



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° 114

Período de Publicación

01.11.2016 - 31.11.2016



www.lee.edu.pe

Índice	01
Logrando que las cosas sucedan (I, II)	02, 03
La corrupción: enemigo público n° 1 (I, II)	04, 05
Focalizando mejor el gasto social: Caso Salud (I, II)	06, 07
Transporte urbano. Caso Lima y Callao (I, II)	08, 09
Las empresas por regiones, Perú 2016	10
Promoviendo las inversiones asociadas	11
Cursos taller de nivel gerencial	12

Logrando que las cosas sucedan (I)

Los grupos que asumen responsabilidades de gobierno, a diferentes niveles, repiten que promoverán los cambios necesarios para mayor bienestar de la ciudadanía. Hasta ahora los resultados han sido deficientes. Podemos suponer que desean hacerlo pero no saben cómo, no estuvieron capacitados, lo malo es que la sociedad asume los costos, que afecta más a los que menos tienen. A dichos grupos generalmente les va bien, y ¡quieren repetir!

Modelo: de la micro a la macro

Es clave buscar soluciones con modelos. La experiencia conceptual y práctica de aplicar modelos para incorporar "gestión de procesos", puede ser útil a nivel macro.

Principio de legitimidad

Cuando las personas con autoridad (formal o no) quieren que el resto nos comportemos, importa, primero y por encima de todo, como se comportan ellas. Esta legitimidad se funda en tres cosas (Gladwell).

- Las personas que han de obedecer a la autoridad tienen que sentir que tienen voz, que si dan a conocer su opinión, serán escuchados.
- La ley ha de ser predecible. Tiene que haber expectativas razonables de que las reglas de mañana serán aprox. las mismas que las de hoy. Y,
- La autoridad ha de ser justa, no se puede tratar a un grupo de diferente manera que a otro.

El cambio es posible

El cambio es plenamente posible, sólo que debe ser aplicado con un buen plan y con inteligencia. Algunas consideraciones para la gestión del cambio:

- Conocer las relaciones de poder. Las personas más influyentes no siempre son quienes ostentan la autoridad.
- Buscar aliados, en especial el aspecto político, un mapa de poder y liderazgo inteligente.
- Mostrar cifras (con y sin intervención).
- Buen método para la gestión del cambio.
- Estructura para la gestión del cambio.

Modelo integral del cambio (MIC)



¿Cómo ayudar en la transformación? Existen lineamientos aceptados: en 1er. lugar está la estrategia, luego las personas, procesos, estructura y tecnología. Este conjunto es el MIC, se representan como una mesa, donde la cubierta es la estrategia, quiere decir que se

requieren las definiciones de la estrategia para procesos, preparación adecuada de las personas, métodos de trabajo, crear un área de procesos y algo de tecnología de apoyo (véase figura).

La estrategia

La estrategia de la organización refleja el propósito y la dirección, fundamental para plantear cualquier proyecto de cambio y para el diseño de los procesos de la organización. En la estrategia está bien representado el cliente (GdP, J. Bravo, 2015).

Las personas son la clave

Las personas, son, lejos, la reserva energética de la organización, es energía latente que puede ser liberada y guiada en beneficio de todos. ¿Cómo? A través del énfasis en las relaciones.

Logrando que las cosas sucedan (II)

De esta forma, las personas pueden cooperar en realizar mejoras drásticas en el rendimiento de los procesos. Además, hoy hablamos del imperativo estratégico de humanización.

El aspecto central es potenciar a personas, lo cual va mucho más allá de “otorgar” poder, también es educar, ofrecer participación en objetivos de la organización y fomentar un ambiente de colaboración.

Liderazgo. ¡Hay jefes no líderes!

El liderazgo es lograr que las cosas sucedan también a través de los demás, en armonía con el bien común y con uno mismo.

