

A - Z

DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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



www.iee.edu.pe

Volumen 03 nº 76

Período de Publicación

10.07.2011 - 10.08.2011

Índice

Hacia el desarrollo económico local - DEL	02 y 03
Agua y saneamiento e inclusión	04 y 05
Seguridad ciudadana y economía	06
Habilidades y oportunidades de empleo	07
El líder como coach	08 y 09
Economía peruana	10
Formación de competencias	11
Eventos académicos y empresariales	12
Fortalecimiento organizacional	13

Hacia el desarrollo económico local - DEL (I)

Recientemente se llevó a cabo en la PUCP una conferencia internacional sobre "Desarrollo Económico Local en América Latina" (Lima, junio 2011).

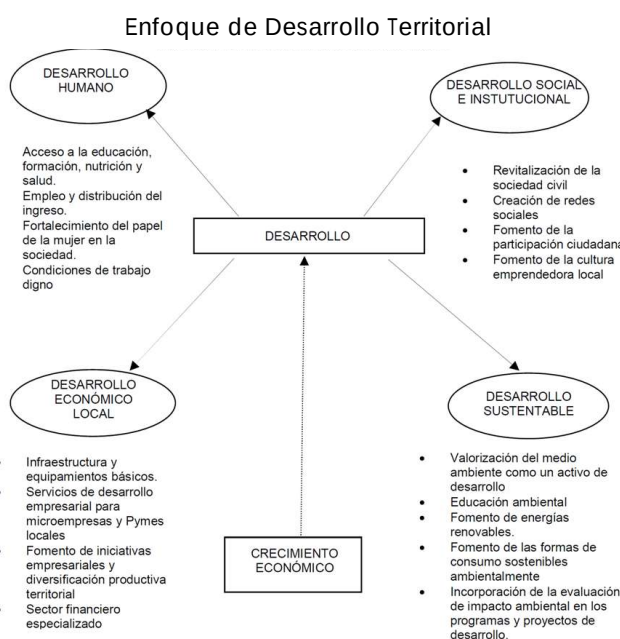
El IEE tuvo la oportunidad de participar, y conversó luego de la presentación con dos de los tres expositores (Francisco Alburquerque y Marco Dini). De todo ello, se reafirma que de una inicial entrada conceptual "exógena" al desarrollo le siguió una entrada "endógena", entre ambos extremos ahora se acepta que es un proceso combinado, pero se mantiene la relevancia del enfoque territorial para el desarrollo local.

El enfoque de desarrollo local

Como bien se sostiene (M. Dini, Dic. 2010):

1. DEL no es sólo desarrollo municipal. El sistema productivo local incluye el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos que explican la eficiencia productiva y competitividad del mismo, razón por la cual no está delimitado por las fronteras político administrativas de un municipio o provincia, sino que posee su propia delimitación socioeconómica, según las vinculaciones productivas y de empleo, lo cual puede incluir, a veces, territorio de varios municipios o incluso de distintas provincias, existiendo también situaciones de carácter transfronterizo entre países.
2. DEL no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber "endogeneizar" dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida por los actores territoriales.
3. El DEL es un enfoque territorial y ascendente (de "abajo-arriba"), pero debe buscar también inter-

venciones y colaboración desde los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) a fin de facilitar el logro de los objetivos de las estrategias de desarrollo local. Se precisa, pues, una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de carácter descendente (de "arriba-abajo") son también importantes para el enfoque del desarrollo local. (véase figuras)



Evolución del DEL

Las teorías de desarrollo económico local (DEL) y las teorías de desarrollo económico nacional (DEN) son disciplinas muy arraigadas que se enseñan en mayoría de universidades de países avanzados (M. Tello Dic. 2010).

Aunque en países en desarrollo, en particular en América Latina, tienen una larga tradición de puesta en práctica de políticas regionales (planificación de

cuencas fluviales, los incentivos fiscales, las agencias de desarrollo regional, los polos de crecimiento y el desarrollo integrado rural), a principios de la década de 1960, generaron la primera oleada de cursos de posgrado en DEL, sólo recientemente (inicios década de 2000) las universidades latinoamericanas volvieron a interesarse por este campo.

En general, los aspectos del DEL

En áreas geográficas (regiones, condados, provincias o departamentos) de países en desarrollo se analizan mediante el marco de DEN, sin incluir las características propias del desarrollo local. Además, los organismos gubernamentales que operan a nivel local y los agentes económicos, sociales y políticos residentes en áreas específicas perciben que el desarrollo económico de esas áreas depende en gran

Hacia el desarrollo económico local - DEL (II)

medida de intervenciones y políticas económicas del gobierno central (o federal).

¿Qué es el Desarrollo económico local-DEL?

El DEL proporciona al gobierno subnacional, los sectores privados, los organismos no gubernamentales y las comunidades locales la oportunidad de trabajar mancomunadamente para mejorar la economía local (BM).

El DEL incide en mejoramiento de competitividad, aumenta el desarrollo sostenible y asegura la inclusividad del crecimiento vía conjunto de disciplinas, incluidos el planeamiento físico, la economía y el marketing. Asimismo, incorpora numerosas funciones del gobierno local y del sector privado, tales como la planificación medioambiental, el desarrollo de empresas, la provisión de infraestructuras, el desarrollo inmobiliario y la financiación.

También el DEL se define como el proceso estructural y de crecimiento que, mediante el máximo aprovechamiento de los recursos locales, permite que las personas que viven en un área local o una región de un país experimenten un incremento continuo de su bienestar (Cepal).

