

TENDENCIAS

BOLETÍN DE IPAE ACCIÓN EMPRESARIAL

AÑO 2 Nº 8 NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2010

EDITORIAL

RUMBO A LA COMPETITIVIDAD

Como en cada edición cercana al periodo de elecciones presidenciales, CADE Ejecutivos 2010 fue un CADE Electoral que una vez más se convirtió en espacio de diálogo y reflexión convocante de los principales expertos, líderes y tomadores de decisión -nacionales y extranjeros- y sus propuestas en torno a los temas más importantes para el desarrollo nacional. Bajo el lema "Agenda de la competitividad para el desarrollo y la prosperidad del país", CADE Ejecutivos 2010 representa un esfuerzo más de IPAE Acción Empresarial por articular el accionar del sector público, privado y académico en busca de un solo interés: un Perú mejor.

En este sentido, TENDENCIAS, convertido en el nuevo boletín institucional de IPAE, renueva su compromiso de acompañar a nuestra institución en su objetivo de promover iniciativas que contribuyan al desarrollo nacional, empresarial y educativo. Este boletín retoma el debate generado en CADE para ofrecer a sus lectores un acercamiento a algunos de los temas propuestos en este espacio de diálogo.

El Informe Central desarrolla la importancia de las inversiones en infraestructura para la competitividad del país, por ser considerado un instrumento que permite acceder y generar oportunidades económicas y sociales. Este informe le ofrece una breve revisión del gasto en infraestructura realizado por los gobiernos regionales durante los últimos cuatro años e incluye un análisis sobre la correspondencia entre los niveles de ejecución presupuestal en este rubro y los últimos resultados electorales. En la sección Entrevista, Milton Von Hesse, Ex Director de Programación Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas, nos habla sobre la importancia de planificar las inversiones y la necesidad de superar los cuellos de botella que impiden mejorar la ejecución del gasto en todos los niveles de gobierno.

Asimismo, se presenta un resumen de los temas expuestos en CADE por los cuatro principales candidatos presidenciales, considerados como prioritarios para mejorar la competitividad del país. A su vez, en el artículo "Una nueva educación emprendedora", le presentamos algunas experiencias que promueven desde temprana edad la cultura emprendedora, como mecanismo para ser competitivo a largo plazo.

TENDENCIAS despide el 2010 deseando a todos sus lectores unas felices fiestas y un próspero año nuevo 2011.

DESTACADOS

Informe Central: Gobiernos Regionales e Inversión en Infraestructura

Entrevista a Milton Von Hesse: Cerrar las brechas de servicios básicos ¿cómo asignar mejor el dinero?

Tecnología: Comodidad, seguridad y confort, a través de tecnologías automatizadas

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO:
JORGE YZUSQUI

DIRECTORES:
ROSARIO BAZÁN CABELLOS
CLAUDIA BELMONT GRAÑA
IGNACIO BUSTAMANTE ROMERO
RAFAEL CHANG MIYASAKI
FERNANDO CHIAPPE BARCHI
SUSANA ELÉSPURU GUERRERO
LUIS ESTRADA PERALTA
GERMÁN FREYRE CASTAÑEDA
GUILLERMO GARRIDO-LECCA DEL RÍO
BRUNO GIUFFRÀ MONTEVERDE
CARLOS HEEREN RAMOS
JORGE MEDINA MÉNDEZ
JORGE REHDER CASTRO
CLAUDIO RODRÍGUEZ HUACO
JUAN STOESEL FLOREZ
INÉS TEMPLE ARCINIEGA
PATRICIA TEULLET PIPOLI
LUIS TORRES MARISCAL

GERENTE GENERAL:
FERNANDO DEL CARPIO

COMITÉ EDITORIAL:
JULIO PAZ
JUAN DÍAZ
LUIS ESPINAR
RICARDO MARSANO
MARIELLA ACKERMANN
PATRICIA HERRERA
WALTER OSSCO

EDITADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

GOBIERNOS REGIONALES E INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA

Los resultados de los últimos años han evidenciado la existencia de cuellos de botella que no permiten mejorar la ejecución del gasto público, sobre todo de las inversiones en infraestructura.

El Informe de Competitividad Global del World Economic Forum (WEF), entidad reconocida internacionalmente como referente en temas de competitividad, señala que uno de los elementos básicos para el desarrollo de un país es la infraestructura. Esta se define como el conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones de larga vida útil utilizadas por los sectores productivos y los hogares -como centrales eléctricas, escuelas, carreteras y centros de salud.¹ La importancia de las inversiones en infraestructura radica en que i) facilita la provisión de servicios, elevando el bienestar de la población y fomentando el crecimiento económico; ii) contribuye a elevar la productividad y disminuye los costos de producción; y, iii) favorece el desarrollo de la capacidad del país para competir en la economía mundial, influyendo de manera decisiva en el clima de inversión.² Sin embargo, de acuerdo al Índice de Competitividad Global del WEF, el Perú se encuentra en el puesto 92 de 139 países en extensión y calidad de infraestructura, lo cual significa una seria desventaja para el desarrollo del país.

Actualmente cerca del 68% del presupuesto público para inversiones está asignado a los gobiernos subnacionales -locales y regionales - y, como se verá más adelante, esta cifra viene creciendo en los últimos años. Por tanto, las inversiones que se ejecuten en estos niveles de gobierno cobran cada vez mayor importancia.

Un estudio reciente realizado por el Instituto Peruano de Economía, calculó que el Perú requiere una inversión aproximada de US\$ 37,760 millones para acercarnos al nivel que tienen países vecinos en cuanto a infraestructura. Dado que la inversión

“Una buena gestión pública utiliza de forma adecuada todos los medios necesarios para alcanzar un fin colectivo, valiéndose de mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos (...). No obstante, cuando se habla de la gestión pública la mayor parte del debate se focaliza en la revisión del gasto público.”

(1) BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). “Un nuevo impulso para la integración de la infraestructura regional en América del Sur”. Washington, Diciembre 2000. 82p.

(2) COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). “La inversión para la provisión de servicios públicos y su financiamiento en América Latina y el Caribe: evolución reciente, situación actual y Políticas”. Santiago de Chile, noviembre 2004. 52p.

pública y privada en infraestructura y concesiones entre 2007 y 2009 se ha estimado en aproximadamente US\$ 19,000 millones³, sería posible plantearnos como meta cerrar la brecha presente en los próximos 6 años. Sin embargo, la competitividad es una medida relativa, y dentro de 6 años los demás países habrán avanzado también. Por lo tanto, debemos invertir mucho más, y un componente clave para lograrlo es fortalecer la capacidad de inversión de los gobiernos subnacionales y la calidad de los proyectos.⁴

Situación de la inversión de los gobiernos subnacionales

Para que el efecto multiplicador del gasto en inversión pública se refleje en tasas altas de crecimiento, este deberá concentrarse en inversiones con elevada rentabilidad económica y social. Sin embargo, resulta difícil verificar de forma sistemática la calidad de la ejecución del gasto público, puesto que en nuestro país no existe un sistema de seguimiento a las inversiones públicas; es decir, no es posible corroborar la eficiencia de los servicios que brinda el Estado, ni medir el nivel de calidad de la prestación de los mismos.⁵ Al respecto, cabe mencionar que algunas investigaciones han revelado inversiones que serían incompatibles con planes de desarrollo local o regional, como las referidas a remodelaciones exageradas de locales municipales y ornatos poco relevantes, como el monumento a la maca (Junín), al lagarto (Tumbes) y la plaza al chofer (Huánuco), entre otros. Sin embargo, no se cuenta con una valorización de este tipo de obras y aparentemente no se trataría de una práctica generalizada o que represente una proporción muy importante del presupuesto de los gobiernos locales o regionales.

Durante los últimos cuatro años, el presupuesto para inversiones asignado a los gobiernos subnacionales ha crecido en promedio 24% anual, aumentando de S/.10,400 millones en el 2007 a S/.20,000 millones en el 2010, significando un incremento de 92%. A pesar de este notable incremento, los niveles de ejecución han sido muy bajos. Tal como se observa en el cuadro 1, del 2007 al 2010 los gobiernos subnacionales han ejecutado en promedio solo el 53% de su presupuesto asignado a inversiones, es decir, se dejó de ejecutar poco más de S/. 34,000 millones, lo que representa casi 9% del PBI en el 2009.



“(…) de acuerdo al Índice de Competitividad Global del WEF, el Perú se encuentra en el puesto 92 de 139 países en extensión y calidad de infraestructura, lo cual significa una seria desventaja para el desarrollo del país.”



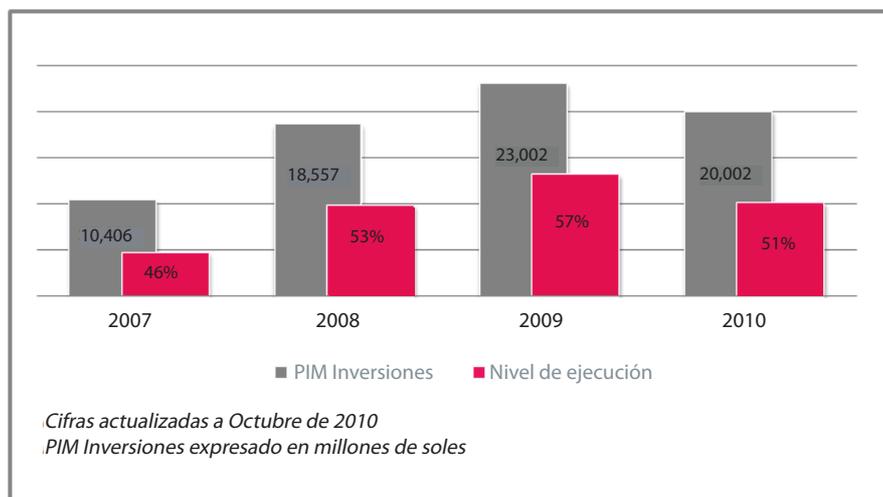
(3) Sistema Integrado de Administración Financiera. PROINVERSIÓN.

(4) INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE). “El reto de la Infraestructura al 2018. La brecha de inversión en Infraestructura en el Perú 2008”. Lima, agosto 2009. 169p.

(5) DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ). “Canon y regalías: distribución y uso en los gobiernos subnacionales”. Marzo 2009. 34p.

