tiempo y capital, ya que esto es una parte importante del proceso y ayuda a reforzar los cambios en MM que usted está tratando de lograr.

En el corazón de la transformación digital de Wal-Mart hay un programa ambicioso cuyo objetivo es reformular sus negocios: Pangaea. Su función será la de reinventar al minorista (WEJ): Ha vuelto a hacerlo todo, desde el modo en que funciona su sitio, su apariencia, el software detrás de transacciones, bases de datos y servidores, así como herramientas de centros de datos de apoyo para la gestión total.

Sobrevivir y crecer

En la era de las redes y plataformas digitales requiere nuevas formas de pensar y de actuar. Para prosperar en siglo XXI minorista, en un mundo que cambia rápidamente, los ejecutivos deben reinventar totalmente. El primer paso es preguntarse si su manera de pensar y sus creencias básicas sobre la venta al por menor todavía funcionan en el mundo interconectado de las empresas de plataforma.

Un tema unificador que une a los minoristas y otras industrias: *plataformas digitales y modelos de negocios de redes virtuales*. Estos son requisitos previos para el éxito. ⇐

Economía sumergida. Caso de Colombia (I)

El gobierno del Perú implementará en breve un conjunto de medidas económicas para buscar disminuir la informalidad (o economía sumergida), en otro artículo haremos un análisis de ello. En esta entrega haremos una presentación de lo que sucede en el economía colombiana, por estimar su pertinencia.

En muchos países en desarrollo

La informalidad es un tema de vital importancia para la economía y representa una parte significativa de la actividad económica y el empleo. La economía sumergida en AL representa, de media, un 40% del PBI y más del 50% de la fuerza de trabajo es informal (Banco Mundial).

Esto es lo que sucede normalmente en Colombia, un país que también se enfrenta a otros retos complejos y urgentes: el terrorismo, la infraestructura deficiente y un alto nivel de desigualdad económica regional (F. Ballard, R. Rosa, C. Jones y, M. Scheid, Clase Lauder 2017).

Impide el progreso

La informalidad puede impedir el desarrollo económico. Forman parte de las dificultades asociadas con el sector informal de la economía la *incapacidad del Gobierno* para aumentar los ingresos derivados de las ventas y los impuestos sobre la renta, la falta o insuficiencia de las normas de calidad y de seguridad y la falta de buenos puestos de trabajo para los ciudadanos del país.

Durante el período más reciente de fuerte creci-

miento económico, el tamaño del sector informal se redujo. Las investigaciones muestran que existe una *correlación positiva entre el crecimiento del PBI y la formalización*, pero eso implica también una retirada de la actividad formal durante los períodos de recesión económica.

Por lo tanto, confiar únicamente en el crecimiento económico para reducir el tamaño del sector tendrá resultados limitados y temporales. *Factores políticos, sociales y culturales también deben ser considerados para desalentar la informalidad.*

Definición del sector informal en Colombia

El sector informal se distingue del empleo informal, ya que el trabajo no declarado puede existir en empresas formales. La OIT (Naciones Unidas) define al sector informal como *un conjunto de*

empresas a pequeña escala de organización rudimentaria y que no hace distinción entre el trabajo y el capital como factores de producción.

Factores principales que conducen a formalidad

En el plano *macro*, la informalidad tiene una correlación negativa con el crecimiento económico. Sin embargo, a nivel *micro* las empresas analizan los costes y beneficios de la formalidad y pesan cada factor sobre la base de sus operaciones y prioridades individuales.

Como resultado, *llegan a diferentes decisiones con respecto a la formalidad.* Además, muchos propietarios de negocios no son conscientes de los beneficios de la formalización o tienen percepciones erró-

Mientras que Colombia ha implementado muchas leyes, políticas públicas y programas para promover la formalización de las MIPYMES, pocos estudios han evaluado el impacto de estas políticas. Es importante que el Gobierno cree un sistema regulador fuerte y refuerce las sanciones para fomentar la formalización. En Ecuador se creó agencia de gobierno para procesar y sancionar a empresas o empresarios informales. Resultado: hubo una reducción espectacular en el nivel de informalidad.