El proceso de DEL comprende tres dimensiones

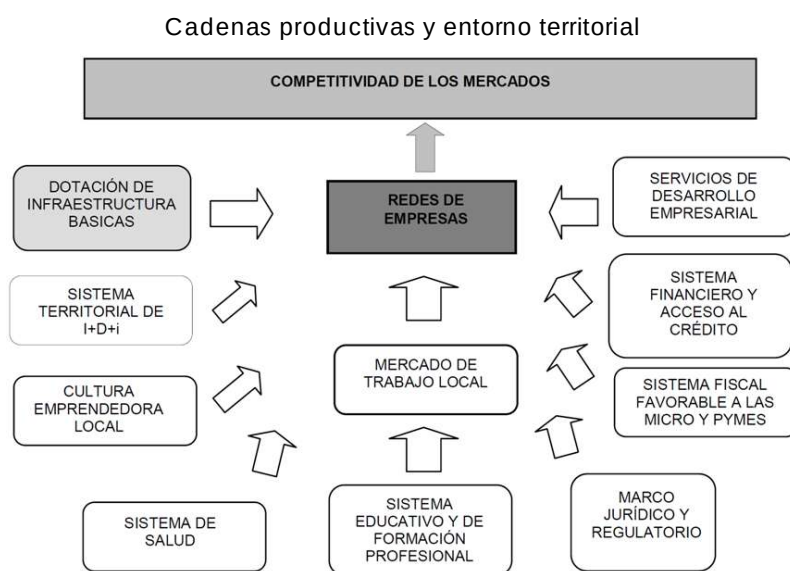
1. La económica (que incluye los medios de producción por cuyo intermedio las empresas locales pueden usar eficazmente los recursos locales, generar economías de escala y acrecentar su productividad y competitividad en el mercado);
2. La sociocultural (es decir, la red social y económica en que los valores y las instituciones apoyan el proceso de del), y,
3. La dimensión política y administrativa (que atañe a las iniciativas que crean un entorno local y co-

mercial favorable al fomento del desarrollo económico local).

En suma el concepto de DEL

Se basa en cuatro factores: i) recursos autóctonos y control local; ii) formación de nueva riqueza; iii) desarrollo de nuevas capacidades, y iv) expansión de los recursos. Hoy los conocimientos de DEL constituyen en si una pequeña industria en crecimiento.

De las teorías del DEN a las de DEL



Se pueden plantear cuatro aspectos teóricos que distinguen a las DEN de las DEL (Ob. Cit.).

1. Se refiere a los factores de localización vinculados a áreas geográficas específicas dentro de una economía. En la mayoría de las teorías de DEN se supone implícitamente que el territorio de una economía es homogéneo.
2. La naturaleza de los bienes y servicios que suministran diferentes niveles del gobierno. En las teorías de DEN se da por sentado que la influencia de los bienes y servicios públicos suministrados por el gobierno abarca todas las áreas geográficas de una economía.
3. El papel y la participación de los agentes específicos residentes en las áreas locales. En las teorías tradicionales de DEN no se incorpora explícitamente el papel del agente.
4. Es el enfoque multidisciplinario del análisis de los temas de DEL. Las teorías de DEN se centran en los fundamentos económicos y en los mecanismos de los mercados, las instituciones y las organizaciones, independientemente de las áreas geográficas en que operan.

Hay pues que ir más allá de lo que usualmente nos presenta los enfoques de desarrollo nacional. →

Agua y saneamiento e inclusión (I)

El Banco Mundial recientemente difundió un conjunto de “notas de política” (37), a través de conversatorios en los cuales el IEE tuvo oportunidad de participar (Lima, mayo 2011). A continuación trataremos sobre agua y saneamiento.

Desigualdad geográfica

La desigualdad en Perú (por fallas del Estado) también se refleja en el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento (APS), donde existen grandes disparidades en términos de cobertura y calidad de servicios entre el área rural y urbana y entre regiones geográficas (Costa, Sierra y Selva).

La mayoría de abundantes recursos hídricos de Perú están concentrados en región Amazónica, donde viven menos del 10% de la población y se genera menos del 10% del PIB.

Dentro de la población urbana, la mayoría de aquellos sin acceso a servicios de APS están localizados en los pequeños centros urbanos o en las áreas peri-urbanas

(para detalles por distrito, (véase la base de datos del censo de población y vivienda 2007).

Para enfrentar el reto de la escasez

De los recursos y la baja calidad del servicios, y también para mejorar la eficiencia en la provisión de los servicios de APS, en últimos 15 años, el Gobierno de Perú ha implementado importantes reformas en el sector de APS, lo que ha resultado en un marco institucional bien establecido, en el cual las funciones de formulación de políticas, regulatorias y provisión de servicios están diferenciadas. Así

- La formulación de las políticas está asignada al Ministerio de Construcción y Saneamiento (MVCS),
- La función regulatoria a la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) y,
- La provisión de servicios ha sido descentralizada a las Empresas Prestadoras de Servicios de Sanea-

miento (EPSs), municipios, y/o concejos de usuarios, con la excepción de SEDAPAL, Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima, la empresa responsable de la provisión de servicios de APS en Lima, la cual permanece vinculada al gobierno central.

La mejora de la disponibilidad de los servicios

De infraestructura sigue siendo un reto crítico para que el país pueda incrementar su competitividad, específicamente en relación con la agro-industria orientada a la exportación, la manufactura y el sector de turismo.

La infraestructura puede contribuir al desarrollo y al crecimiento si la gente está conectada, y recibe servicios de calidad por los cuales pueda pagar.