- Ningún proyecto importante funcionará si no cuenta con el apoyo y financiamiento de la dirección. No es sólo cuestión de poder o de posición, sino que de autoridad, de liderazgo. Esto es aplicable a cualquier tipo de proyecto.
- El liderazgo debería ir de la mano de la autoridad formal, en la forma de un gerente líder. El liderazgo es necesario a todo nivel.
- Lograr que las cosas sucedan tiene que ver con la finalidad, *con el resultado (cambio y su gestión)*: hijos educados, metas de ventas excedidas, país que sale de la pobreza, alumnos que aprenden, mejores personas, emprendimientos exitosos, grupos de personas que satisfacen sus intereses en armonía con los de la sociedad, etc.
- También vía los demás es el trabajo conjunto del líder y seguidores, donde el líder debe ser hábil en escuchar para lograr el efecto de retroalimentación. Es influir para que demás se movilicen hacia la finalidad que corresponda, facilitándoles el camino mediante el diseño del ambiente y de procesos adecuados.
- En armonía con el bien común es el comportamiento ético para lograr finalidades superiores socialmente aceptadas. Ser líder no es un fin, es

un medio para lograr esas finalidades positivas. No es para satisfacer la vanidad o lograr objetivos particulares a toda costa.

Herramientas facilitadoras del cambio (HFC)

Las HFC son parte de aprendizajes que vamos logrando para hacer mejor las cosas: cambio en personas, visión sistémica, gestión del riesgo, priorizar y Kaizen. Cada una aporta técnicas y conocimientos que facilitan el cambio. Veamos un aspecto

Priorizar

Una clave del éxito de los proyectos es priorizar. Se priorizan los síntomas de mayor impacto, los problemas más relevantes, las soluciones más adecuadas, el curso normal de eventos de flujogramas de información, los requerimientos más críticos, las fortalezas que agregan más valor al cliente, los indicadores principales y mucho más. *Pocas causas explican la mayor cantidad de los efectos.*

Aplicar el “principio de los pocos críticos” de Pareto: “en cualquier conjunto se encuentran pocos elementos críticos y muchos triviales”.

La modelación visual participativa (MVP)

Es una forma de comunicación humana mediante modelos simples, visuales e intuitivos logrados gracias a la participación de todos los involucrados en el proceso. Este acuerdo se detalla en procedimientos que luego son adecuadamente implantados, culminando en que efectivamente arraigue la nueva forma de hacer las cosas.

Es impresionante, la descripción de un proceso no es neutra, porque siempre genera algún nivel de mejora, aunque no haya sido el objetivo. Aspectos de este modelo micro debería considerar a niveles macro en los tres niveles, sin duda mejoraríamos. ↯

La corrupción: el enemigo público número 1 (I)

En todos los países hay corrupción y esto puede pasar en cualquier institución que provea bienes y servicios o que tenga activos que pueden ser explotados por los empleados para sus propósitos individuales. La corrupción se da porque la gente trata de aprovecharse de estas instituciones y activos.

Aquí hay algunos ejemplos

(Robert Klitgaard, Claremont Graduate University):

- Si se puede obtener un beneficio por ser parte de un grupo, algunas personas intentarán ser parte de ese grupo de manera fraudulenta. Por ejemplo, con carnés de identificación para atención médica gratis.
- Si un beneficio se asigna mediante un concurso de méritos, los concursantes intentarán influir en criterios que se utilizan o en juicio de individuos. Ejemplos: pagos indebidos en compras de gobierno, soborno a jueces.
- Si la demanda del gobierno no es elástica, las firmas intentarán confabularse y subir los precios. Ejemplo: fijación de precios.
- Si el acceso a los políticos puede proveer información confidencial u otros beneficios, los ciudadanos intentarán adquirir más de lo que les toca. Ejemplo: contribución en campañas, sobornos.
- Si la provisión de información privada permite elevar costos, los ciudadanos tenderán a retener tal información. Ejemplo: Evasión de impuestos.
- Si un funcionario tiene el monopolio del poder sobre un bien o servicio, la discreción para deci-

dir lo que cualquier cliente recibe y si además, no tiene que rendir cuentas, habrá una tendencia hacia la extorsión o el soborno. Ejemplo: demandar un pago indebido para autorizar el pago de un contrato; la entrega de una licencia a una persona no calificada.