Cuadro 01

Presupuesto público para inversiones y niveles de ejecución gobiernos subnacionales 2007-2010

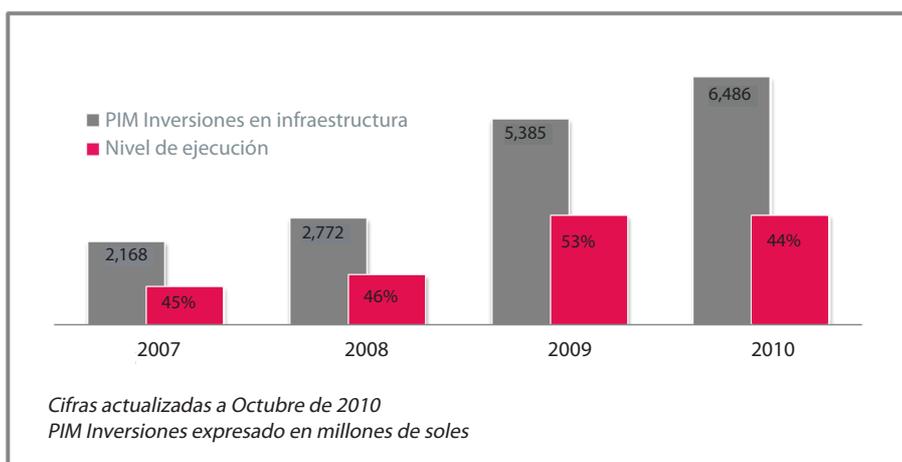


Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Elaboración propia.

En el caso de los gobiernos regionales, entre el 2007 y 2010, la participación del gasto en infraestructura casi se triplicó dentro de su presupuesto, pasando de S/. 2,100 millones a cerca de S/. 6,500 millones en el presente año. Durante dicho periodo, el presupuesto asignado a infraestructura en todos los gobiernos regionales ascendió a S/. 16,800 millones, de los cuales solo se ha ejecutado el 47%, dejando de gastar cerca de S/. 8,850 millones, lo que equivale a 2 puntos porcentuales del PBI en el 2009. Pero para tener un mayor alcance de lo que esto significa, haber dejado de gastar S/. 8,830 millones equivale a que no se hubiese ejecutado el 80% del actual presupuesto nacional asignado para educación y salud (S/. 11,000 millones).

Cuadro 02

Presupuesto regional para inversiones en infraestructura y nivel de ejecución, 2007-2010



Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Elaboración propia.



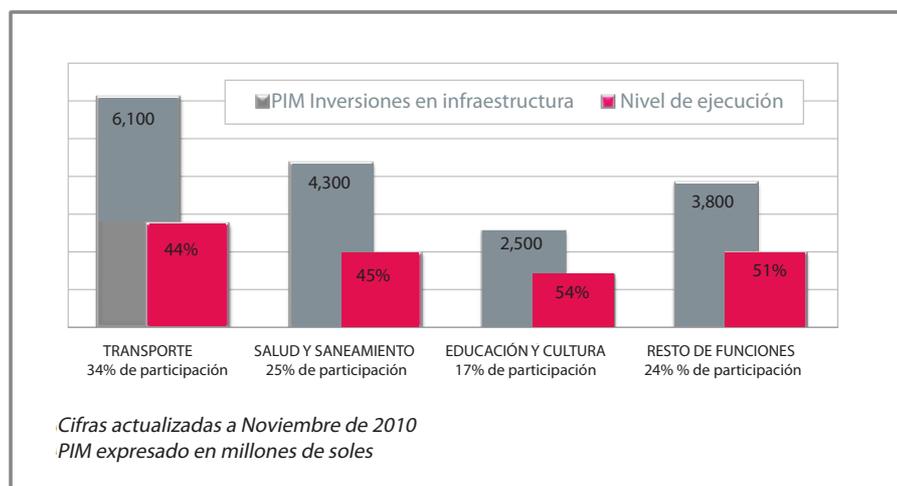
"(...) resulta difícil verificar de forma sistemática la calidad de la ejecución del gasto público, puesto que en nuestro país no existe un sistema de seguimiento a las inversiones públicas; es decir, no es posible corroborar la eficiencia de los servicios que brinda el Estado, ni medir el nivel de calidad de la prestación de los mismos."



Dado que existe una relación directa entre la expansión de infraestructura y la reducción de la pobreza, los bajos niveles de inversión atentan contra el bienestar de la población, que crece constantemente, y la capacidad de la economía para producir. La revisión del presupuesto para infraestructura asignado a las regiones a lo largo del periodo, demuestra que este ha estado concentrado principalmente en obras orientadas a mejorar los servicios de transporte (34%), salud y saneamiento (25%) y educación (17%). Según el Sistema Integrado de Administración Financiera del MEF, el gasto realizado en estos sectores considera la construcción y mejora de bienes inmuebles tales como carreteras, infraestructura educativa, hospitalaria, de riego, de saneamiento, entre otros. Sin embargo, la ejecución de las inversiones es baja, como puede observarse en el cuadro siguiente.

Cuadro 03

Presupuesto regional para inversiones en infraestructura y nivel de ejecución, acumulado 2007-2010



Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Elaboración propia.

¿Quiénes invirtieron en infraestructura?

Si consideramos que el presupuesto muestra los proyectos y gastos que el gobierno se compromete a realizar, los cuales deberían estar alineados con las prioridades de la sociedad, la fiscalización del gasto actúa como una herramienta de transparencia y rendición de cuentas, siendo las inversiones en infraestructura, lo más fácil de percibir y fiscalizar para la sociedad.⁶ En ese sentido, el voto electoral constituye un instrumento para expresar la aprobación o conformidad con la gestión y el gasto ejecutado por las autoridades.

En las elecciones recientes de 2010, los presidentes o vicepresidentes de 12 regiones se lanzaron a la reelección, habiendo salido reelegidos en 8 regiones para el periodo 2011-2014, siendo ellos los representantes de Ancash, Arequipa, La Libertad, Lima, Loreto, San Martín, Tumbes y Ucayali. Los que no fueron reelegidos pertenecen a Huancavelica, Huánuco, Ica y Piura.^{7,8} La reelección implica que más del 30% de los ciudadanos que votaron está de acuerdo en que sean estas personas las que gestionen

(6) MORON Eduardo y ALVARADO, Betty. "Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas". Documento de discusión. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO (UP). Lima, agosto 2008. 167p.

(7) OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE). Elecciones regionales, municipales y referéndum 2010. http://www.elecciones2010.onpe.gob.pe/resultados_erm/.

(8) Los presidentes regionales de Lima y Tumbes también fueron reelectos; sin embargo, el número de votos obtenidos requiere que la elección se defina en segunda vuelta.



“A pesar que el presupuesto para infraestructura asignado a los gobiernos regionales ha experimentado un crecimiento promedio anual igual a 49% durante el 2007-2010, su ejecución ha mantenido bajos niveles. Esto se traduce en S/. 8,830 millones inoperativos para la expansión de servicios de infraestructura que faciliten la provisión de servicios públicos.”



nuevamente los recursos de su región. Pero como ya hemos señalado, la sociedad civil puede evaluar la gestión de sus autoridades a través de las inversiones realizadas.

En el cuadro siguiente se muestra la lista de gobiernos regionales ordenados por el porcentaje de ejecución de su presupuesto en infraestructura entre 2007 y 2010. En 7 de los 10 gobiernos regionales con mayor ejecución, las autoridades se lanzaron a la reelección y 5 fueron reelegidos, es decir, más del 70%, siendo ellos San Martín, La Libertad, Lima, Arequipa y Loreto.

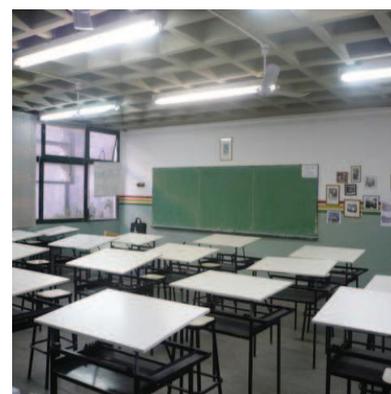
Cuadro 04

Región	Ejecución del gasto en infraestructura 2007-2010	Resultado electoral 2010
San Martín	82.3%	Presidente reelecto
Amazonas	76.3%	-
Madre de Dios	66.5%	-
Ayacucho	64.7%	-
Piura	64.6%	-
La Libertad	63.5%	Presidente reelecto
Lima	63.1%	Segunda vuelta
Arequipa	62.7%	Presidente reelecto
Cusco	58.3%	-
Loreto	57.5%	Presidente reelecto
Huancavelica	55.7%	-
Ica	51.9%	-
Puno	51.7%	-
Lambayeque	48.6%	-
Ucayali	46.9%	Presidente reelecto
Tumbes	46.8%	Segunda vuelta
Pasco	46.3%	-
Huánuco	44.9%	-
Cajamarca	44.1%	-
Junín	41.7%	-
Moquegua	39.5%	-
Apurímac	36.9%	-
Tacna	24.7%	-
Ancash	17.3%	Presidente reelecto

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE).
Elaboración propia.

Es importante destacar que a pesar de no figurar entre las 10 regiones con mayor ejecución presupuestal (por encima del 55%), Ucayali y Tumbes reeligieron a sus autoridades en 2007 con una ejecución del 47%. Más aún, la población de Ancash reeligió a su autoridad regional, teniendo un 17% de ejecución del presupuesto de inversiones. Sin embargo, esto puede explicarse porque este Gobierno Regional es el que recibe la mayor cantidad de recursos (17% del total de presupuesto para infraestructura). Por lo tanto, la población puede percibir que se han ejecutado proyectos importantes, aunque estos signifiquen un porcentaje bajo del presupuesto total, que es relativamente grande.

Estos resultados, aunque no son concluyentes, indicarían que elevados niveles de gasto en infraestructura, sin ser necesariamente un porcentaje elevado del total disponible, tienen influencia sobre la población, haciéndole pensar que la gestión fue buena. Esta hipótesis parece corroborarse con otros ejemplos como es el caso reciente de Lima Metropolitana.



“(...) haber dejado de gastar S/. 8,830 millones equivale a que no se hubiese ejecutado el 80% del actual presupuesto nacional asignado para educación y salud (S/. 11,000 millones).”