Economía sumergida. Caso de Colombia (II)

neas sobre el proceso que influye en su toma de decisiones.

Hay varios beneficios asociados con la formalización, entre ellos: *mayor acceso al capital y un mayor apoyo del Gobierno*. Otra de ventajas de la formalización es el *respaldo en términos de servicios de consultoría y asesoramiento* ofrecidos por las cámaras de comercio a pequeñas empresas y beneficios que el Gobierno otorga a pequeñas y medianas empresas (PYME), tales como exención de impuestos, procedimientos administrativos reducidos y prioridad en licitaciones públicas.

A pesar de estas ventajas, la encuesta de DANE mostró que el 53% de propietarios de negocios informales estaban satisfechos y no tenían planes de cambiar su estructura de negocios. De este grupo, el 83% citó la *excesiva burocracia* como una razón para permanecer fuera del sector formal y el 65% dijo que no entendían los beneficios de la formalización.

Hay varias cargas asociadas a la formalización.

La primera es impuestos. Más del 20% de empresas con menos de cinco empleados y el 10% de las empresas con más de 100 empleados en Colombia no informan de sus ventas (Banco Mundial).

El informe Doing Business 2015, muestra que el nivel de impuestos en Colombia alcanza el 75% de los ingresos, lo cual es especialmente alto en comparación con la tasa del 48% en otros países de AL.

Este nivel extremo está impulsado por las altas contribuciones, por lo que los trabajos no suelen ofrecer

garantías suficientes en cuanto a los beneficios de salud y jubilación. En grupos de discusión con los dueños de negocios, surge que el *gasto en sobornos a las autoridades para continuar en la informalidad es menor que el impuesto que tendrían que pagar con la formalización*.

Otro costo es la *mala calidad institucional*. Muchas empresas evitan la formalización porque creen que el dinero que recibe el Gobierno a través de im-

puestos nunca retorna a las empresas para beneficiarlas.

La ausencia de una prestación de servicios públicos decentes puede estar asociada con la actividad más pronunciada de la economía sumergida. (F. Schneider, U. Johannes Kepler).

Por último, *un fuerte componente cultural crea un ambiente de pocas amenazas*. , La

informalidad es ampliamente aceptada por la sociedad y los colombianos no dudan en frecuentar las empresas informales. Muchos ciudadanos, por ejemplo, habitualmente comen en puestos de comida que no tienen una licencia oficial en funcionamiento (G. García, U. de los Andes). Esto podría ser debido a la *desconfianza endémica en el Gobierno y sus instituciones*.

Otra hipótesis puede provenir de las teorías *micro-económicas y del marketing*: los precios más bajos ofrecidos por el sector informal (libre de impuestos y de regulación) tienen como resultado posiblemente una ventaja competitiva significativa. En un país con un PIB per cápita reducido y renta disponible limitada, los consumidores podrían estar más dispuestos a sacrificar la calidad dando prioridad al precio. ↪

Las empresas no valoran por igual los beneficios y los costos y llegan a conclusiones diferentes cuando se trata de llegar a ser o no negocios formales. Los costos de esta decisión son demasiado altos para algunos, mientras que otros no disponen de toda la información acerca de los beneficios. El crecimiento económico a menudo no es suficiente para reducir el sector y el empleo informal.

Ineficiencia en sector público. Buscando mejorar (I)

Señalar que el sector público es ineficiente, es lugar común. Habrían razones por las que cabría esperar que organizaciones públicas fueran sistemáticamente menos eficientes que privadas.

Están relacionadas con incentivos y con restricciones tanto individuales como organizativo (“La economía del sector público”, J. Stiglitz 2015).

1. Diferencias organizativas

a. **Incentivos organizativos.** Se enfrentan a una restricción presupuestaria blanda y suelen producir en un entorno de competencia limitada.

b. Restricciones relacionadas con personal.

Se han impuesto rigurosas normas sobre la función pública, que tienen por objeto garantizar que el Estado contrata y asciende a personas más cualificadas y que su salario es adecuado.