El aparato anticorrupción de Administración Pública (AACAP)

Para limitar la corrupción normal o en equilibrio, el AACAP recoge información y define recompensas y

castigos de manera acorde. La moral es importante, naturalmente, pero dado el nivel de moralidad pública (la cual es susceptible de manera débil a influencia política de corto plazo) la cantidad de corrupción depende de cálculos económicos hechos por personas involucradas en actividad corrupta.

En algunos casos, el aparato para contener la corrupción es inefectivo o incluso perverso. Lo que podría llamarse niveles normales de corrupción, esto es los niveles de corrupción que implican compensaciones óptimas, pueden escalar rápidamente. La corrupción sistémica o anormal o hipercorrupción, resulta en instituciones enfermas. Aquí el aparato anticorrupción puede corromperse.

¿Cuáles son los beneficios de la actividad?

¿Cuál es probabilidad de ser atrapado y, si es atrapado, cuál es pena esperada? El individuo corrupto seguirá adelante si el beneficio menos los costos morales menos la probabilidad de ser atrapado multiplicado por la pena esperada, es mayor a cero.

Una sociedad con fuerte sentido moral contra la corrupción sancionará al corrupto, lo cual eleva los costos morales y proveerá fácilmente información sobre la corrupción si esta ocurre, elevando la posibilidad de ser atrapado.

Políticas públicas

Quien elabora las políticas que buscan reducir la corrupción tenderá a trabajar en los otros factores,

La corrupción: enemigo público número 1 (II)

particularmente en la recolección de información y en cambiar las penas y recompensas.

Factores sociales que llevan a mayores niveles de corrupción

Los niveles de corrupción en equilibrio variarán entre países e instituciones dependiendo de su situación específica. Se puede tener la *hipótesis de que los niveles de corrupción serán menores cuando:*

- Los ciudadanos estén de acuerdo sobre el valor de la democracia y del buen gobierno.
- El papel del gobierno está limitado a áreas claramente definidas, especialmente en aquellas donde el gobierno tiene una ventaja comparativa.
- No existen emergencias como desorden público, crisis financieras o desastres naturales, las cuales pueden requerir acciones rápidas y dramáticas, donde las protecciones que tienen la democracia y el servicio civil pueden ser difíciles de proveer o no se quieren llevar a cabo.
- Los funcionarios públicos están bien pagados y son bien calificados.
- El sector privado es amplio y competitivo, con reglas del juego claras y abiertas a la competencia extranjera.

Las consecuencias de corrupción sistémica incluyen la desmoralización de ciudadanos y empresarios, inestabilidad política, gobiernos que fracasan en proveer justicia y servicios así como un sector privado que debe participar en un entorno de corrupción generalizada para poder sobrevivir. Cuando la corrupción se vuelve sistémica el gobierno se vuelve muy ineficiente y políticas para estimular el progreso económico fracasan.

Los niveles de corrupción tenderán a ser mayores en países e instituciones que no tienen estas condiciones. Puede esperarse que niveles de "corrupción normal" varíen de acuerdo con (a) estas condiciones sociales y (b) la calidad del aparato anticorrup-

ción, incluyendo el liderazgo político.

La corrupción sistémica depende

Tanto de condiciones sociales como de la calidad del aparato anticorrupción, incluyendo el liderazgo político. *Tiene más probabilidades de que aparezca bajo las siguientes condiciones:*

- Los ciudadanos no están de acuerdo sobre el valor de la democracia formal.
- Los ciudadanos no demandan o quizás ni siquiera entienden el "buen gobierno".
- El papel del gobierno se expande y los ciudadanos no están de acuerdo.
- Se presentan emergencias donde en cada caso parece requerirse acciones rápidas y dramáticas que las protecciones que ofrecen la democracia y el servicio civil son incapaces de proveer o no quieren hacerlo.
- A menudo los funcionarios públicos están mal pagos y usualmente no tienen las calificaciones necesarias.
- El sector privado es pequeño y poco competitivo, con reglas del juego confusas y políticas que frenan la competencia extranjera.