Por otro lado, si bien el presupuesto público puede reflejar las relaciones entre gobierno y sociedad a través de la participación ciudadana (Presupuesto Participativo, Plan de Desarrollo Regional Concertado), y este presupuesto puede ejecutarse con cierta eficiencia, esto no asegura que los resultados sean los más convenientes para el desarrollo de una región. Por ejemplo, en Loreto, donde hubo reelección, se registra un porcentaje de ejecución de gasto en infraestructura de 58%, ubicándolo décimo entre 25 Gobiernos Regionales. En el 2009 el 54% de su población todavía no tenía acceso a agua potable y el 71% carecía de servicios de saneamiento. A pesar de ello, muchas de las obras ejecutadas fueron de ornato público, como plazuelas, parques y plazas de armas.

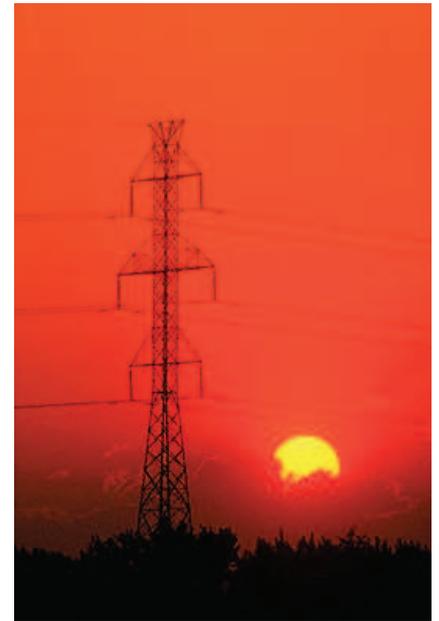
Existen varios factores que pueden explicar esta situación. Un primer factor podría ser que el presupuesto total sea muy pequeño para hacer todo lo que se necesita, aunque la bonanza de los últimos años y la existencia del canon han reducido esta posibilidad. Un siguiente factor, y esto puede sonar negativo, es que la población y sus autoridades, no siempre dan más valor a la infraestructura de servicios públicos o de desarrollo económico. La idiosincrasia de cada región refleja las necesidades y modo de vida que ha existido durante muchos años, y una plaza de toros para realizar fiestas estacionales puede ser preferida por ejemplo, en lugar de la ampliación de la red eléctrica. Ante esto, lo que se necesita es capacitación y mejor educación para que la población pueda tomar mejores decisiones.

Otro factor que puede reducir la rentabilidad económica y social de las inversiones puede ser los propios funcionarios públicos. Una política salarial plana y un sistema de estabilidad casi inquebrantable, no ligado a su desempeño, no incentivan una buena gestión. Un cuarto factor es el temor a la Contraloría de la República, que genera un alto nivel de inacción por miedo a que sus decisiones puedan ser sancionadas. Finalmente, el sistema de contrataciones y adquisiciones del Estado, con normas de ejecución complejas, causan demora en la prestación de los servicios.⁹

Conclusiones

Las capacidades de los gobiernos regionales para planificar, priorizar y ejecutar proyectos de infraestructura pública, tiene importantes efectos sobre la sociedad y el clima de inversiones. Por ello, resulta indispensable que se implemente un sistema que permita medir las capacidades de gestión de las autoridades, que trabaje a la par con un mecanismo de capacitación y asistencia técnica, así como mejor educación para la población. Una carrera pública con continuidad de los cargos técnicos, que asegure que las capacidades no se pierdan con los cambios de gobierno, junto con políticas de incentivos que premien a aquellas gestiones que logran avances en la eficiencia, serán necesarios para promover una mayor y mejor ejecución del gasto en inversiones y evitar así que estas se concentren en obras pequeñas que no generan un verdadero impacto social.

Si desea leer más sobre los contenidos tratados en esta sección, visite el enlace: <http://www.ipae.pe/Aportalv22/flashcee/ntecnica/ntecn06.html>



“(…) la fiscalización del gasto actúa como una herramienta de transparencia y rendición de cuentas, siendo las inversiones en infraestructura, lo más fácil de percibir y fiscalizar para la sociedad.”

(9) ABUSADA, Roberto. “Eficiencia del Gasto Público en el Perú”. INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE). Lima, 2008. 39p.



CERRAR LAS BRECHAS DE SERVICIOS BÁSICOS ¿CÓMO ASIGNAR MEJOR EL DINERO?

ENTREVISTA A MILTON VON HESSE
Ex Director de Programación Multianual del
Ministerio de Economía y Finanzas - MEF

Hemos llegado a un momento en el que no hay que preocuparnos por los recursos, porque los tenemos, sino por la gestión pública. Allí está nuestro talón de Aquiles para los próximos años.

¿Cuándo se instaura el SNIP?

MVH: El SNIP se crea en el 2000, en el último año del gobierno de Alberto Fujimori, cuando se da una coyuntura favorable. Empiezan a salir los videos y se ve que el régimen tambalea. El MEF aprovecha y mete la ley al Congreso, y esta se aprueba, ya que muchos congresistas querían ser transparentes. De otra forma hubiera sido mucho más difícil. Se aprueba en el 2000 y entra en vigencia plena a partir del 2002, con las leyes de descentralización.

¿Siempre tuvo el mismo diseño, desde el principio?

MVH: Inicialmente el SNIP se centraba en pocos sectores. Primero en los que más invierten: transportes, energía, vivienda, construcción y saneamiento, educación y salud. En un inicio era obligatorio para ellos y la idea era que fuéramos

“Gran parte de lo que hemos invertido en los últimos años se ha ido a reponer servicios en aquellos sectores que la pésima inversión pública hizo que se deterioren.”

ampliando el ámbito poco a poco. Los gobiernos regionales y municipales, inicialmente, no estaban incorporados, [porque] en esa época el 70% de la inversión se definía en instancias nacionales. Y de ese 70%, el 80% se refería a los sectores mencionados. Entonces, había que empezar a ver por dónde estaba la mayor parte del problema. Luego vinieron las leyes de descentralización. En todas ellas se incluyó que el SNIP era obligatorio para todo el mundo.

Esa obligación era teórica al principio

MVH: Al principio era teórica. Sobre todo con los municipios. Sin bien [la ley] se aplicaba a todos, el MEF decidía cómo iban entrando los municipios. Se comenzó con un proceso de integración obligatorio para los municipios más grandes y, de manera voluntaria, para los pequeños. En principio, teníamos entre 150 y 250 municipios.

En paralelo, ¿creció la estructura del MEF?

MVH: No creció como debió haber crecido. En el 2004, cuando yo asumo la dirección general, ya no se llamaba Oficina de Programación e Inversiones (OPI). Lo que se creó fue un grupo de asistentes técnicos regionales. La idea era que ellos sean asistentes técnicos en un proceso de learning by doing, donde ellos le iban a enseñar a los funcionarios subnacionales las reglas de juego del SNIP y cómo hacer mejor sus proyectos. Estos equipos de cinco personas, que tenían especialistas en transporte, salud, educación y en energía, iban rotando por todo el país.

¿Eso cuando arrancó?

MVH: Fines del 2005, con Pedro Pablo Kuczynski.

Ya para esa época había una buena tanda de reclamos

MVH: Los políticos estaban en contra [del SNIP], pero teníamos muchos aliados. Creo que se vendió muy bien el mensaje de la calidad de la inversión. De hecho, a diferencia de lo que pasó después, cuando parábamos un proyecto grande teníamos a los medios de comunicación de nuestro lado, teníamos a los principales formadores de opinión de nuestra parte, teníamos un sentimiento favorable. En esa época, el ministro Kuczynski se comió el pleito (aunque cedió en algunas cosas). Cuando le planteamos la idea de los asistentes técnicos, lo hizo. Lo que pasa desde hace muchos años en el Perú es que, sistemáticamente, todas las leyes de presupuesto prohíben la ampliación de plazas y la contratación de personal todos los años. Entonces, en un sistema nuevo que requiere altas competencias técnicas, llegué a tener en mi oficina más de 70 personas. ¡Imagina cómo era con los subnacionales! Por un lado, este era un sistema que requiere cierto nivel de capacidad técnica instalada, pero por otro lado se prohibía a los entes subnacionales contratar gente especializada con un contrato decente, de por lo menos mediano plazo.

“La inversión pública se ha atomizado. Los proyectos son proyectitos chiquititos sin ninguna significancia. Parece que los gobiernos regionales están más contentos con ser municipios y compiten en hacer las canchitas de fútbol, pistas y veredas, y locales comunales, cuando esa labor es netamente municipal.”

¿Por qué el SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera, órgano del MEF) sí pudo armar su equipo que viajaba y que estaba descentralizado?

MVH: Con el SIAF pasaba lo mismo. Tuvieron un financiamiento externo que les duró más tiempo. Pero también los residentes SIAF eran consultores. El gran aporte en el Perú durante la década del 2000 fue haber hecho importantes cambios en los sistemas administrativos del Estado, con la idea de profesionalizar la gestión pública. Se logró mejorar en eso. Con la creación del SNIP y del SIAF, se abre una revolución en términos de transparencia de la información pública. Cualquier ciudadano de a pie hoy día, que quiere ver en qué gasta su presupuesto la unidad ejecutora más chiquita en el municipio más recóndito, puede verlo en su página web a través del SIAF.

Eso no quiere decir que no haya corrupción

MVH: Por lo menos hoy día todo el mundo sabe qué proyectos hay en cartera a través del SNIP, qué proyectos se están ejecutando a través del SIAF, y cómo se están ejecutando y qué licitaciones se están haciendo a través del SEASE. Hoy día, por lo menos a nivel de herramientas, la gestión pública está mucho más profesionalizada. La tragedia es que esas herramientas no están acompañadas por las capacidades técnicas del personal. Ahí sí hay una crítica al MEF, ya que desde el marco de austeridades, se ha prohibido la contratación de personal técnico calificado.

¿Y si el problema es tan evidente desde hace diez años, por qué no se encuentra una solución?

MVH: De alguna manera, este gobierno anunció una reforma de la gestión pública, y se creó SERVIR. Creo que esta era [una propuesta] con mucho potencial, pero el mismo gobierno la limitó. Primero que todo, el tope de sueldos. Si bien los topes de sueldo pueden ser adecuados para mandos medios, para gente con mayor especialización ya no es tan atractivo ir al Estado.

Ahora que has viajado por el país, ¿te has percatado que el problema sigue siendo el mismo?