Aunque esas normas desempeñan una función importante, introducen rigideces: es difícil para un organismo público despedir a un trabajador incompetente, lo cual reduce los incentivos de trabajadores.

a. **Restricciones relacionadas con compras de material.** La compra de productos ya fabricados –un consumidor perfectamente informado que utiliza la disciplina del mercado combinada con una prueba de los productos– puede ahorrar considerable dinero.

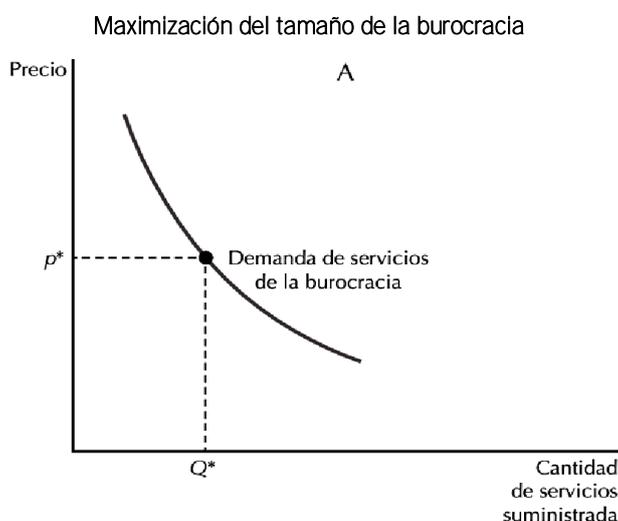
b. **Restricciones presupuestarias.** El Congreso sólo asigna las partidas presupuestarias anual-

mente y, dada la difícil situación presupuestaria, nunca asigna lo suficiente para financiar totalmente la rápida modernización del sistema.

2. Diferencia individuales

Como los organismos públicos tienen menos incentivos para ser eficientes o para ser atentos con sus «clientes», los poderes que tienen para dar incentivos no suelen ir encaminados a alcanzar esos objetivos sino, más bien, objetivos más políticos.

La conducta burocrática normalmente tiene varias características. Lo más probable es que los funcionarios no cobren más si aumenta su eficiencia, pero a menudo parece que actúan como si disfrutaran del poder y del prestigio que conlleva el estar al frente de una gran organización.



Tamaño de la burocracia

Tratan, pues, de maximizar el tamaño de su burocracia; si la elasticidad de la curva de demanda de sus servicios es menor que uno, reduciendo la eficiencia –elevando el precio por unidad de servicio suministrada– pueden aumentar de hecho el gasto total de su organismo y su tamaño (véase figuras en esta página y la siguiente).

Lo que impide a los funcionarios hacer eso es la competencia, es decir, la competencia entre burocracias. La creciente centralización de la burocracia –en el intento de conseguir que dos organismos públicos no desempeñen las mismas funciones– aunque pretende aumentar la eficiencia, ha reducido la competencia, brindando así a los burócratas más

Ineficiencia en sector público. Buscando mejorar (II)

oportunidades para buscar su propio provecho a expensas de la eficiencia y del interés público.

Problema del agente y principal

Es simplemente el conocido problema de cómo conseguir que una persona haga lo que otra quiere. En este caso, el problema es cómo pueden conseguir los ciudadanos (los «principales») que sus empleados, los funcionarios públicos (los agentes), actúen en aras de sus intereses.

En el sector privado, el problema es cómo consiguen los accionistas (los principales) que sus empleados, los directivos y los trabajadores de sus empresas (los agentes), actúen en interés de los accionistas.

Los problemas que plantea el control de los empleados son especialmente graves en las grandes organizaciones y el problema que plantea el control de los directivos quizá sean tan grave en una gran empresa en la que no haya ningún gran accionista como en la empresa pública.

Procedimiento burocrático y aversión al riesgo

El deseo de burócratas de aumentar su presupuesto parece explicar numerosos aspectos de la conducta burocrática. Otros pueden atribuirse mejor a otro de importantes incentivos de los funcionarios.

Aunque su sueldo puede no estar relacionado estrecha y directamente con su rendimiento, a largo plazo su ascenso depende, al menos en parte, de éste.