Reformas sistémicas

Las reformas deben centrarse, sobre todo, en mejoramiento de incentivos y de información. Buscar relacionar logros con recompensas positivas y estableciendo mayores castigos para quienes infringen la ley. La corrupción se sofisticada, parece que disminuye usando indicadores tradicionales →

Focalizando mejor el gasto social. Caso salud (I)

En todos los programas sociales en Perú hay beneficiarios que no deben estar, y hay otros que deben estar pero no están. Ello expresa la evidente ineficiencia (y corrupción) del sector público en todos sus niveles. La sociedad asume costos inmensos que no merece.

Cuando a los funcionarios les piden explicaciones responden: “estamos trabajando con el SISFOH”, el punto es que ya se está en ello hace buen tiempo y seguimos mal, hay que innovar.

Estudio reciente

Recientemente el BID publicó un interesante trabajo (Bridget Hoffmann, “Do Non-Monetary Prices Target the Poor?”, IDB Working Paper Series N° IDB-WP-725, October 2016). Una reseña dada su importancia.

En los últimos años

Los países en vías de desarrollo han procurado conseguir que los programas de bienestar social para los pobres y las personas vulnerables sean más eficientes. La distribución de los *productos de prevención en salud* es un ejemplo importante. Es claro que la focalización es vital (BID).

Cobertura y exclusión

Hay productos que pueden ayudar a los pobres a evitar la desnutrición y las enfermedades y contribuir a mejorar la productividad general.

Sin embargo, *tradicionalmente han sido distribuidos recurriendo a precios subvencionados*, y si bien esto puede aumentar la cobertura también es probable que excluya a los pobres, que no tienen el mismo acceso a dinero en efectivo, ahorros y crédito

que los relativamente ricos.

¿Cómo se puede mejorar la focalización?

Focalizar directamente a los pobres para que reciban un subsidio no es posible sin una documentación amplia y precisa del ingreso.

En el estudio se propone un mecanismo alternativo, *utilizando precios no monetarios como, por ejemplo, hacer que las personas esperen en una cola o lleven a cabo algún tipo de trabajo a cambio del producto de salud.*

Esto tiene un sentido elemental si los pobres están más dispuestos que los ricos a pagar con tiempo.

Respuesta no es tan sencilla.

Esto se debe a que cada hora dedicada a trabajar a cambio de un producto de salud (pagando un precio no monetario) podría haberse destinado a trabajar por un salario.

La teoría económica demuestra que un salario más alto tiene dos efectos opuestos. Por un lado, los salarios más altos significan que cada hora dedicada a pagar un precio no monetario tiene como resultado un mayor número de bienes a los que hay que renunciar, de manera que renunciar a salarios monetarios para pagar un precio no monetario es especialmente costoso para los ricos.

La teoría económica demuestra

Que un salario más alto tiene dos efectos opuestos.

- Los salarios más altos significan que cada hora dedicada a pagar un precio no monetario tiene como resultado un mayor número de bienes a los que hay que renunciar, de manera que renunciar a salarios monetarios para pagar un precio no monetario es especialmente costoso para ricos.
- Dado que los hogares con salarios más altos gozan de un punto de partida más rico, el salario de cada hora adicional es menos crítico.

Por lo tanto, desde esa perspectiva, los ricos tendrían más probabilidades que los pobres de comprar el producto en salud a un precio no monetario.

Focalizando mejor el gasto social. Caso salud (II)

Experimento de campo

Dado que la teoría económica por sí sola no puede responder a esta pregunta, se diseñó un experimento de campo (Hyderabad, India) para probar empíricamente si los precios no monetarios focalizan mejor los productos de salud para los pobres que los precios monetarios. Se utilizó un purificador de agua disponible localmente.

La contaminación del agua es un problema de salud pública persistente en Hyderabad. La Junta Central para el Control de la Contaminación decidió que el agua potable debe ser tratada y desinfectada antes de que se considere segura para consumo.