MVH: Sí. A la clase política le conviene el caos. El político que gana elecciones gana con una oferta de ofrecimientos a grupos de poder distintos, parte de los cuales se pagan con puestos de trabajo. Entonces, yo necesito tener un municipio flexible en términos laborales. Por ejemplo, el gobierno regional de Tacna tiene 2.000 personas contratadas, y es el que peor ejecuta el dinero, según un ranking que hicimos preliminarmente.

MILTON VON HESSE

Economista especialista en temas de inversión y gestión pública, graduado como Master of Arts in Economics of Georgetown University. Se ha desempeñado durante 10 años como funcionario del Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. Durante su permanencia en este sector, trabajó como especialista en proyectos de inversión y desarrollo agrícola y rural, siendo responsable del seguimiento de las distintas fases del ciclo de proyecto para la cartera que corresponde a los sectores agrícola, medio ambiente, desarrollo rural, telecomunicaciones y formalización de la propiedad. Milton Von Hesse fue Director General de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM), ente rector del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Ha sido también consultor organismos como el Banco Mundial y CEPAL. Actualmente se desempeña como profesor a tiempo completo y miembro del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

¿Eso se ha dado sobre todo con este gobierno?

MVH: También con el anterior. Pero se ha acentuado con este. [Por ejemplo], el gobierno regional de Ica ha tenido en cinco años seis gerentes regionales. Dime en qué empresa privada cambian al gerente comercial una o dos veces al año. Eso sería un desprecio por el conocimiento acumulado.

Los problemas siguen siendo los mismos

MVH: Con una gran diferencia. Que ahora se tiene el doble de plata que hace diez años, con lo cual la situación es peor. Cuando se quejan de que no se está gastando el 100%, yo digo ¡felizmente! La inversión pública se ha atomizado. Los proyectos son proyectitos chiquititos sin ninguna significancia. Parece que los gobiernos regionales están más contentos con ser municipios y compiten en hacer las canchitas de fútbol, pistas y veredas, y locales comunales, cuando esa labor es netamente municipal. Pero claro, también ves que algunos deciden hacerlo por administración directa. [Tienes] estudios de pre inversión mal hechos, términos de referencia para los ingenieros que hacen el expediente técnico mal hechos, expedientes técnicos mal hechos. Al final, lo que se hace no funciona.

Imagino que en tus viajes ves diferencias en la calidad de la gestión. ¿Qué funciona bien y qué mal?

MVH: Depende de qué consideres que camina bien o camina mal. Si haces un ranking entre quién gasta más y quién gasta menos, hay una dimensión de gasto. Pero lo que a mí me gusta más que ver si gastas mucho o poco es si estás invirtiendo bien tus presupuestos. Por ejemplo, si una variable de medición para saber si un gobierno regional está gastando mejor que otro fuese cómo estás asignando tu plata, yo esperararía que aquellos sectores en los que los pobladores tienen mayor déficit en atención de servicios sean los que reciben más plata. Hicimos un ranking en base a lo que llamamos "eficiencia asignativa", que evalúa a los gobiernos regionales respecto de la cantidad de plata que destinan para cerrar brechas. Y los que peor asignan la plata son los que tienen más plata. Los que tienen el canon. Por ejemplo, Tacna es la que tiene peor coeficiente de correlación. El segundo peor es Moquegua, el tercero es Ancash. En cambio, los que tienen menos plata son los que mejor asignan, cómo Ucayali, Madre de Dios, entre otros.

¿Ocurre lo mismo con el Gobierno Nacional?

MVH: Además de la crítica que les hacemos a los gobiernos regionales y municipales, la gran crítica es para el Gobierno Nacional. Con el mismo criterio, yo esperararía que las inversiones en agua que hace el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento sean donde haya mayor déficit de atención de agua, y tampoco es así. Yo esperararía que el Ministerio de Agricultura ponga más canales

"(...) si una variable de medición para saber si un gobierno regional está gastando mejor que otro fuese cómo estás asignando tu plata, yo esperararía que aquellos sectores en los que los pobladores tienen mayor déficit en atención de servicios sean los que reciben más plata."

canales, y tampoco es así. El Ministerio de Energía y Minas (MEM) es el que mejor asigna, según un estudio que hicimos para el MEF.

Ese es un buen ejemplo, ya que el MEM es uno de los ministerios que ha podido mantener cierta capacidad técnica.

MVH: Aunque no tengo datos para asegurar eso, tengo esa misma percepción. Hay lo que los investigadores llaman “la maldición de los recursos naturales”. Se refiere a que los países pobres que tienen mucho dinero por haber explotado un recurso tienen más problemas para desarrollarse. Yo no diría que el Perú es un país con una maldición de recursos naturales, ya que en general el manejo macroeconómico es lo que ha impulsado la inversión privada, y es la inversión privada la que está jalando desarrollo. Pero lo grave es que la otra mano, que es la inversión pública y la gestión pública sectorial, que debería estar multiplicando por 1,5 el efecto de la inversión privada, no lo está haciendo. Eso es riesgoso, porque estamos desaprovechando una oportunidad para avanzar mucho más rápido. Gran parte de lo que hemos invertido en los últimos años se ha ido a reponer servicios en aquellos sectores que la pésima inversión pública hizo que se deterioren.

El error de siempre

MVH: Exactamente. Al final, todos estos temas de los que estamos hablando tienen un común denominador: la falta de capacidad gerencial en el sector público para enfrentar todo.

¿Cómo se corrige?

MVH: (...) primero, [debemos] atraer masivamente al sector público capacidad técnica. Segundo, a los funcionarios del sector público que no puedan salir, brindarles la capacitación y asistencia necesaria. Ojo que la capacitación funciona hasta cierto punto, ya que, como decía mi abuela, loro viejo no aprende a hablar.

Si tomamos una foto de cómo está la cosa en este momento, podríamos afirmar que nada sustancial va a cambiar en los próximos diez años

MVH: Yo diría que en los siguientes diez años vamos a tener un impacto en el nivel de bienestar muy por debajo de lo que podríamos haber logrado. En ese estudio que mencioné [determinamos] que el Perú necesitaría, para cerrar brechas de servicios básicos, S/.70.000 millones en los próximos cinco años. Lo que hicimos fue una simulación financiera y la plata, la tienes. En los próximos cinco años tendríamos la plata suficiente para cerrar esas brechas si se asignara mejor el dinero.

“Hoy día, por lo menos a nivel de herramientas, la gestión pública está mucho más profesionalizada. La tragedia es que esas herramientas no están acompañadas por las capacidades técnicas del personal.”

“(...) en los siguientes diez años vamos a tener un impacto en el nivel de bienestar muy por debajo de lo que podríamos haber logrado.”

¿De qué servicios estamos hablando?

MVH: Agua y saneamiento, salud y educación básicas, a nivel urbano y rural. Básicamente conectividad vial, saneamiento y energía. Esos son los sectores vitales. Tenemos la plata. Pero con el nivel de eficiencia y de efectividad con el que se gastan los recursos en el Perú, probablemente vamos a gastar la mitad y, de esa mitad, una parte se va a dirigir a temas que no reducen las brechas y de la segunda mitad que se asignó bien, probablemente buena parte no funcione.

¿De qué manera las asociaciones público-privadas pueden solucionar este tema?

MVH: No les veo mucho potencial, ya que están sujetas a las mismas reglas del Estado. Y hay un problema del fondo: yo creo que no es el privado, en estos temas, el que debería liderar la asignación de dinero, en qué invertir. Si el Estado no sabe establecer sus prioridades de inversión en sus tres niveles, no le pidas al privado que lo haga. El privado tiene su negocio y no tiene que estar pensando por qué una comunidad de Apurímac no tiene acceso a energía, cuando en verdad ese sería un tema que mejoraría su competitividad a largo plazo.

La campaña municipal llevó a que se criticara la oposición del MEF en su momento a la Interoceánica. ¿Cuán preparado está el MEF para evaluar proyectos de esta envergadura?

MVH: El debate es: la Interoceánica sí o la Interoceánica no. Pero esa no es la discusión de fondo, que debe estar enfocada en cómo se hace. En cualquier parte del mundo, hacer una carretera como la Interoceánica hubiera requerido un nivel de estudios previos significativo. Aquí, esa decisión se tomó en menos de un año. Ni los ingleses, que son los papás de las asociaciones público-privadas, hubieran tomado esa decisión en tan poco tiempo.

Las empresas que usarán la Interoceánica afirman que la calidad con la que se hizo fue la adecuada, pese a que el MEF no pensaba eso inicialmente

MVH: Si le preguntas a las empresas, siempre te van a decir que ese es el nivel [adecuado] de calidad. Pero en el primer contrato el costo estimado era de US\$ 400 millones, y luego se llegó a US\$ 1.400 millones.

¿Qué tendría que pasar para que vuelvas al sector público?

MVH: Mi vida es la gestión pública, pero las condiciones en el Estado aún no están dadas. Más allá de un tema salarial, es un tema de confianza y de respeto. En los años 90 era fashion trabajar en el sector público, temas de corrupción aparte. Se generó un ambiente de confianza en el que había masa crítica. Se debe volver a generar las condiciones adecuadas con masa crítica, y eso va a requerir que el gobierno siguiente tome decisiones en serio. Hay que generar las condiciones adecuadas, que van más allá de las remuneraciones.

“En los próximos cinco años tendríamos la plata suficiente para cerrar esas brechas si se asignara mejor el dinero”.



“Si el Estado no sabe establecer sus prioridades de inversión en sus tres niveles, no le pidas al privado que lo haga.”

UNA NUEVA EDUCACIÓN EMPREENDEDORA

Búsqueda de soluciones, generación de propuestas innovadoras, transferencia de conocimientos y experiencias motivadoras, son algunas características que distinguen a las personas emprendedoras.



Si conoce a alguien con espíritu creativo, con sentido de iniciativa, innovador, amante del riesgo y con una alta habilidad para planificar y gestionar proyectos con resultados, usted puede asegurar que conoce a un emprendedor. Hoy en día, ser emprendedor es considerado una competencia clave, que involucra la capacidad de generar ideas innovadoras e ir en busca de oportunidades más allá de los recursos que tenemos disponibles. Entonces, surge la pregunta: ¿el emprendedor nace o se hace? Algunos nacen otros se hacen, pero lo importante es que el proceso de identificar, evaluar e implementar oportunidades, puede ser sistematizado y difundido.