Procedimiento antes que resultados

Los funcionarios pueden exonerarse de la respon-

sabilidad de sus errores siguiendo determinados procedimientos burocráticos que garantizan que todas sus acciones son revisadas por otros.

Aunque este proceso de toma de decisiones en equipo también reduce las posibilidades de que el funcionario pueda atribuirse los éxitos, parece que en general le sale a cuenta.

Decimos que es reactivo a asumir riesgos. Esta característica es la que explica, en parte, uno de los

aspectos fundamentales de las burocracias: todo debe pasar por los cauces adecuados (papeleo).

Se pone el énfasis en el cumplimiento de los procedimientos antes que en la calidad de los resultados.

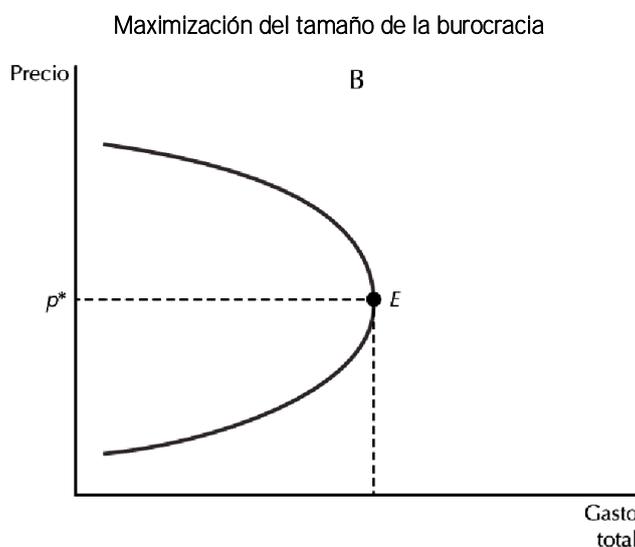
Avancemos a mejor gobierno

Países como el Perú están inmersos en un acalorado debate: ¿cuándo debe un organismo público privatizarse, corporatizarse o convertirse en una organización basada en los resultados?

En los tres casos, la producción del organismo ha de ser mensurable. Las cuestiones de interés público suelen ser complejas, difíciles de medir y difíciles de reflejar correctamente en el diseño de organizaciones basadas en los resultados.

Por ejemplo, queremos que la oficina de patentes sea no sólo rápida sino también precisa; es decir, no queremos que deniegue patentes que deberían concederse o que conceda patentes que sean revocadas por los tribunales.

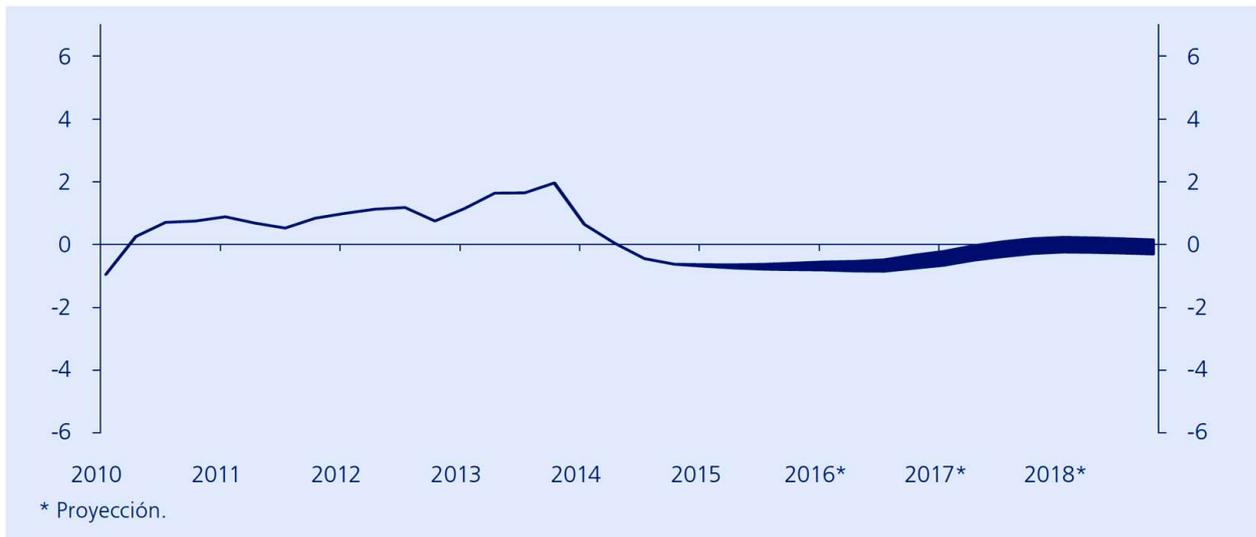
Hay buen espacio para avanzar en mejorar. ▸