Los datos recopilados

Al comienzo del estudio revelaron que el 70% de los 800 hogares en 17 barrios de bajos ingresos no poseían purificador de agua. Los riesgos de beber agua no tratada son considerables.

En 2013, el año en que se llevó a cabo el experimento, más de 100 personas murieron por enfermedades transmitidas por el agua en Andhra Pradesh, el estado donde está situado Hyderabad.

El experimento determinó

La disposición de cada hogar a pagar por un purificador de agua a un precio no monetario (horas dedicadas a seleccionar semillas) y a un precio monetario (dinero en efectivo).

Combinando estas dos medidas de disposición a pagar con los datos recopilados durante la encuesta de los hogares, estimaron las curvas de la demanda

para cada tipo de precio y determinaron qué tipo de precio tiene como resultado el mayor porcentaje de purificadores de agua en manos de los pobres.

Llegaron a la conclusión

De que un *aumento del 10% en el ingreso de los hogares tenía como resultado un aumento del 2% en la cantidad que los hogares estaban dispuestos a pagar en efectivo.*

Por lo tanto, si el purificador de agua se ofrecía a un precio monetario, lo comprarían un número mayor de hogares relativamente ricos que hogares pobres.

Pero si se ofrecía a un precio no monetario, la proporción de hogares pobres que comprarían el purificador de agua aumentaría hasta al menos el mismo nivel que los ricos.

Aunque dista mucho de una ideal focalización

Esto significa que *pedir a las personas que dediquen su tiempo y esfuerzos a cambio de un producto para la salud se centraría en los más necesitados de manera significativamente más eficaz que utilizar un precio en efectivo.*

En los países donde es difícil identificar y verificar quién es, en realidad, pobre, los precios no monetarios pueden mejorar la focalización y contribuir a dedicar una mayor proporción de recursos a aquellos que más los necesitan.

En países como Perú se puede aplicar en las zonas más pobres y con cierta dispersión. No hay excusa para no mejorar la focalización. ⇐

Otros estudios recientes también han demostrado el importante potencial de los precios no monetarios para los responsables de las políticas públicas. Por ejemplo, los trabajos de Rema Hanna y sus coautores llegan a la conclusión de que requerir tiempo y esfuerzo de parte de los beneficiarios potenciales puede mejorar en gran medida la focalización de las transferencias en efectivo a los pobres en Indonesia.

El transporte urbano. Caso Lima y Callao (I)

La actividad económica de Lima y el Callao, y también la de todo el país, se ve negativamente afectada por las deseconomías derivadas de la congestión vial, de los largos tiempos de viaje y su impacto en la competitividad, y de las dificultades del tránsito de mercancías.

El ciudadano, siempre al último

De igual modo, el ciudadano sufre las consecuencias de un sistema ineficiente en forma de largas esperas y tiempos de viaje, escasa calidad del sistema de transporte, peligrosidad y contaminación ambiental.

Reciente propuesta: la ATU

Por iniciativa del MTC y en marco del programa TRANSfer de GIZ, se ha concluido el estudio: "Autoridad del Transporte Urbano (ATU) para Lima y Callao" (agosto 2016), que reseñamos por su relevancia.

Transporte de pasajeros ¿servicio público?

El servicio de transporte terrestre de pasajeros no está considerado legalmente como servicio público. El declararlo como tal tiene consecuencias económicas y sociales importantes.

Considerando que asegurar la movilidad de personas es fundamental para el desarrollo económico de las metrópolis y de sus habitantes, una de las consecuencias de que el transporte urbano fuese un servicio público sería asegurar un mínimo de oferta y calidad del mismo a lo largo y ancho del territorio urbano y metropolitano.

Para asegurar esta oferta se podrían conceder compensaciones o subvenciones a empresas prestatarias de estos servicios, en caso ingresos no logran cubrir costes de los mismos, al mismo tiempo que se fijan unas obligaciones que deben cumplir las empresas prestatarias de dichos servicios.