Factores de éxito

A través de diversos estudios se ha demostrado que la inclusión de iniciativas que fomenten la cultura emprendedora desde la escuela no solo permite desarrollar las aptitudes y cualidades que definen a los emprendedores, sino que además, sus efectos trascienden a la sociedad en impactos económicos y sociales positivos.¹ Pero lograrlo, requiere la interacción de una serie de factores que garanticen su éxito:

- Nueva currícula educativa. Los sistemas educativos deben incorporar en todos sus cursos y programas educativos el carácter emprendedor, no sólo proponerlos como cursos específicos o aislados.

“El Programa SAGE-Students for Advancement of Global Entrepreneurship provee a los adolescentes de soporte y redes de contacto para que puedan crear empresas comerciales o sociales. Este enfoque resulta motivador para los jóvenes, pues los ayuda a convencerse que pueden lograr que el mundo sea un mejor lugar, no sólo para sí mismos, sino para la comunidad en general.”

(1) WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). “Educating the Next Wave of Entrepreneurs”. Switzerland, April 2009. 184p.

- Docentes con espíritu empresarial. Los profesores que integren la plana docente de las instituciones educativas deberán estar familiarizados con el mundo empresarial y preparados para manejar modernas metodologías de aprendizaje.
- Metodologías dinámicas. El desarrollo de las competencias empresariales se debe promover a través de la aplicación de herramientas prácticas como casos de estudios, actividades grupales y trabajo en equipo, investigación orientada al mercado, simulaciones de compra y venta, viajes a empresas locales, actividades con emprendimientos de riesgo, entre otras.
- Interacción con el mundo empresarial. La exposición a conocimientos, experiencias y lecciones de vida de los empresarios actúa como estímulo para promover la cultura emprendedora entre los más jóvenes; más aún, los empresarios pueden actuar como mentores y dar soporte a las iniciativas desarrolladas por los estudiantes.
- Aplicación de herramientas tecnológicas. El uso intensivo de la tecnología permite acelerar los procesos de aprendizaje, así como facilitar la formación de redes e intercambios de experiencia.
- Normatividad. La existencia de un marco regulatorio que propicie la interacción academia-universidad es clave para incentivar las alianzas que promuevan el intercambio de experiencias emprendedoras y la interacción multidisciplinaria.

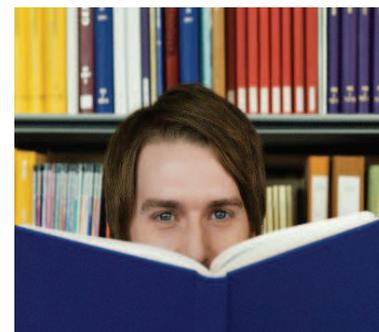
Experiencias exitosas

Programas exitosos que promueven la educación emprendedora a nivel mundial, como Junior Achievement, Aflatoun, SAGE Global, SIFE, Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE) y algunos otros, tienen como objetivo lograr un cambio en la mentalidad de los jóvenes, con el propósito de sensibilizarlos sobre la relevancia de la cultura emprendedora y motivarlos en la creación de nuevas propuestas emprendedoras.

- Aflatoun incentiva a los niños la cultura del ahorro y promueve en ellos el inicio de microempresas. A través de la educación social y financiera, los niños son empoderados para realizar un cambio positivo en sus vidas y en sus comunidades y, eventualmente, romper el círculo de pobreza en el que muchos se encuentran.²
- SIFE, una organización sin fines de lucro, que trabaja con líderes empresariales y de educación superior, propicia la formación de equipos universitarios que aplican conceptos empresariales para desarrollar proyectos que mejoren la calidad de vida de gente necesitada.³
- Echoing Green invierte y asiste a emprendedores sociales sobresalientes

(2) AFLATOUN. Child Social & Financial Education. Véase www.aflatoun.org

(3) SIFE. A head for business. A heart for the world. Véase www.sife.org



“El desarrollo del espíritu emprendedor no está suficientemente integrado en la educación superior. La mayoría de cursos de fomento al emprendimiento se dan en las carreras de administración y economía.”



para desarrollar actividades y/o proyectos emprendedores de alto impacto, conectándolos además con una amplia red de emprendedores sociales.⁴

- NFTE tiene como misión ofrecer programas que inspiren a los estudiantes de comunidades de bajos ingresos a permanecer en el colegio, reconocer oportunidades de negocios y planificar futuros exitosos.⁵

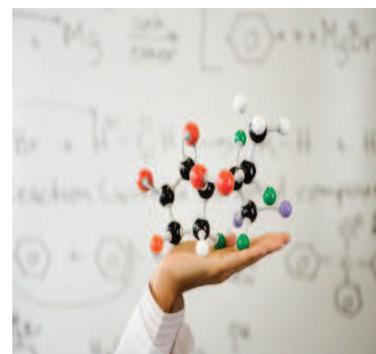
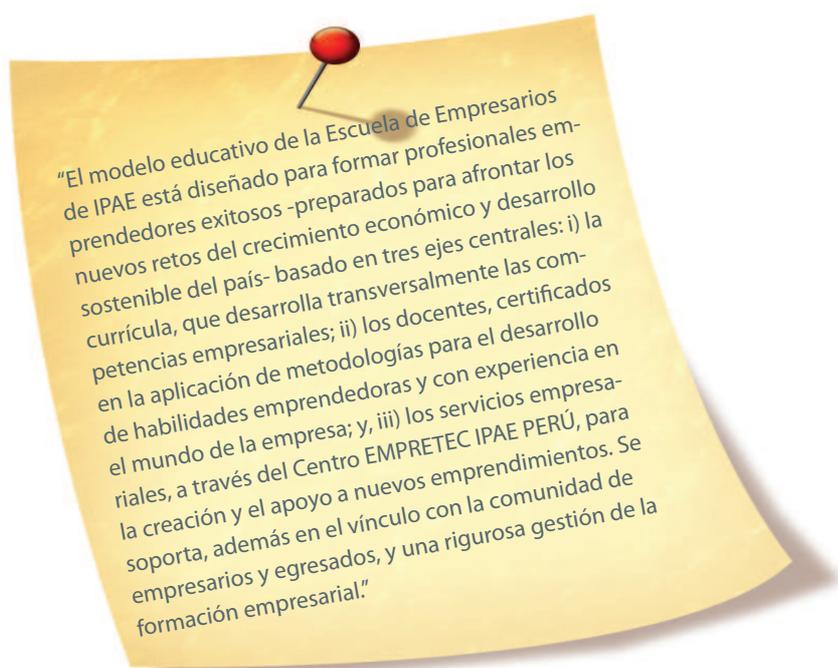
La próxima ola de emprendedores

Los diversos retos a los que se enfrentan las generaciones de hoy -tales como el cambio climático, la globalización y el acelerado cambio tecnológico- presentan a la sociedad una oportunidad única para proponer ideas emprendedoras que les den respuesta. Como parte de la cultura emprendedora, estas propuestas, además de ser innovadoras, tendrán que ser generadoras de valor agregado para la sociedad y enfocadas en alcanzar objetivos como la creación de riqueza y la reducción de la pobreza.

Sin embargo, para seguir esta ruta hay aún muchos cambios que realizar, entre ellos: i) lograr un cambio cultural y una aceptación generalizada de la cultura emprendedora, ii) reentrenar a los docentes en nuevas técnicas y metodologías, cambiando incluso la forma como se imparte la educación, iii) involucrar activamente a la comunidad de empresarios, iv) incentivos para la formación de equipos multidisciplinarios, y v) definir un marco regulatorio que estimule y propicie una relación activa academia-empresa con reglas claras en cuanto a la propiedad intelectual, entre otros. Implementando estas reformas en el sistema educativo -y demás que sean necesarias- es posible que la próxima ola de emprendedores traiga consigo a aquellos cuyas destrezas y conocimientos han sido moldeados desde la escuela.



“(...) es más probable que las empresas innovadoras surjan de profesionales técnicos, científicos y creativos.”



(5) START IT UP. Network for Teaching Entrepreneurship. Véase www.nfte.com.

(4) ECHOING GREEN. Véase www.echoinggreen.org

CADE EJECUTIVOS 2010

AGENDA DE LA COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO Y LA PROSPERIDAD DEL PAÍS

CADE Ejecutivos 2010, evento que congregó a más de 1,000 participantes, ha sido considerado un gran éxito, tanto en términos de su amplia convocatoria como por la profundidad de las propuestas discutidas. Durante los 3 días de la CADE, se presentaron planteamientos que abarcaron distintos niveles de detalle y alcance para mejorar la competitividad del país, que como dijo el Presidente de la CONFIEP, Ricardo Briceño, constituyen un proyecto de desarrollo del país.

Tratándose de un año preelectoral, una parte muy importante del programa fueron las presentaciones de los cuatro principales candidatos presidenciales sobre los temas prioritarios para el mejoramiento de la competitividad del país. Ellos expusieron sus planteamientos para un posible gobierno y se sometieron a las preguntas de un panel especializado, abarcando de manera alturada gran variedad de temas.

A continuación, se presenta un resumen que recoge los compromisos más relevantes de los candidatos con respecto a los 12 pilares de la competitividad del World Economic Forum, que fueron la base para los temas desarrollados durante la CADE. Esta sección no muestra el diagnóstico que cada candidato realizó, ni el sustento de sus capacidades y experiencia, por ello, debe tenerse en cuenta que se trata de una visión parcial de las exposiciones presentadas. Además, no todos los candidatos trataron los temas con la misma profundidad, por lo que en algunos temas, se muestran propuestas solo de algunos de ellos.

Al iniciar sus ponencias, los candidatos dieron un panorama general acerca de cómo ven las prioridades de su posible gobierno y del país que quisieran construir. También todos ratificaron su compromiso de mantener las líneas de manejo económico seguidas en los últimos años.

CADE

EJECUTIVOS 2010

Urubamba, del 11 al 13 de Noviembre



PRIORIDADES DEL CANDIDATO

Alejandro Toledo

Temas prioritarios:

- Inclusión social.
- Diversificación de la economía y mayor valor agregado.
- Educación de calidad.
- Salud preventiva.
- Ciencia, tecnología e innovación.

Otros temas importantes:

- Reforma institucional, especialmente del poder judicial.
- Cuidado del medio ambiente.
- Sociedad más cohesionada, basada en la diversidad cultural.
- Reducir malnutrición, mortalidad infantil, mejorar agua y desagüe, salud, educación.