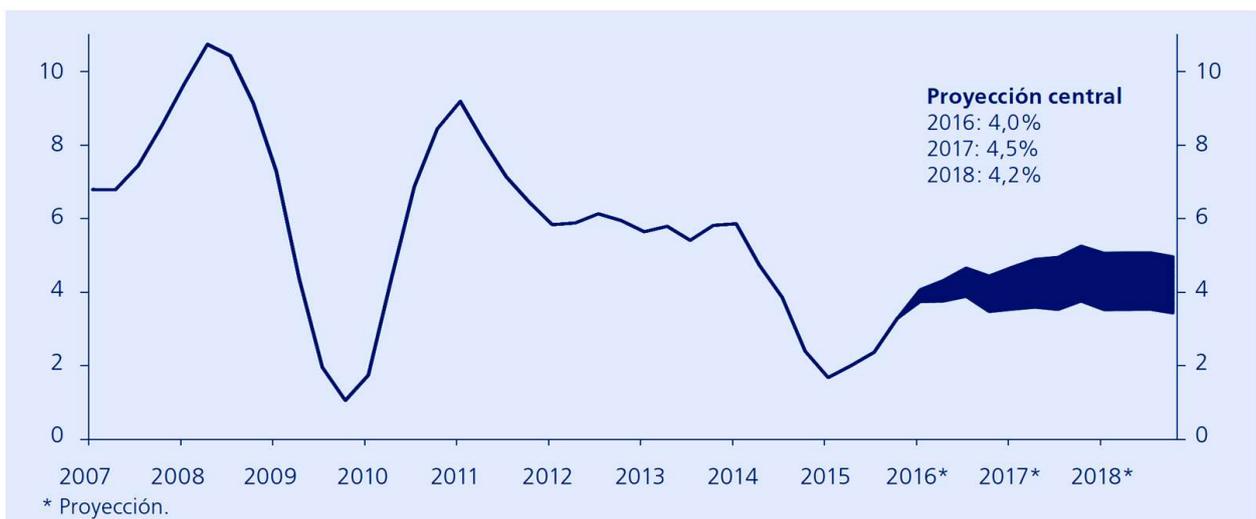
La economía peruana 2016-2018

Perú. Brecha del producto y crecimiento económico-2016-2018

Brecha del producto, 2010 - 2018
(Porcentaje del PBI potencial)



Crecimiento del producto 2007-2018
(Variación porcentual últimos doce meses)



Fuente: "Reporte de Inflación", BCRP Setiembre 2016

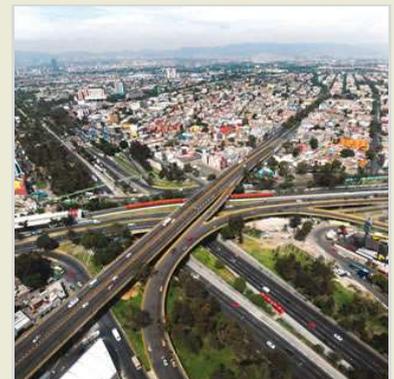
- ◆ Se estima que economía transitará hacia un ciclo económico neutral en el horizonte de predicción. Los principales determinantes de proyección de brecha producto son: Confianza empresarial; Condiciones externas; Impulso fiscal; y, Condiciones monetarias.
- ◆ La proyección de crecimiento económico para el horizonte 2016-2018, es consistente con un crecimiento sin presiones inflacionarias de demanda y un crecimiento del PBI potencial de alrededor de 4,0 por ciento.
- ◆ Expectativas de tipo de cambio revela que los agentes económicos esperan menores tasas de depreciación.