Sin una declaración de servicio público, no puede darse la compensación económica por la realización de un servicio, por lo que estos deben ser autosostenibles.

El transporte en la región capital peruana, que comprende dos ciudades (Lima y Callao), es ahora gestionado por no menos de 10 entidades. El transporte público no atractivo e insuficiente causa que los ciudadanos elijan el automóvil privado cada vez que es posible, llevando a niveles extremadamente altos de congestión (costos sociales asociados de USD 7 mil millones por año), velocidad promedio del tráfico de 14 km/h y, de acuerdo con los datos del Banco Mundial, la peor calidad del aire en el continente americano.

Definir bien funciones

Las funciones inicialmente previstas para una autoridad de transporte pueden superar ampliamente el campo del transporte público e ingresar en el de la *movilidad general* (gestión del tráfico, modos sostenibles, movilidad ligada a nuevos desarrollos urbanos). Al entrar en competencia con otras áreas municipales o estatales, hacen más difícil el acuerdo de creación.

La ATU debería incidir en 5 aspectos

Se plantea una ATU debería incidir en 5 aspectos: los problemas de coordinación de rutas y servicios ligados al transporte masivo en ámbito metropolitano; el problema de descoordinación de servicios de rutas convencionales entre Lima y Callao; recaudo; inversión y financiación en infraestructura vial y de nuevos modos masivos y/o ampliación de los actuales; e, información integrada del sistema de transporte de Lima y Callao. Veamos dos de ellos.

1. Recaudo.

La iniciativa de establecer un sistema común de re-

El transporte urbano. Caso Lima y Callao (II)

caudo se promueve desde la MML y se limita al territorio municipal de Lima.

Una de las principales funciones de toda autoridad de transporte es la integración tarifaria y del recaudo, estableciendo títulos comunes, despenalizando el trasbordo y favoreciendo un sistema de compensación a operadores que sea transparente.

Muchas veces, el éxito de sistemas de transporte metropolitanos está no en implantación de nuevos modos, sino en *facilidad del usuario para acceder de manera universal a todos ellos, con una sola tarjeta y a tarifas razonables*. La integración del recaudo afecta a tres administraciones: MTC, MML y MPC.

2. Información integrada del sistema de transporte de Lima y el Callao.

Una ATU debería tener la capacidad de integrar frente al usuario toda la información del sistema de transporte, tanto operacional como tarifaria o publicitaria. Este es un punto importante en la calidad del transporte metropolitano y su percepción por el ciudadano. *La transmisión de una imagen integrada del transporte es una de las claves de éxito de las autoridades de transporte.*

Complejidad de integración transporte público

Las redes de transporte público de las grandes ciudades normalmente son multimodales. Esto implica una fuerte necesidad de integración de los diversos modos de transporte (autobús, tranvía, trolebús, metro, ferrocarril, servicios fluviales, etc.).

Dicha integración debe ser tanto técnica (organización de los trasbordos), como funcional (el papel que juega cada modo, debe uno alimentar al otro, etc.), como en lo que respecta a las tarifas (es decir, un mismo billete válido para diferentes modos, cuyas características financieras son muy distintas).

A menudo, son varias empresas

Las que prestan servicios. Esto también implica una gran necesidad de integración (horarios, tarifas, trasbordos físicos, información, marketing.). Es interesante observar que en algunas grandes ciudades coexisten perfectamente operadores públicos con privados.

Son diversas las autoridades públicas que comparten

la organización del transporte público (municipios, áreas metropolitanas, Gobiernos regionales e incluso, en algunas ocasiones, Gobiernos nacionales, especialmente en caso de las ciudades capitales).

Posibles funciones de la ATU

1. Planificación y coordinación.
2. Gestión de servicios.
3. Integración tarifaria y del recaudo.
4. Desarrollo y financiación de las infraestructuras viales y de transporte público.

Hacia ciudades más competitivas.