Acceso a Servicios de Infraestructura en Perú y Países Vecinos

Indicador	Perú	Colom	Ecua	LA
Densidad de Vías (km/100km2)	6	10	15	17
Porcentaje de vías pavimentadas	18	14	15	23
Calidad de la infraestructura de Puerto (de 1 a 7)	3.3	3.5	2.9	3.2
Calidad de la infraestructura de aeropuertos (de 1 a 7)	4.5	4.1	4.4	4.2
Acceso a sitios de saneamiento (% de la pob.)	63	86	89	77
Acceso a fuente mejorada de agua(% de la pob.)	83	93	94	90
Acceso a electricidad (% de la pob.)	73	81	80	78
Precios de electricidad para consumidores residenciales (US\$/kWh)	11.37	7.7	13.03	8.77

La situación del sector de APS no es muy diferente a otros subsectores de infraestructura en Perú.

Si se compara el acceso a la infraestructura con otros países similares de la región de América Latina,

Perú está claramente rezagado. Esta conclusión se mantiene para la mayoría de los indicadores de acceso y desempeño.

Además de los aspectos de acceso a servicios de APS de calidad y que se puedan pagar, algunos aspectos inter-sectoriales deben ser atendidos por el sector, tales como:

- El equilibrio apropiado entre la descentralización y la agregación de la provisión servicios;
- Adaptación al cambio climático y manejo del riesgo de desastres lo que puede contribuir a una provisión del servicio más sostenible.

Desafíos para el sector

- Tamaños de los mercados atendidos por las EPS (propiedad de activos son municipales con excepción de SEDAPAL) no permiten economías de escala. SEDAPAL es la única empresa no munici-

Agua y saneamiento e inclusión (II)

pal, cuya propiedad de activos es del Gobierno Central. En el caso de las otras EPS, la propiedad de los activos es municipal.

- Política tarifaria, incluyendo inversiones y financiamiento desfasada de la realidad. El margen operativo que tienen las EPS (incluida SEDAPAL) es marginal para hacerle frente a inversiones requeridas (ampliación, mejoramiento y rehabilitación) y servicio de deuda.

- *Consolidación del PMO en las EPS.* El Plan Maestro Optimizado (PMO) es herramienta valiosa en proceso de regulación de las EPS.

- Es herramienta eficaz de control del equilibrio económico-financiero de empresas, la protección de los usuarios y la racionalización de los recursos para inversión.

- *El desarrollo de la Pequeña Empresa de Saneamiento (PES) requiere mecanismos más allá de la regulación tradicional.* Se han hecho importantes avances en normatividad para la conformación y/o reconocimiento legal de operadores especializados en un ámbito de prestación de menor población de aquellos cubiertos por las EPS, que son normalmente reguladas por SUNASS.

- *Desarrollo de SEDAPAL.* Experimentó importantes mejoras y transformaciones a finales de la década de los 90's, pero hoy en día no cuenta con la flexibilidad laboral y financiera ni la autonomía técnica de la que gozan muchas empresas de saneamiento de América Latina.

Principales Desafíos del Sector en ámbito rural

1. Alta Inequidad en acceso a servicios de agua y saneamiento.
2. Bajas coberturas de agua y saneamiento y problemas de calidad del agua entregada.
3. Coexistencia de estrategias diferentes de intervención en la misma área geográfica.

Desafíos en la Ejecución de Proyectos Sostenibles

1. Los Proyectos a gran escala en el ámbito rural han demostrado la limitación en la oferta del mercado en servicios de consultoría y construcción.

2. Existe potencial de introducir eficiencias en el proceso de pre-inversión para los sistemas de agua potable y saneamiento.

Enfoques estratégicos

- El uso de políticas de financiamiento para incentivar reformas.
- La promoción de economías de escala entre prestadores para alcanzar la sostenibilidad y mayor equidad en el acceso a servicios de calidad.
- La institucionalización de los procesos de planificación y ejecución dentro de las Regiones facilitará

las inversiones en Agua y Saneamiento.

- El Gobierno Central debe reforzar su rol de formulador de políticas con mayor coherencia dentro de cada sub-sector, y transferir las responsabilidades de ejecución de Proyectos.
- Reingeniería en SEDAPAL para afrontar los *nuevos retos del siglo 21*.

Avanzaremos realmente si la intervención es eficiente, eficaz y transparente. →

Modelos de Intervención y de Financiamiento de los programas

PRONASAR	Intervención. Por demanda, canalizada a través de los gobiernos locales. Se usan contratistas para las obras y hay fiscalización de la población. Incluye fortalecimiento de capacidades. Financiamiento. Cofinanciamiento de gobierno nacional, municipios (pueden apalancarlos con los gobiernos regionales) y mano de obra no calificada y materiales de las comunidades y/o JAAS.
FONCODES	Intervención. Basada en análisis de necesidades básicas insatisfechas, con criterios de priorización. Se usa el núcleo ejecutor que ejecuta y rinde cuentas. La municipalidad fiscaliza al NE por lo que interviene desde el pre ciclo del proyecto. Incluye fortalecimiento de capacidades. Financiamiento. Lo otorga el gobierno nacional. La municipalidad en algunos casos cofinancia (10% de las intervenciones).
PROCOES	Intervención. Selección de los distritos estuvo basada en criterios de niveles de pobreza y menor cobertura de servicios. Es integral: capital de distrito y a sus comunidades rurales. En las pequeñas ciudades los servicios estarán a cargo de operadores especializados o unidades de gestión. Incluye fortalecimiento de capacidades. Financiamiento. donación de la cooperación española y contrapartida nacional. No se incluye cofinanciamiento de las comunidades ni de los Municipios.
AMAZONÍA	Intervención. El modelo de intervención del programa contempla la ejecución con firmas contratistas y núcleos ejecutores. Existe además un componente social y de inversión. Las soluciones técnicas incluyen los sistemas tradicionales para agua y para saneamiento las letrinas en sus diferentes modalidades. Financiamiento. Las inversiones serán cubiertas por un préstamo de JICA con contrapartida parcial de los gobiernos regionales. No se incluye cofinanciamiento de las comunidades ni de los Municipios.
COSUDE (Sanbasur y Propilas)	Intervención. Liderada por la municipalidad y articulado con los actores de salud, de vivienda construcción y saneamiento y de educación. Incluye fortalecimiento de capacidades. Financiamiento. el cofinanciamiento está a cargo del gobierno regional, local, y la Comunidad.