. PROMOVRIENDO INVERSIONES ASOCIADAS PARA EL DESARROLLO (PERÚ) .

El Instituto de Economía y Empresa (IEE) presenta propuesta de trabajo al mercado de inversiones privado nacional e internacional, y al sector público nacional y subnacional:

1. Presentación y desarrollo del marco normativo de promoción de inversiones en tres niveles de gobierno: D. Leg. n° 1224 (2015); D.S. n° 410-2015-EF (Reglamento D. Leg. 1224); Ley n° 29230; D. S. N° 409-2015-EF (Reglamento Ley n° 29230); D. Leg. n° 1238 (2015); "Política nacional en app y proyectos en activos" (2016); "Guía de aplicación del D. Leg. 1224" (2016)
2. Identificación de oportunidades de inversión (con app Autosostenibles y Cofinanciados, y/o Obras por Impuestos), dentro del ciclo de proyectos de inversión en la zona de interés potencial.
3. Articulación de grupos empresariales con gobiernos subnacionales, a través de reuniones formales de trabajo.
4. Convergencia de intereses y compromisos de inversiones para el desarrollo.
5. Elaboración de proyectos y estructuración integral de propuestas (iniciativas) para viabilizarlas.
6. Acompañamiento hasta iniciativa en marcha.

Puede solicitarse una visita, cita y/o propuestas a:
institutoeconomia@iee.edu.pe; fhuertabenites@gmail.com;



Libro de gestión pública 2016

Dirección y gerencia para el desarrollo

El Instituto de Economía y Empresa (IEE), estima publicar a fines del 2016, un libro sobre gestión pública moderna, cuyo autor es Francisco Huerta Benites, directivo del IEE.

El citado documento se titulará "Dirección y gerencia para el desarrollo". Considerará un enfoque estratégico y gerencial, con énfasis en manejo de herramientas y técnicas, también tratará temas de dirección y práctica gerencial; la toma de decisiones; modelos organizacionales; cultura organizacional; gestión por procesos; trabajo por resultados; gestión de proyectos; así como un buen seguimiento y evaluación.



CURSOS-TALLER A NIVEL DE POST GRADO, PARA EL SECTOR PÚBLICO

EL IEE presenta la especialización gerencial (modalidades semipresencial y virtual, también aplica in house), en tres cursos relevantes y concatenados.

La aplicación está dirigida a directivos, profesionales y funcionarios, que están o esperan estar en el área de gestión a niveles de decisión en sector público y de desarrollo.

1. Metodología

Enfatiza en desarrollo de competencias con aprender haciendo. Incluye presentación de videos, casos prácticos, test y ejercicios que potencie la labor diaria de participantes, con el mejor estándar internacional.

2. Modalidad y duración de cursos

Cada curso se aplicará durante 01 mes, en caso semi presencial habrán dos sesiones un fin de semana (08 horas).

3. Lugar: Trujillo-Lima (semi presencial).

3. Cursos considerados

- ◆ GERENCIA DE PROYECTOS EN SECTOR PUBLICO. Inicio, 01 octubre
- ◆ GESTION POR PROCESOS para optimizar la productividad. Inicio, 01 nov. 2016
- ◆ HABILIDADES BLANDAS, liderazgo y negociación. Inicio 01 diciembre 2016

- Facilitador

Francisco Huerta Benites

www.iee.edu.pe

Mayor información en: institutoeconomia@iee.edu.pe; cursos2016@iee.edu.pe; ggeneral@iee.edu.pe

874422; 996074455; rpc 966709177; y/o Entel: 946021555 , www.iee.edu.pe

¡Usualmente, podemos en práctica lo que hacemos!

«No tiene sentido contratar a personas inteligentes y decirles qué es lo que deben hacer; contratamos personas inteligentes para que pudieran decirnos a nosotros qué debemos ha-