Alejandro Toledo

Luis Castañeda

Modelo de sociedad:

- Acceso a la educación, salud, alimentación y esparcimiento.
- Personas con compromiso con la sociedad.

Temas prioritarios:

- Agua potable y desagüe.
- Electricidad.
- Salud.
- Educación de calidad e investigación
- Infraestructura.
- Reforma del Estado, instituciona-

- lidad, seguridad.
- Diversificación y mayor valor agregado.

Otros temas importantes:

- Concertación social, entre el Estado, el sector privado y las comunidades, compartiendo información.



Luis Castañeda

Ollanta Humala

Visión:

- Estado fuerte, con presencia en todo el país y sin corrupción.
- Inversión nacional y extranjera en el interior del país con salarios dignos.
- Salud, educación, infraestructura pública, pensiones, salud.
- Óptima distribución de la población.

16 temas importantes, no priorizados:

Lucha contra la corrupción y el narcotráfico, revolución educativa con desarrollo tecnológico, orden y seguridad, estabilidad jurídica y respeto al marco jurídico nacional e internacional, mejor tributación, prudencia económica (estabilidad macroeconómica), Estado para todos, recuperación de la soberanía nacional sobre la propiedad de los recursos naturales, política de integración con toda América Latina, fortalecimiento de la democracia, economía nacional de mercado, cambio climático, impulso a las empresas nacionales y privadas, integración del territorio nacional,

inversión en infraestructura pública y desarrollo energético, derechos laborales.



Ollanta Humala

Keiko Fujimori

Temas prioritarios:

- Equiparar el desarrollo entre la población, haciendo inversiones con criterio social.
- Forjar ciudadanos competentes.
- Prioridades: Nutrición infantil, salud, educación, servicios públicos, infraestructura.

Otros temas importantes:

- Seguridad y narcotráfico.
- Innovación.
- 2016: reducir pobreza a 20%.
- Ayudar a la mediana y pequeña empresa por ejemplo con la creación de fondos que den préstamos con bajos intereses.



Keiko Fujimori

POLÍTICA ECONÓMICA

Alejandro Toledo

- Crecer 7% anual hasta el 2021.
- Mantener estabilidad.
- Continuar TLC s.

Luis Castañeda

- Crecimiento de 7% u 8%.
- 2 millones de puestos de trabajo.
- Desarrollar comercio internacional y mercado interno.

El tema no fue desarrollado por
Keiko Fujimori



Ollanta Humala

- Déficit fiscal máximo de 2% del PBI.
- Dialogar con los empresarios.
- Mantener estabilidad.
- Empresas estatales pueden ser competitivas.
- TLC s no permiten salir del modelo primario exportador.
- Usar TLC s para defendernos contra prácticas anticompetitivas extranjeras.

INVERSIÓN E INFRAESTRUCTURA

Alejandro Toledo

- Agua y desagüe.
- Caminos rurales y carreteras.
- Electrificación.
- Puertos y aeropuertos.
- Empresas tienen la responsabilidad de cuidar el medio ambiente.

Luis Castañeda

- Decisión política de facilitarla es importante.
- Financiamiento: Incrementar presión tributaria en 1%, recursos presupuestales no utilizados, dinero de las regiones .
- Completar carretera de los Andes.
- Energía: Dar prioridad a energía hidroeléctrica.
- Mejorar el transporte.
- Estado debe facilitar la inversión privada, simplificar trámites.

Ollanta Humala

- Plan de desarrollo ferroviario.
- 2016: Interconexión de todo el país por fibra óptica.
- Participación público privada.
- Carácter nacionalista de los proyectos: deben desarrollar sus zonas de influencia.
- Recursos naturales deben ser del Estado antes y después de ser extraídos.
- Aceptar capitales solo si tienen intención de reinvertir en el país.
- Exigir transferencia tecnológica a los proyectos .
- Política de reinversión de utilidades.
- Impuesto a las ganancias.
- Cobro de compensación por la extracción de recursos naturales no renovables .

Keiko Fujimori

- Reducir el costo logístico de un producto al 20% en 5 años mediante carreteras y otras obras: Emplear asociaciones público privadas y obras del Estado, y mantener adecuadamente informada a la población.
- Integración vial de las regiones y conectarlas con los países vecinos: Tener la carreteras longitudinales y transversales.
- Mejorar la operatividad del Callao y otros puertos.

- Simplificar procesos, ventanillas únicas, firma digital, mecanismos de certificación.
- Seguir impulsando proyectos de gas.
- Estandarizar proyectos y reformar el SNIP para agilizarlo.

Servicios públicos

Inversión pública y privada en agua, desagüe y electricidad, especialmente rural.

- Autoridades locales deben identificar proyectos pequeños prioritarios.
- Comuneros supervisarán proyectos a través de los Núcleos Fiscalizadores.
- Trámites más ágiles y transparentes. El Gobierno Central proveerá estándares realistas que faciliten ejecución.
- Cofinanciamiento de obras entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales y Municipales.
- Ayudar a las municipalidades a poner infraestructura y gestionarla. SEDAPAL no debe ser privatizada.
- Debatar cuánto deben pagar los agricultores por el agua. En zonas más pobres, el agua de agricultura no debe ser cobrada hasta que alcancen capacidad para competir.
- Subsidios cruzados para reducir el costo del servicio de la energía a los más pobres.



INNOVACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Alejandro Toledo

- Para el 2021: invertir 2% del PBI.
- Para el 2016: Acceso gratuito universal a Internet en las zonas donde no existe ahora.



El tema no fue desarrollado por **Luis Castañeda**

Ollanta Humala

- Establecer como requisito de todos los proyectos de inversión la transferencia de tecnología al Estado.

Keiko Fujimori

- Crear un fondo para traer tecnologías de otros países que pueden ser mejor aprovechadas en cada región del país.



EDUCACIÓN

Alejandro Toledo

- Establecer metas para evaluar rendimientos.
- Doblar sueldo a maestros en términos reales, dentro de la disciplina fiscal y condicionado a mejora de calidad evaluándolos.
- Capacitar a maestros.
- Establecerles metas para los capacitadores de maestros y evaluarlos.
- Políticas de estímulo medibles para los maestros y los capacitadores de maestros.
- Invertir en los administradores de la educación.
- Invertir en tecnología e innovación.
- Dar reconocimiento a la carrera magisterial y despolitizarla.
- Construir viviendas para los maestros junto a escuelas en zonas alejadas.



Luis Castañeda

- Mejorar la carrera magisterial, con meritocracia, capacitación a los maestros y traer profesores jubilados mediante convenios.
- Educación rural (15 días de trabajo al mes).
- 3,000 becas para profesionales jóvenes en el extranjero, 2,000 de ellas en carreras técnicas.
- Mejorar la calidad.
- Mejorar la currícula.



Ollanta Humala

- Presupuesto educativo de 6% del PBI, de conforme Acuerdo Nacional.
- Alianza estratégica entre universidades, regiones y empresas.
- Capacitación a maestros.
- Evaluar a los maestros y los centros educativos.
- Incremento de sueldos a maestros de acuerdo a méritos.
- Programas de analfabetismo cero.

Keiko Fujimori

- Continuar con las evaluaciones de desempeño a los estudiantes
- Mejorar la paga de los maestros y continuar evaluándolos, premiándolos sobre la base de sus méritos.
- Capacitar a los maestros en alianza con universidades
- Interconectar las escuelas mediante Internet.
- Gastar más en educación en las zonas más pobres.
- Implementar un programa de alimentación integral en las escuelas de las zonas más pobres (desayuno y almuerzo).
- Entregar textos escolares adecuados a cada región y estandarizados por edades.
- Incorporar en las escuelas cursos electivos de desarrollo de capacidades relacionadas a la productividad y las necesidades de la comunidad.
- Educar con valores.



SALUD Y NUTRICIÓN

Alejandro Toledo

- Aplicar más salud preventiva.
- Prevención debe ser una política pública, especialmente para niños de 0 a 5 años.



El tema no fue desarrollado por

Luis Castañeda y Ollanta Humala

Keiko Fujimori

- Automatizar los sistemas de abastecimiento de medicinas y otros insumos.
- Estandarizar los tratamientos para lograr economías de escala.
- Dirigir el gasto en salud hacia la prevención.
- Expandir los Comités Locales de Administración en Salud (CLAS), que permiten a los pobladores contratar y evaluar directamente a los profesionales de la salud.
- Hacer campañas de información y capacitación a las madres y los padres.
- Cambiar hábitos alimenticios y de higiene de la población.
- Fortalecer los Wawa Wasi para dar nutrición y capacitación.
- Fortalecer programas de estimulación temprana.

REFORMA INSTITUCIONAL Y GESTIÓN PÚBLICA

Alejandro Toledo

- Poder judicial: reforma en la que participe toda la sociedad civil, restituir Comisión Especial para la Reforma Integral de la Administración de Justicia –CERIAJUS – para aplicar plan de reforma en el marco del Acuerdo Nacional.
- Contraloría: Mayor independencia del Ejecutivo, empoderarla, pero exigirle resultados más concretos y rápidos.
- Policía: Reestructurarla, modernizarla, mayores sueldos, trabajar coordinadamente con gobiernos locales, capacitar a policías y empoderarlos.
- Fuerzas Armadas: Un cuerpo especial debe participar en lucha narcotráfico y terrorismo, coordinadamente con policía y poder judicial.
- Que los delitos relacionados a corrupción en la administración pública no prescriban.
- Incrementar sueldos de funcionarios públicos.
- Crear carrera pública.
- Crear escuela de funcionarios

públicos y maestrías en gestión pública.

- Proteger la toma de decisiones de los funcionarios públicos ante juicios.
- Proceso de descentralización requiere cambios.



Luis Castañeda

- Se necesita reforma del Estado.
- Gestión efectiva del Estado (tomando como ejemplo Municipio de Lima).
- Estado debe tener autoridad.
- Estado debe tener metas.
- Ministros deben actuar como Presidentes Ejecutivos y Ministerios deben tener un Directorio y un Gerente General.
- Redefinir las competencias de los diferentes niveles de gobierno.

- Simplificar trámites.

Corrupción

- Coordinar con la Corte Suprema y Corte Superior.
- Reducir la cantidad de procesos en el Poder Judicial.
- Utilizar más los arbitrajes.
- Fallos deben ser públicos y crear jurisprudencia.