Seguridad ciudadana y economía

Varias regiones del Perú enfrentan serios problemas de seguridad ciudadana, ello es reflejo de una (débil institucionalidad (marco legal no genera los incentivos necesarios en agentes para comportamientos orientados a los objetivos buscados), hay un sesgo en buscar “atacar” las consecuencias y no las causas del problema. La MML ayudaría.

Los conceptos

- **Seguridad Ciudadana:** Conjunto de condiciones sociales, económicas, políticas, culturales, ecológicas y de protección policial, que garantizan el adecuado funcionamiento de la comunidad y convivencia ciudadana.

La delincuencia prevaleciente en cualquier comunidad es la resultante del efecto simultáneo que ejerce sobre la misma una multiplicidad de factores. Entre otros, el nivel de desempleo, medio ambiente familiar, sistema judicial y carcelario, costos y beneficios asociables a los delitos, medio ambiente económico, social y cultural y, desde luego, el ejercicio de capacidades disuasivas de conductas ilícitas.

- **Seguridad Pública,** Función de responsabilidad del Estado, persigue asegurar tranquilidad y paz social a los habitantes, manteniéndolos libres de todo peligro, daño o riesgo que pueda afectar el normal ejercicio de sus derechos y deberes.

El nivel de Seguridad Ciudadana (SC)

Tiene un efecto determinante en calidad de vida y posibilidades de desarrollo de comunidad en su conjunto, por lo que es evidente la alta connotación de bien común del concepto. La SC es una aspiración permanente del ser humano, presentándose como una necesidad básica de cada individuo en particular y, por ende, de todo el grupo social.

Cuando se observa grados crecientes de quebrantamiento de las normas de conducta de las personas, se lesiona progresivamente el clima de confianza y seguridad que requieren las personas y las organizaciones para su normal desenvolvimiento, lo que finalmente redundará en pérdidas de bienestar y en

condiciones adversas para el desarrollo de las comunidades involucradas.

Desde una perspectiva económica,

Al degradarse las condiciones de SC, cuya manifestación más ostensible es el incremento de la comisión de ilícitos, no sólo se generan costos que afectan directamente a las personas que son víctimas directas de tales ilícitos, sino que también, costos debidos a la modificación de conductas y decisiones del resto de las personas que aun no siendo víctimas directas, perciben un entorno peligroso.

En cuanto a la producción empresarial

De bienes y servicios, los actos ilícitos generan un clima de recelo respecto de los derechos de propiedad, lo que, por una parte, repercute en un aumento de los costos de las transacciones económicas para compensar los mayores riesgos y, por otra, reduce los niveles de inversión.

El Estado y la seguridad pública

Los niveles de SC son determinados por factores múltiples y de diversa índole, lo que implica la exis-

La asignación de recursos fiscales a proyectos de finalidad social se debería efectuar con criterio de maximizar la brecha de beneficios sobre sus costos, o de lograr determinados niveles de beneficio social a costos mínimos, así se maximizará el potencial de rendimiento de esos recursos en beneficio de la comunidad. De allí la importancia de ampliar cuanto sea posible el espectro de aplicación de las técnicas de evaluación de proyectos basadas en los principios de racionalidad económica.

tencia de variados cursos de acción para su resguardo.

El amplio espectro de ámbitos de la vida social en los que el Estado debe actuar para abordar integralmente esta materia, determina que, directa o indirectamente, a todos sus órganos de administración les correspondan responsabilidades a este respecto.

Todo esto entendámoslo de una vez. ▸

Habilidades y oportunidades de empleo

Recientemente el Banco Mundial presentó el estudio “Fortaleciendo las Habilidades y la Empleabilidad en el Perú”, y el video “Más allá del ABC y el 1,2,3: Habilidades para Peruanos del S.XXI”, sobre la importancia del desarrollo de habilidades socio-emocionales para empleabilidad (Lima, junio 2011).

El estudio analiza las Barreras

Para el Acceso al Mercado Laboral urbano en Perú. Incluye la carencia de habilidades que demandan los empleadores de los trabajadores, de credenciales para demostrarlas, así como la falta de informa-

El estudio aborda las políticas de protección social, educación básica y superior, y del mercado laboral para desarrollar las habilidades y mejorar las oportunidades laborales. Las recomendaciones específicas propugnan estrategias integrales de largo plazo que prioricen inversiones en desarrollo en primera infancia de niños de bajos recursos económicos, el fortalecimiento de servicios educativos (mejorando su calidad) y la formación para el trabajo.

ción para aprovechar las oportunidades laborales. El video muestra como los peruanos bien preparados para la economía global del siglo XXI necesitan más que nunca una multiplicidad de habilidades socio-emocionales, además de una buena base de habilidades cognitivas.