La ciudad de Lima no es competitiva, similar a casi todas las ciudades del país. Es tiempo de que las autoridades trabajen de verdad. ▸

La creación de una ATU para Lima y Callao, es percibida como una necesidad por mayoría de administraciones públicas del Gob Central, por ambas municipalidades provinciales, por entidades públicas con competencias en movilidad y transporte, por grupos sociales y ciudadanos, por ONGs y por diversos grupos económicos. Como es conocido, la degradación del sistema de movilidad de Lima-Callao se debe en gran medida a la escasa capacidad para planificar y gestionar de manera coordinada el tránsito vial y el transporte masivo de la metrópoli.

Economía empresarial

Las empresas por regiones, Perú 2016

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN REGIÓN,

Región	2014	2015		Var % 2015/14
		Absoluto	Porcentaje	
Nacional	1 883 531	2 042 992	100,0	8,5
Amazonas	10 463	11 823	0,6	13,0
Áncash	55 716	59 730	2,9	7,2
Apurímac	16 483	17 748	0,9	7,7
Arequipa	108 846	113 449	5,6	4,2
Ayacucho	23 768	25 962	1,3	9,2
Cajamarca	40 699	45 062	2,2	10,7
Provincia Constitucional del Callao	62 734	70 066	3,4	11,7
Cusco	69 686	79 940	3,9	14,7
Huancavelica	8 033	9 627	0,5	19,8
Huánuco	26 951	29 951	1,5	11,1
Ica	47 470	49 884	2,4	5,1
Junín	69 971	75 062	3,7	7,3
La Libertad	98 122	104 734	5,1	6,7
Lambayeque	68 136	72 166	3,5	5,9
Lima Provincias	47 650	52 015	2,5	9,2
Provincia de Lima	824 501	891 174	43,6	8,1
Loreto	35 922	39 716	1,9	10,6
Madre de Dios	13 791	14 597	0,7	5,8
Moquegua	12 264	13 294	0,7	8,4
Pasco	11 540	12 539	0,6	8,7
Piura	80 038	88 165	4,3	10,2
Puno	43 292	46 129	2,3	6,6
San Martín	34 547	40 158	2,0	16,2
Tacna	30 443	32 517	1,6	6,8
Tumbes	15 068	16 549	0,8	9,8
Ucayali	27 397	30 935	1,5	12,9

Fuente: "Estructura empresarial 2015"- INEI, Lima Agosto 2016

El Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE), es un sistema de información con una base de datos que es actualizada en forma permanente por dos tipos de fuentes: los directorios de las últimas investigaciones estadísticas del Sistema Estadístico Nacional y el Registro del Padrón de Contribuyentes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

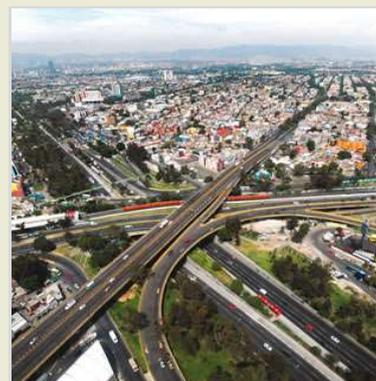
De las 2 042 992 de empresas, el 94,6 % son microempresas; 4,4% son pequeñas empresas; 0,6% son gran y mediana empresa; y, 0,4% son de administración pública.

. 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,
SECTORES PÚBLICO Y DE DESARROLLO

EL IEE presenta la especialización gerencial (modalidades virtual e 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 sectores público y de desarrollo.

1. Metodología

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

2. Modalidad y duración de cursos

Cada curso se aplicará durante 01 mes con la intensidad del caso.

3. **Lugar:** la modalidad in house dependerá de demandas específicas.

4. Cursos considerados

- ◆ GESTION POR PROCESOS para optimizar la productividad. Inicio, 01 nov. 2016
- ◆ HABILIDADES BLANDAS, liderazgo y negociación. Inicio 01 diciembre 2016
- ◆ GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO. Inicio, 05 enero

5. 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

¡los mejores productos con base conceptual y aplicada!

«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-