Seguridad

- Trabajar en varios aspectos: Prevención, persecución del delito, sanción, centros de reclusión.
- Coordinar con la Policía y mejorar su situación dentro de lo que permite el presupuesto: Más eficiente, mejores sueldos, mejores armas y reconocimiento.
- Escaleras, clubes y centros de esparcimientos contribuyen con la seguridad en su origen.

Informalidad

- Pago de impuestos por Internet.
- Campañas de información.
- Mejor sistema de fiscalización y reducción de trámites para combatir la informalidad.

REFORMA INSTITUCIONAL Y GESTIÓN PÚBLICA

Ollanta Humala

Corrupción

- Creación del Comité Nacional de Inversiones, que de canalice todas las inversiones.
- Fijar residencia de ex - presidentes en el Perú al término de su mandato.
- Imprescriptibilidad de delitos de corrupción.
- Inhabilitación permanente de funcionarios públicos culpables de corrupción.
- Presidente debe tener un solo pasaporte.
- Derecho a la revocatoria de todo funcionario público electo.
- Derecho de los partidos políticos a destituir congresistas de sus bancadas.
- Apoyo a la Contraloría y sus proyectos de Ley. Exigir mayor rigurosidad en sus fiscalizaciones.
- Fortalecer el Poder Judicial en provincias.

Narcotráfico

- Dar alternativas económicas a la población cocalera.
- Llevar el Estado al VRAE.
- Aumento de salarios a fuerzas del orden.
- Control de ingreso de insumos a las zonas cocaleras.
- Lucha contra el lavado de activos.
- Modernización de los sistemas aduaneros.
- Medidas más rigurosas en migraciones.

- FFAA no pueden combatirlo.

Orden y seguridad

- Dialogar con las comunidades.
- Obras para las comunidades donde operan empresas deben ser hechas por el Estado.
- Empresas deben respetar el medio ambiente.
- Fortalecer la autoridad municipal.
- Crear políticas de capacitación del personal que está a cargo de la seguridad ciudadana en los municipios.
- Mayor remuneración y capacitación para policía.



para ayudar en la fiscalización (APAFA en colegios, CLAS en centros de salud, Núcleos Fiscalizadores para las obras realizadas por las regiones y municipalidades)

Seguridad

Policía

- Mejorar las instalaciones de las comisarías.
- Crear sistema por internet para tener acceso ilimitado a base de datos de RENIEC, Registros Públicos y de Requisitorias.
- Mejorar sistema de registro digital de delitos.

Narcotráfico

- Se requiere decisión política.
- Cada ministerio debe trabajar en coordinación con la Fiscalía, la policía y el Poder Judicial.
- Fomentar cultivos alternativos (cacao, café) y dar tecnología y otros recursos a los agricultores, darles infraestructura para que puedan sacar sus productos.
- FFAA y policía pueden coordinar esfuerzos para luchar contra el narcotráfico.

Keiko Fujimori

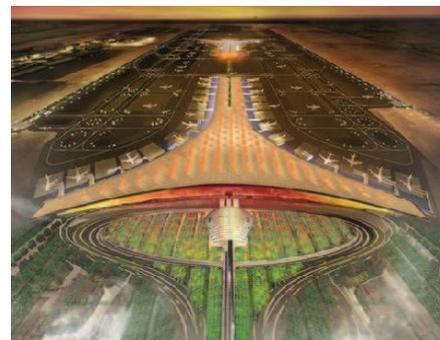
Corrupción

- Fortalecer la Contraloría (capacidad sancionadora y capacidad de investigar proyectos realizados con organismos internacionales) y otras instituciones. Simplificar procesos.
- Utilizar sistemas informáticos para mejorar la trazabilidad. Usar a la participación ciudadanía



COMODIDAD, SEGURIDAD Y CONFORT A TRAVÉS DE TECNOLOGÍAS AUTOMATIZADAS

Descubra un mercado emergente que ofrece diversas posibilidades para mejorar nuestra calidad de vida y conseguir a la vez el ahorro del consumo energético.



Una vez más la tecnología y la innovación se unen para ofrecernos una variedad de beneficios y ventajas imposibles de obtener con las aplicaciones tecnológicas tradicionales. En esta ocasión, le presentamos a la domótica, sistema inteligente que permite automatizar, controlar, integrar y relacionar entre sí todas las instalaciones que hasta hoy se suponían independientes en una vivienda. Haciendo uso de dispositivos supervisados y administrados desde un único centro de control -desde la propia vivienda o a través de la telegestión remota- los sistemas domóticos integran las nuevas tecnologías de la información para crear una smart house.

El sistema puede controlar de forma simultánea distintas zonas como el comedor, cocina, baños y dormitorios, aumentando el confort y la seguridad de una vivienda, permitiendo además el ahorro de energía al regular subsistemas como la iluminación y la calefacción. Los sistemas tradicionales de calefacción tienen un único termostato y no ofrecen un modo preciso de control, generando fuertes oscilaciones entorno a la temperatura deseada, dando como resultado no solo un exceso de calor o frío, sino también un gasto innecesario y la ausencia de confort. Con los sistemas domóticos es posible obtener calor solo cuando y donde sea necesario, puesto que la regulación individual de la calefacción permite que el sistema controle que las habitaciones se calienten tan solo cuando

La inmótica aplica la domótica a instalaciones de uso terciario. Hoy en día, el aeropuerto más grande del mundo -la Terminal 3 del Aeropuerto Internacional de Beijing- opera con más de 11,000 dispositivos inteligentes que controlan los sistemas de iluminación, aire acondicionado, calefacción y mensajes de control de errores, maximizando el ahorro energético y el mantenimiento preventivo, con una fiabilidad a prueba de errores.

do estas se utilizan. El control de la temperatura en espacios no ocupados permite un ahorro de energía hasta de 25%.

Una vez activada la opción anti intrusión, los mismos sensores que iluminan automáticamente su vivienda mientras usted se desplaza por ella, servirán para detectar posibles intrusos. Si esto sucede, la luz se encenderá y apagará de forma intermitente, a la vez que el sistema produce una alarma sonora para crear un ambiente de caos y avisa por teléfono a los números preprogramados para informar -con voz- sobre lo que esté sucediendo. Este sistema le brindará seguridad, permitiéndole el ahorro de un servicio de vigilancia. Sumado a ello, el sistema le ofrece también otras aplicaciones para prevenir posibles situaciones de alarma, así usted podrá ausentarse de su vivienda sin temor alguno.

La tecnología domótica ofrece una eficaz simulación de presencia en la vivienda mientras usted no se encuentre en ella, haciendo creer a las personas extrañas o posibles intrusos que la casa se encuentra habitada cuando en realidad no lo está. Durante el día, el sistema actúa sobre las persianas y durante la noche lo hace sobre las luces. El usuario puede decidir sobre qué persianas actuará el sistema y en qué momento estas se bajarán o subirán. A diferencia de los tradicionales sistemas de programación, la tecnología empleada por la domótica permite establecer un horario de apertura y cierre de las persianas diferente para cada día, convirtiéndolas en instrumentos eficaces de disuasión. Del mismo modo, programando correctamente el sistema, este encenderá los equipos de radio o televisión para dar una mayor apariencia de presencia en la vivienda.

Las aplicaciones domóticas están preparadas para transmitir por teléfono cualquier incidencia que implique un peligro de por medio, tal como la rotura de una tubería, una ventana abierta, fallas en la calefacción o problemas en las conexiones eléctricas. En caso de una fuga de gas o agua, el sistema actuará sobre las válvulas correspondientes evitando posibles daños. Si en su vivienda se produjera una emisión excesiva de humo o CO₂, el sistema será capaz de cerrar automáticamente el paso de gas, activando la alarma que emitirá de forma inmediata señales acústicas y visuales, y dando además aviso con voz a los distintos teléfonos programados, en caso no hubiese nadie en casa en ese momento.

Las aplicaciones propuestas por la domótica representan una forma eficiente para controlar las diversas instalaciones de un mismo ambiente, permitiendo un ahorro de energía al regular la misma en los espacios que no se encuentran ocupados. Sin embargo, estas tecnologías resultan evidentemente más útiles, y con mayores impactos, en instalaciones de mayor concurrencia, tales como hospitales, edificios, centros comerciales y aeropuertos, donde es posible beneficiar a la vez a público, empresarios y trabajadores.

Las aplicaciones domóticas serán especialmente útiles en el sector salud, ya que será posible ofrecer mayores ventajas a las personas de edad avanzada o discapacitadas. En un recinto médico que se disponga de instalaciones con gestión inteligente, ante un incidente de urgencia, el sistema alertará de forma rápida y automática a familiares o personal a cargo.



Es posible que los fabricantes de refrigeradoras ya pueden ofrecer una versión inteligente de estos equipos, los cuales serían capaces de hacer pedidos usando el teléfono o dejar mensajes para que al regresar al hogar, nosotros hagamos las compras de los productos ya agotados en él.

Programa IBERPYME en IPAE

El 23 y 24 de noviembre se realizó el Seminario Taller Internacional "Competitividad e Internacionalización de las PYME", organizado por IPAE Acción Empresarial y el Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa - IBERPYME, entre sus principales impulsores. El evento congregó a casi 200 interesados en la sede de Pueblo Libre y tuvo como objetivo difundir estrategias y buenas prácticas relacionadas con los temas de competitividad y asociatividad para la formación de consorcios y cadenas productivas.



Evento de IBERPYME

Talleres regionales de Competitividad

En octubre se realizaron, en Huancayo, Arequipa e Iquitos, los tres últimos talleres regionales sobre competitividad organizados por IPAE para recoger requerimientos y sugerencias de los empresarios de la zona. Entre los temas propuestos como prioritarios para las agendas regionales, se señaló en Huancayo la necesidad de mejorar las carreteras y ampliar los servicios básicos de salud y educación; en Arequipa, se planteó lograr una mayor conectividad con el resto

del país y una mejor capacidad portuaria y aeroportuaria y, en Iquitos, se propuso el desarrollo de vías de comunicación terrestre, incremento del servicio eléctrico y capacitación especializada.

Nuevas carreras en IPAE

IPAE lanza al mercado educativo superior tres nuevas carreras relacionadas con la gestión empresarial. Administración de Negocios Internacionales, Gestión del Emprendimiento y Marketing están alineadas con el modelo educativo IPAE de promoción y desarrollo del espíritu emprendedor. Cuentan, además, con una innovadora estructura curricular que permitirá a sus egresados tener amplios conocimientos en sus ámbitos de competencia, una clara visión empresarial y destrezas personales para crear y gestionar empresas exitosas. Estas carreras se suman a la de Administración de Negocios para que los alumnos tengan mayores opciones para elegir.