“El desarrollo de las habilidades de todos los peruanos es una piedra angular para alcanzar el doble objetivo de un Perú con crecimiento económico sostenido y con equidad social” (S. Goldmark).

Agregó que, *“El Perú ya es parte de la economía global, y tiene la estabilidad y los recursos para preparar a sus jóvenes con las habilidades y talentos que demanda el mundo laboral de mañana. Aprovechar esta oportunidad está en manos del nuevo gobierno y de la sociedad peruana en su conjunto”*.

El estudio reconoce

Que si bien el crecimiento económico de últimos años ha traído mejoras importantes en mercado laboral, la generación de empleo ha sido insuficiente

y no ha beneficiado a todos por igual, e ingresos y la productividad laboral crecieron modestamente.

Muchos trabajadores, sobre todo los jóvenes, los de mayor edad y los no calificados, siguen teniendo dificultades para conseguir empleo o se ubican en empleos informales de baja productividad.

El estudio se basa en encuesta

Reciente a empleadores de 900 empresas y una encuesta única en América Latina que mide por primera vez las habilidades cognitivas y socio-emocionales de la fuerza laboral (a unos 2,700 trabajadores) y como inciden en la empleabilidad.

“Encontramos que al igual que en otros países desarrollados y de ingresos medios como el Perú, las habilidades cognitivas y socio emocionales importan por igual para lograr una buena inserción laboral” (Omar Arias, autor principal del estudio).

Agregó que, *“Por ejemplo, la perseverancia, el grado en que la persona lucha por seguir metas de corto y largo plazo, paga tanto en el mercado de trabajo como la habilidad cognitiva”*.

El estudio identifica dos grandes desafíos

Para fortalecer la empleabilidad y mejorar las oportunidades laborales en el Perú:

1. Encauzar mayores esfuerzos y recursos para des-

Los empleadores peruanos demandan habilidades cognitivas (comunicación, numéricas, resolución de problemas) y socio-emocionales (autodisciplina, perseverancia, adaptabilidad, trabajo en equipo) de los trabajadores. La mitad de los entrevistados señalan la falta de personal “calificado” (habilidades cognitivas y técnicas) y un 40% destaca la falta de habilidades socio-emocionales.

arrollar las habilidades básicas de los trabajadores, especialmente los 9 millones de jóvenes peruanos que se integrarán a un mundo laboral exigente y competitivo para el 2030; y,

2. Mejorar el acceso a información y calidad de las opciones de formación técnica y profesional y de las perspectivas laborales que de ellas derivan. →

El líder como coach (I)

Aplicar buenas habilidades directivas es relevante para el desarrollo empresarial, Dentro de tales habilidades en este artículo nos referiremos al coaching desde una perspectiva práctica.

Habilidades directivas

Estas se pueden expresar en tres formas, las cuales se refuerzan de manera sinérgica: (Whetten, David A., Cameron, K. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación, 2008)

1. Habilidades personales

- Desarrollo del autoconocimiento.
- Manejo del estrés personal.
- Solucionar problemas en forma analítica.

2. Habilidades interpersonales

- Coaching, consultoría y comunicación.
- Ganar poder e influencia.
- Motivación a los demás.
- Manejo de conflictos.

3. Habilidades de grupo

- Facultamiento y delegación.
- Formación de equipos eficaces.
- Liderar el cambio positivo.

Desarrollar habilidades de coach

Los empresarios y principal(es) directivo(s), en particular de las pymes, tienen la necesidad y la motivación de guiar a otros en su crecimiento personal. Esta es la situación que esencialmente enfrentan los líderes para promover el desarrollo de sus colaboradores.

Inevitablemente llega el momento de generar liderazgo en los que le siguen. Esto por varias razones: una es que para lograr metas muy exigentes, se requiere del talento de cada uno de los seguidores; y

otra es poder confiar en ellos con el objeto de delegar tareas y decisiones.

La mayoría de los directivos

No tiene un entrenamiento formal en gestión y carece de las habilidades de comunicación necesarias para tratar con sus colaboradores (Ayeuc, marzo 2011).

En este sentido, es importante desarrollar dichas habilidades, por lo que los coaches organizacionales trabajan en algunas de estas áreas, como:

- las vinculadas a las habilidades interpersonales y de comunicación;

- manejo del tiempo; integración de vida personal y trabajo;

- desarrollo de personas y resolución de conflictos;

- planificación y estrategia;

- y aumento de la productividad, de la participación de mercado y el desarrollo del servicio a clientes.

Es importante hacer coaching

A ejecutivos porque éstos con frecuencia se sienten

obligados a dar una imagen de cierta autonomía, distancia e incluso de capacitación mayor que sus colegas.

Asimismo, es muy frecuente que un gerente se sienta solo, inseguro y tenga dudas personales frente a la toma de decisiones, por lo que necesita la retroalimentación de otra persona.

Muchas veces es mejor

Que esta persona sea externa, para no estar comprometida con los problemas de la organización.

El coaching es lo que permite al directivo aprender "transformándose" en el trabajo y llegar a ser un líder auténtico.

Un modelo de Habilidades Directivas esenciales



El líder como coach (II)

Así pues el coaching es un proceso de desarrollo, dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo o gerente, el cual tiene como objetivo transformarlo en un líder.

Los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no sólo en la persona guiada, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto.

El líder se preocupa de planear el crecimiento

Personal y profesional de cada una de las personas del equipo, incluyendo el suyo.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y es mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso que orienta al equipo en el caminar hacia esa visión, convirtiéndola en realidad.

Es decir, un líder es quien promueve la unidad del equipo y consolida la relación dentro de éste para potenciar la suma de los talentos individuales.

Por estos motivos,

El coaching está destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI. Los líderes del pasado se dedicaban principalmente a tomar decisiones y a la asignación de recursos.

Su función era explotar en forma óptima las habilidades de los empleados para beneficio de la organización, viéndolos como herramientas y recursos para el logro de objetivos determinados.

En contraste, los líderes actuales se centran en desarrollar personas, construir relaciones y se preguntan:

“¿Cómo puedo ayudar a que esta persona sea más valiosa como individuo y que lo sea también para todos nosotros?”.

Es un proceso de largo aliento

Esta tarea de generar crecimiento en las personas es un proceso de largo aliento y que no siempre tiene resultados inmediatos.

Para analizar este proceso, conceptualmente, se

puede partir con los fundamentos del coaching, donde se considera revisar la relación estrecha que existe entre el concepto de liderazgo y el coaching, y destacar los aportes de la psicología esenciales en la comprensión de este proceso.

Es interesante destacar

Que el término “coach” deriva etimológicamente de un medio de transporte, lo que se relaciona con la actividad de un coach, quien ayuda a transportar a las personas del lugar donde se encuentran hoy, hasta el lugar donde desean llegar.

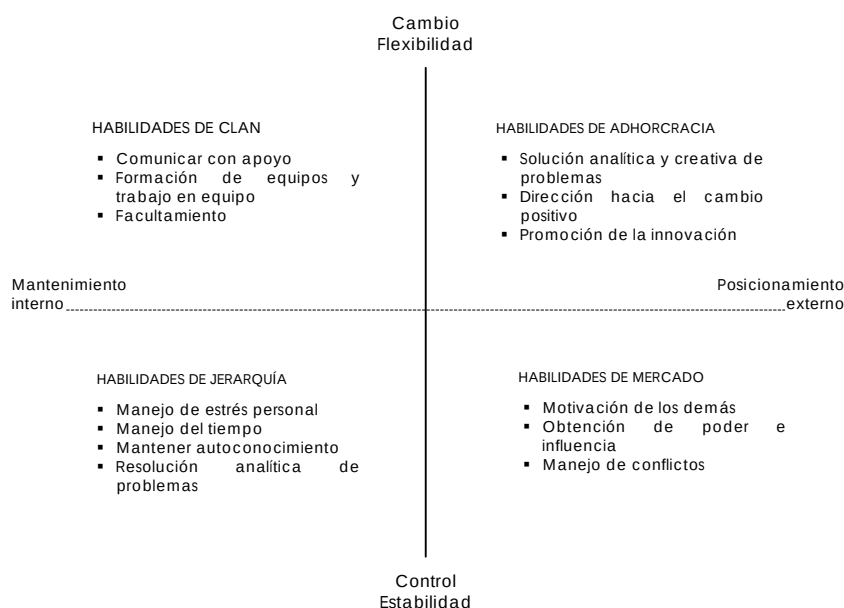
El conductor del carro facilita el desplazamiento, aunque no decide el camino a seguir.

Aunque este proceso

Se centra en la vida laboral del individuo, frecuentemente las sesiones de coaching llevan al desarrollo de las relaciones interpersonales y a la transformación personal.

El propósito del coaching para el liderazgo es desarrollar un liderazgo auténtico, con un estilo que sea único en lo personal pero a la vez en sintonía con la organización. –

Habilidades de liderazgo y directivas organizadas mediante el sistema de valores en competencias



ECONOMÍA PERUANA

Encuesta de expectativas macroeconómicas: INFLACIÓN

Encuesta realizada al:			
	30 de Abr.	31 de May.	30 de Jun.
SISTEMA FINANCIERO 1/			
2011	3,5	3,5	3,2
2012	2,6	2,6	2,7
2013	2,5	2,5	2,5
ANALISTAS ECONÓMICOS 2/			
2011	3,5	3,8	3,5
2012	2,5	2,7	2,8
2013	2,5	2,5	2,5
EMPRESAS NO FINANCIERAS 3/			
2011	3,0	3,0	3,0
2012	3,0	3,0	3,0
2013	3,0	3,0	3,0

1/ 24 empresas financieras en abril, 20 en mayo y 23 en junio de 2011

2/ 30 analistas en abril, 36 en mayo y 33 en junio de 2011.

3/ Muestra representativa de empresas de los diversos sectores económicos.

Encuesta de expectativas macroeconómicas: crecimiento del PBI (%)

Encuesta realizada al:			
	30 de Abr.	31 de May.	30 de Jun.
SISTEMA FINANCIERO 1/			
2011	7,0	6,6	6,5
2012	6,5	6,3	6,0
2013	6,5	6,0	6,0
ANALISTAS ECONÓMICOS 2/			
2011	7,0	6,6	6,5
2012	6,5	6,5	6,0
2013	6,3	6,5	6,0
EMPRESAS NO FINANCIERAS 3/			
2011	7,0	6,5	6,5
2012	6,4	6,5	6,0
2013	6,0	6,5	6,0

1/ 24 empresas financieras en abril, 20 en mayo y 23 en junio de 2011

2/ 30 analistas en abril, 36 en mayo y 33 en junio de 2011.

3/ Muestra representativa de empresas de los diversos sectores económicos.