IPAE inicia proceso de acreditación

La Escuela de Empresarios de IPAE está comprometida con una educación de calidad. Por ello, ha suscrito con CINDA de Chile, una de las más prestigiosas agencias acreditadoras del mundo, un convenio para lograr la acreditación internacional de su carrera de Administración de Negocios.

La acreditación es el proceso por el cual se otorga reconocimiento público a la calidad de una institución o programa académico. Dicho proceso se inicia cuando la institución asume cumplir un modelo-

estándar de mejora continua que asegure la calidad del servicio educativo que brinda.

Convenio con National University

Importante convenio suscribe la Escuela de Empresarios de IPAE con la National University de EE.UU., para que los egresados de la carrera de Administración de Negocios puedan acceder directamente a la maestría (MBA-presencial o virtual) y a un programa virtual de inglés.

IPAE premia a escultores

Zoila Elena Castro Salas, con su obra "Espejismo II", y José Alejandro Castillo Linares, con "El sueño de tener la razón produce monstruos", fueron declarados ganadores del 12° Concurso Anual de Escultura, organizado por IPAE Acción Empresarial, haciéndose acreedores a sendos premios de 3 mil dólares.

El jurado tuvo una ardua tarea evaluando 53 obras preparadas por artistas peruanos de reconocida trayectoria y por jóvenes valores. Otorgó, además, menciones honrosas a los escultores Hernando Valdemar Castilla y Jorge Huamán Barrueta.



12° Concurso Anual de Escultura

Premio "Luis Hochschild Plaut"

IPAE otorgó el Premio Luis Hochschild Plaut 2010 al Grupo Apoyo (en la categoría Educación) y a la Sociedad Minera Cerro Verde (en la categoría Cultura), empresas comprometidas con la responsabilidad social, que financian proyectos para mejorar la educación, el arte y la cultura del país.

El Premio "Luis Hochschild Plaut" fue instituido por IPAE en 1999, en homenaje al distinguido empresario minero que fuera Premio IPAE 1984, como reconocimiento al aporte de la empresa privada al desarrollo de una educación de calidad.



Premio Hochschild Plaut

Nueva Red de Escuelas Exitosas en Cajamarca

133 niños de las provincias de San Miguel y Santa Cruz, en los distritos de Calquis y Pulán en el departamento de Cajamarca,

podrán mejorar sus capacidades de aprendizaje con la implementación de la nueva red de Escuelas Exitosas. La red, conformada por cinco escuelas, es financiada con el aporte de ALAC – FSC y el Proyecto La Zanja, empresas comprometidas con la educación del país.

Con este esfuerzo conjunto de IPAE y la empresa privada, son ya 59 redes socio educativas, que a lo largo de 11 regiones vienen apoyando el desarrollo de 33,000 niños de escuelas públicas de primaria de las comunidades más alejadas de nuestro país.

IPAE entre las mejores empresas para trabajar

IPAE ha sido considerada dentro de Las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú con más de 700 trabajadores por la Great Place to Work® Institute Perú, prestigiosa empresa internacional de investigación y consultoría gerencial que desarrolla anualmente un estudio de clima laboral en el país. Cabe destacar que por primera vez una institución educativa ha sido considerada con este reconocimiento.

IPAE junto con otras 140 empresas que tienen un sano interés por crear un excelente ambiente de trabajo participaron de una rigurosa evaluación del

estudio anual de clima laboral, correspondiente al 2010, realizada por la Great Place to Work.



Diploma Great Place to Work

Nuevo comité de gestión EDYGE

Luis Torres Mariscal, Director General de Microsoft Perú, ha asumido, desde octubre, la Presidencia del Comité de Gestión de la Escuela de Directores y Gestión Educativa – EDYGE de IPAE. Integran también este Comité reconocidos profesionales: Santiago Cueto Caballero, Doctor en Psicología Educativa; Úrsula Salazar Vergara, Comunicadora, Gerente de Educación de Microsoft para Perú, Ecuador, Bolivia, Paraguay y Panamá, y Pedro Weiss Barker, Administrador, Presidente de General Electric para Perú, Ecuador y Bolivia.

EDYGE tiene entre sus objetivos promover acciones que permitan mejorar la gestión educativa nacional a través de la formación de líderes educativos y del desarrollo de iniciativas en escuelas primarias rurales y urbano marginales.

ESPECIAL CADE EJECUTIVOS 2010

Importante asistencia al CADE

La Conferencia Anual de Ejecutivos 2010 contó con 1,015 participantes, entre los que se encontraron empresarios, representantes de gremios, políticos, autoridades, académicos y público en general. De ellos, 950 fueron de Lima, y 65 del Cusco y otras provincias. Además se congregaron más de 150 periodistas de los principales medios de comunicación, tanto locales, como de Lima y otros lugares.

Hoteles de Urubamba a toda capacidad

Para la realización del CADE Ejecutivos 2010 se contrataron 20 de los mejores hoteles de la ciudad de Urubamba, los cuales en conjunto representaron una capacidad aproximada de 1,000 camas. Sin embargo, dada la gran afluencia de público, tuvo que contratarse adicionalmente hoteles ubicados en Pisac y en la ciudad de Cusco.

CADE Ejecutivos fue seguido desde el extranjero

La página web del CADE Ejecutivos 2010 (www.cadeejecutivos.com) registró 16,883 visitas de

22 ciudades del país, mientras que el número de participantes en Facebook alcanzó los 4,019 y en Twitter se tuvieron 858 seguidores. Un hecho destacado fue el interés que concitó la conferencia en el extranjero. La página web registró visitas de más de 50 países, 17,992 durante el evento y 28,560 en los días posteriores. Entre los países de origen de las visitas se encuentran principalmente EE.UU., Brasil, España, Canadá, Australia, Malta, Suecia, China, Turquía, Japón y Bolivia.

Población de Urubamba pudo seguir en directo la realización del evento

Una pantalla gigante fue instalada en el colegio La Salle de Urubamba. A través de ella todos los que tuvieran interés en la conferencia pudieron seguir en directo las incidencias de la 48ª CADE Ejecutivos. Especial atención mereció la presentación de los candidatos presidenciales en la jornada sabatina.

Colegio mejorado en Urubamba

Los espacios construidos y remodelados por IPAE para albergar a los participantes de la CADE, quedarán como un legado para

el colegio General Ollanta de Urubamba, donde se realizó el evento. Esto incluye una nueva losa deportiva, donde se instaló la sala principal, nuevos servicios higiénicos, el arreglo de jardines y el pintado de aulas.

CADE Ejecutivos benefició la economía de Urubamba

Se estima que la economía del valle de Urubamba recibió una demanda adicional de unos US\$ 370,000 (aproximadamente S/. 1'000,000 de nuevos soles) durante los 3 días que duró la CADE Ejecutivos. Esto incluye alojamiento, alimentación, turismo, compra de artesanía, etc.

La organización de CADE Ejecutivos requirió un gran esfuerzo humano

Para la realización de la conferencia IPAE contrató los servicios de 17 empresas proveedoras seleccionadas de diferentes ramos. Asimismo, se contó con personal local especializado quienes brindaron soporte en distintas áreas. Además, se contó con la participación de 14 colaboradores de IPAE, que se encargaron de los trabajos de organización y la supervisión operativa durante el desarrollo de la conferencia.

CONSUMER. OLOGY

The market research myth, the truth about consumers, and the psychology of shopping

Una obra de Philip Graves

Nicholas Brealey Publishing. EE.UU., noviembre 2010

A través de una nueva propuesta para comprender el comportamiento de los consumidores, Consumer.ology ofrece algunas pautas que revelan porqué las actuales prácticas de investigación de mercados resultan ser no del todo certeras. Utilizando su enfoque AFECT, basado en cinco criterios para evaluar la confiabilidad de cualquier conocimiento acerca de la conducta del consumidor, Philip Graves supera los criterios de los métodos tradicionales de la investigación de mercados e introduce técnicas psicoanalíticas para descubrir los más increíbles misterios sobre la mente y el comportamiento del consumidor, y entender a los consumidores y sus decisiones de compra mejor que ellos mismos.

Tras veinte años de experiencia observando y analizando a los consumidores, la teoría psicológica de Graves es explicada en esta obra a través de las anécdotas más sorprendentes que nos enseñan a saber descifrar lo que hará y no hará un consumidor al comprar.

SOCIALNOMICS

How social media transforms the way we live and do business

Una obra de Eric Qualman

Jhon Wiley & Sons, Inc. EE.UU., noviembre 2010

En esta fascinante obra, Erik Qualman presenta a Socialnomics, el mundo donde las marcas y sociedades que operan en línea, son las que logran impactos en la economía y en los negocios que se desarrollan en ella. Socialnomics nos muestra cómo los medios de comunicación social, tales como Facebook y Twitter, han vuelto a muchas estrategias de negocio obsoletas, demostrando que las marcas pueden ser reforzadas o destruidas por los medios de comunicación en línea. Si su empresa no está usando sitios en línea para comunicarse con sus clientes y consumidores, usted puede estar seguro que dentro de poco su negocio ya no formará parte de la competencia.

De una forma dinámica y ligera, Qualman nos convence que Socialnomics es la guía esencial para todo empresario que quiera aprovechar el poder de los medios de comunicación en línea para aumentar las ventas, reducir los costos de comercialización y comunicarse eficazmente de forma directa e instantánea con sus clientes. Si es usted propietario de un negocio, deberá prepararse para los próximos cambios que sugiere esta obra.



“El autor nos lleva a un fascinante paseo por los fundamentos psicológicos del comportamiento del consumidor. (...) es esencial para vendedores y gerentes, y no puede ser ignorada por quienes dependen de la investigación de mercado”.

Alan Giles, Miembro de la Sociedad de Marketing de la Escuela de Negocios Saïd, de la Universidad de Oxford.



“Qualman es a los medios de comunicación social, lo que Demming es a la calidad y Drucker a la gestión”.

Scott Galloway, Profesor de la Escuela de Negocios Stern, Universidad de New York.

“Esta es una lectura obligatoria para cualquiera que trate de aprovechar la representación social en lugar de ser aplastado por ella”.

Steve Kaufer, CEO de TripAdvisor.