Encuesta de expectativas macroeconómicas: TIPO DE CAMBIO

Encuesta realizada al:			
	30 de Abr.	31 de May.	30 de Jun.
SISTEMA FINANCIERO 1/			
2011	2,80	2,75	2,75
2012	2,78	2,75	2,76
2013	2,77	2,71	2,77
ANALISTAS ECONÓMICOS 2/			
2011	2,80	2,78	2,79
2012	2,79	2,77	2,75
2013	2,80	2,80	2,75
EMPRESAS NO FINANCIERAS 3/			
2011	2,82	2,80	2,80
2012	2,85	2,80	2,80
2013	2,90	2,85	2,85

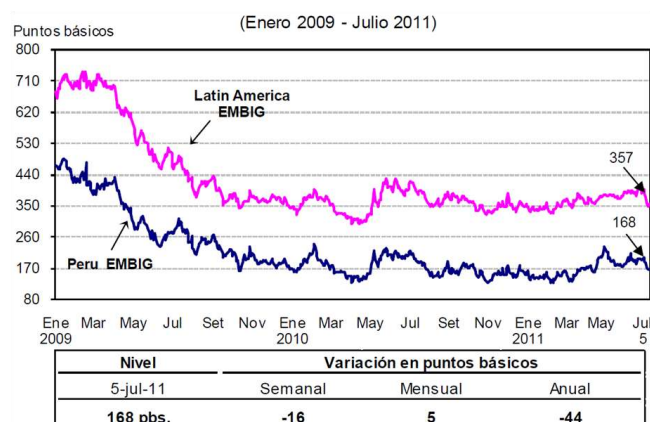
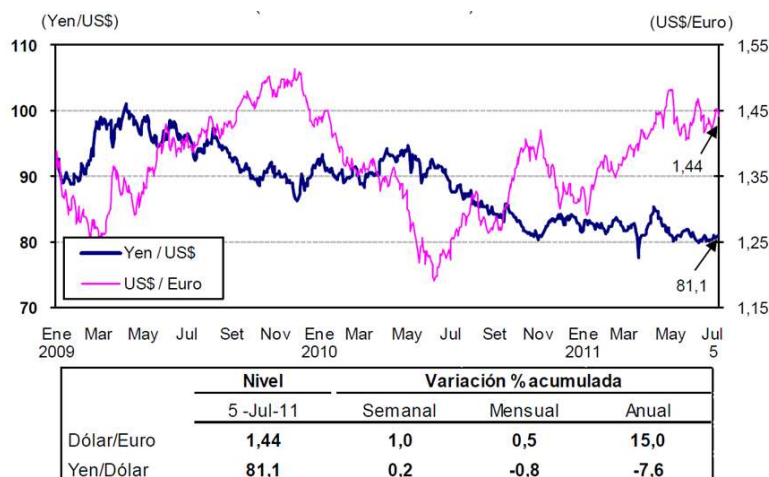
1/ 24 empresas financieras en abril, 20 en mayo y 23 en junio de 2011

2/ 30 analistas en abril, 36 en mayo y 33 en junio de 2011.

3/ Muestra representativa de empresas de los diversos sectores económicos.

* Tipo de cambio al cierre del año.

Indicadores de riesgo país

Cotizaciones del Euro - Yen
(Enero 2009 - Julio 2011)

Formación de competencias

DIPLOMADO INTEGRAL EN PROYECTOS Y PROGRAMAS

I. TÓPICOS

Materia 01: PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN SOCIAL DE PROYECTOS

1. Ciclo de vida de los proyectos: Preinversión (idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseño); inversión; operación
2. Preparación del proyecto. Identificación del problema; diagnóstico de la situación actual (identificación área de estudio y de influencia; identificación de población objetivo; demanda actual y proyectada; oferta actual y proyectada; dificultad actual y proyectada); identificación de alternativas (optimización de la situación base; configuración de alternativas de solución).
3. Evaluación (ex ante) del proyecto. Enfoque costo-beneficio (identificación, cuantificación y valoración de los beneficios; identificación, cuantificación y valoración de costos); flujos de beneficios netos, indicadores de rentabilidad (aplicaciones en Excel); enfoque costo-eficiencia (indicadores).
4. Casos prácticos: Proyectos de viabilidad interurbana; residuos sólidos; transporte interurbano; disminución buses en transporte urbano; policía y seguridad ciudadana; riesgos de desastres; y, medio ambiente.

Materia 02: EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS

Nivel 01. De Corto plazo o de resultados.

Nivel 02. De Mediano plazo (en profundidad). Desarrollo de casos prácticos en salud y educación.

Nivel 03. De impacto. (casos de aplicación).

II. MAS INFORMACION

Clases presenciales los días sábados (9.00 a13.00 horas y de15.00 a 19.00 horas) cada quince días durante 6 meses. Inicio: sábado 20 de agosto. Lugar. Auditorio del INC La Libertad. Jr. Independencia N° 572, Trujillo-Perú. El diplomado también se aplicará en la modalidad virtual, con similares características.

DIPLOMADO: DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL (Enfoque de proyectos y negocios)

I. TEMARIO

1. El plan marco de desarrollo territorial.
2. Identificación y selección del subterritorio. Las dimensiones: productiva - ambiental, social y político-institucional.
3. Formulación y evaluación del plan de un subterritorio
 - Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual del subterritorio.
 - Etapas 2. Planificación estratégica: visión compartida y situación deseada.
 - Etapas 3. Definición de la cartera del plan de desarrollo. Evaluación privada y social.
 - Etapas 4. Matriz de marco lógico y validación del plan de desarrollo.
4. Tópicos especiales. Las cadenas productivas. Tipologías de sectores y procesos de producción. Competitividad del subterritorio. Enfoque de planificación estratégica. Métodos FODA y PEST.

II. MAS INFORMACIÓN

Clases presenciales los días sábados (9.00 a13.00 horas y de15.00 a 19.00 horas) cada quince días durante 4 meses. Inicio: sábado 27 de agosto. Lugar. Auditorio del INC La Libertad. Independencia N° 572, Trujillo-Perú. El diplomado también se aplicará en la modalidad virtual, con similares características.

Eventos empresariales del mes

1. Convenio interinstitucional, DRCLL-IEE

En junio se suscribió el Convenio entre la Dirección Regional de Cultura La Libertad (DRCLL– Ministerio de Cultura) y el Instituto de Economía y Empresa (IEE). Este convenio dentro de sus objetivos, se señala, acuerdan establecer mecanismos de cooperación y apoyo que permita el desarrollo de sus fines institucionales, vinculados al desarrollo de actividades educativas, mediante programa sy proyectos en sus componentes de capacitación profesional, perfeccionamiento y desarrollo.

Fuentes del IEE ,indicaron que se aplicarán formación de competencias preferentemente en materias relevantes para el sector público y en general para el desarrollo subnacional. En esta edición (pág. 11), se muestra dos diplomado en el marco del citado convenio.



2. Desayuno Empresarial en la CCPLL

A mediados de junio se desarrollo en La Cámara de Comercio y Producción de La Libertad (CCPLL), una presentación sobre las "Perspectivas del sector construcción en el Perú y la región", a cargo de Francisco Huerta Benites, presidente del Instituto de Economía y Empresa (IEE), que contó con la presencia de principales empresarios de la región. Entre otros, se argumentó que la economía nacional y regional registrará una superior performance en el 2do semestre del año y siguientes, si las señales, principalmente políticas, son las adecuadas.



3. Plan estratégico en la CCPLL

La Cámara de Comercio y Producción de La Libertad (CCPLL), a través de un Convenio de Cooperación Técnica (CCPLL - IEE), ha iniciado la elaboración de su Plan Estratégico 2011 2021. Recientemente, se reunieron Javier Caro presidente de la CCPLL, y Francisco Huerta del IEE para evaluar los avances del mismo, estableciéndose para el lunes 18 la formalización pública del citado convenio, y un cronograma sobre el desarrollo del plan, así como una fecha definida para su culminación y socialización.



Se autoriza la reproducción del material, sólo citar la fuente



Instituto de Economía y Empresa S.A.C.
www.iee.edu.pe

Servicios a sectores privado y público en:

- * Consultoría y asesoría empresarial y en desarrollo.
- * Formación de capacidades
- * Publicaciones y suplementos especializadas.
- * Elaboración de estudios sectoriales y estratégicos



Libro de "MICROFINANZAS"

Puede verlo en: www.iee.edu.pe
Solicitarlo: publicaciones@iee.edu.pe

ASESORÍA Y CONSULTORÍA

**A.- En investigación comercial**

El IEE desarrolla asesoría, consultoría y capacitación en investigación comercial (ICO). Es conocido que ésta contribuye a reducir el riesgo en la toma de cualquier decisión relacionada con el Marketing. Es decir, puede aplicarse ICO en el marketing de los bienes y servicios de consumo; en el marketing organizativo o de negocios; y, en el marketing social, a niveles estratégico y/o operativo.

En particular aplicamos ICO en:

Estudios de estructura de mercado o estudios base - Estudios de imagen o de posicionamiento - Estudios de segmentación de mercado - Estudios de fijación de precios y análisis de la demanda - Estudios de la calidad del servicio - Investigación sobre productos (test de concepto y test de envase) - Investigaciones sobre distribuciones - Estudios de valor de las marcas (brand equity) - Estudios de cuantificación del mercado potencial, Y, Estudios de diseño y/o rediseño de productos/servicios, entre otros.

Se aplican diseños de investigación exploratoria y concluyente (descriptiva y causal), con mejores técnicas disponibles. Se puede contactar a: 996074455, rpm # 874422; 997238763, institutoeconomia@iee.edu.pe.

B.- Asistencia técnica empresarial internacional

La organización belga Ex-Change, proporciona apoyo en asistencia técnica empresarial a empresas peruanas de tamaño pequeño de diferentes sectores económicos (véase un ejemplo de asistencia técnica a la empresa Shattell Chocolate, en la edición n.º 67 de esta publicación), poniendo a disposición su experiencia empresarial mundial y redes globales. Para mayor información contactarse con Francisco Huerta B., representante local en el Perú, a institutoeconomia@iee.edu.pe, fhuertabenites@gmail.com, 996074455, rpm # 874422.

C.- Competencias estratégicas y operativas para gobiernos subnacionales

El IEE, sustentado en su profusa experiencia conceptual y aplicada en diversas partes del país, desarrolla asesoría, consultoría y formación de competencias en gestión pública (y en desarrollo socioeconómico en general) a gobiernos nacional y subnacionales (regional, provincial y distrital), y organizaciones para el desarrollo, en tres áreas definidas y concatenadas:

- En Planes de desarrollo económico y social (subnacional): PDC, PEI, PDEL, PDT, PP, y POI.
- En Formulación y evaluación en todo el ciclo de vida de proyectos (y programas); y, en planificación, seguimiento y evaluación (ex post).
- En administración de proyectos, dirección estratégica y habilidades directivas, y en instrumentos de gestión: ROF, MOF, CAP, MAPRO, y TUPA. Gestión con enfoque basado en resultados.

Mayor información en www.iee.edu.pe, C: 996074455, rpm # 874422; e institutoeconomia@iee.edu.pe.