

EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO

Leadership Academy for Development & Universidad ESAN 24 a 28 de Agosto de 2015

Visión general del curso

Este es un programa intensivo de cuatro días y medio de duración para un pequeño número de funcionarios/as gubernamentales de medio y alto nivel y líderes empresariales, que explora cómo puede el gobierno fomentar y permitir que el sector privado desempeñe un papel más importante, más constructivo como una fuerza para el crecimiento y el desarrollo económicos. El proceso incluye pequeñas interacciones en grupo, con estudios de casos procedentes de Asia y América Latina. Los temas principales son: 1) la promoción de la industria, 2) la implementación de políticas, y 3) el desarrollo del mercado de capitales. Este programa está diseñado para reforzar e ilustrar tres hipótesis críticamente importantes sobre el papel de la política pública en el desarrollo del sector privado:

1. ¡Las políticas públicas importan! El desempeño del sector privado y su papel, ya sea como un catalizador o un obstáculo para el crecimiento económico, están estrechamente relacionados con lo bien o mal que sean diseñadas e implementadas las políticas gubernamentales.
2. Los funcionarios públicos responsables de la mejora de la participación del sector privado deben adquirir una serie de habilidades analíticas para ser eficientes. Pero las reformas políticas no son como la ingeniería u otros campos técnicos en los que hay una clara solución óptima a un problema. El diseño e implementación de reformas políticas significativas requieren un conocimiento más amplio, más interdisciplinario de la economía, la política, la historia y la cultura local, combinado con un sentido de cómo establecer las prioridades, secuenciar las acciones y construir coaliciones.
3. Los resultados exitosos de políticas que fomenten y fortalezcan la participación del sector privado están supeditados a la capacidad de los funcionarios del gobierno y líderes empresariales para entender y apreciar los intereses, las motivaciones y los objetivos de sus contrapartes.

Patrocinadores del curso

Leadership Academy for Development (LAD)

LAD es un programa de capacitación a nivel ejecutivo que ofrece el Centro para la Democracia, el Desarrollo y el Estado de Derecho, parte del Instituto Freeman Spogli de Estudios Internacionales de la Universidad de Stanford, y el Centro de Negocios Internacionales y Políticas Públicas de la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados

de la Universidad Johns Hopkins. La misión de LAD es proporcionar a los/as futuros/as líderes que trabajan en los sectores público y privado en los países en desarrollo, una formación pertinente sobre las políticas gubernamentales específicas diseñadas para alentar al sector privado a desempeñar un papel más productivo en el crecimiento y el desarrollo económicos.

Universidad ESAN

ESAN es la primera Escuela de Graduados en Administración de Empresas académica creada en el mundo de habla hispana. Fue fundada el 25 de julio de 1963, en virtud de un acuerdo entre los gobiernos de Perú y Estados Unidos de América. Su organización y ejecución fueron confiadas a la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford, California. La misión de ESAN es educar líderes y profesionales rectos, altamente calificados y con un sentido crítico y visión global, mediante el fortalecimiento de sus competencias, conocimientos y valores a través de actividades de investigación, docencia y difusión del conocimiento.

El Método de Casos

El "método de casos" es una técnica de enseñanza y aprendizaje a través del análisis de los acontecimientos reales que se han producido, lo que le permite obtener una comprensión realista de las funciones, responsabilidades y habilidades analíticas necesarias en los tomadores de decisiones, así como las tensiones que pueden surgir entre diversas partes interesadas que persiguen objetivos diferentes. Los casos de este curso destacan los retos políticos y las tareas analíticas encontradas por funcionarios gubernamentales de distintos países, donde son responsables de la formulación de políticas y programas destinados a fomentar un papel del sector privado más grande y más constructivo en la economía local, tales como mejorar la información de crédito para el consumo en China, eliminar la corrupción en el servicio aduanero de Indonesia por la tercerización de servicios de importancia crítica a una empresa privada, o la reestructuración de una autoridad de agua y alcantarillado público en la India. Cada caso se presenta desde el punto de vista de un profesional, por lo general un funcionario de gobierno, quien ha jugado un papel central en el proceso de formulación de políticas. Como el lector o lectora del caso, usted está obligado a asumir el papel del principal analista/tomador de decisiones, que debe analizar a fondo el problema, identificar y evaluar los problemas, y tomar una decisión justificable sobre la conveniencia de proceder o no, y, en caso afirmativo, cómo hacerlo.

El método de casos es un enfoque *activo* para el aprendizaje. En lugar de escuchar conferencias a cargo de profesores (es decir, el aprendizaje pasivo), se espera que los cursantes participen activamente en un debate en clase estructurado sobre el caso dirigido por un profesor. Hay que poner mucho énfasis, por lo tanto, en que el éxito con el método de casos utilizados en este curso depende de su voluntad y capacidad para prepararse meticulosamente antes de cada clase, y luego participar activamente en la discusión en clase. Debido a que se trata de un método relativamente realista y práctico de aprendizaje, el enfoque del método de casos le ayudará a desarrollar las habilidades necesarias para analizar algunas de las cuestiones complejas que

encuentra en su trabajo. Además, reforzará su capacidad de tomar decisiones difíciles y comunicarse de manera efectiva.

Grupos de estudio

Se le asignará a un grupo de estudio formado por unos cinco miembros en la primera mañana del curso. Se destinará un tiempo durante el curso para que los grupos se reúnan a discutir las asignaciones de casos después de haber completado una lectura cuidadosa del caso. Estas sesiones de grupo ofrecen la oportunidad de intercambiar opiniones y discutir algunos aspectos que puedan surgir durante la discusión en clase. Llegar a un consenso de grupo no es el objetivo. En última instancia, el objetivo de este proceso es desafiar a todos los cursantes a que participen en la clase de manera más eficiente, lo que aumenta la calidad de la discusión en clase para todos.

Tarea final del grupo de estudio

Cada equipo de estudio preparará una presentación de 15 minutos que se expondrá ante toda la clase en el último día del curso. La presentación esbozará un desafío de política específica sobre algún aspecto del desarrollo del sector privado y propondrá una estrategia para hacer frente a este reto, a partir de las lecciones aprendidas durante el curso.

Esta tarea está diseñada para alentar a usted y a sus compañeros y compañeras de equipo de estudio a que apliquen lo que han aprendido durante el curso a un problema del mundo real que pueda surgir en su país. Esta tarea es un componente central del curso, y, por lo tanto, se espera que los grupos de estudio dediquen un tiempo considerable durante la semana a esta tarea, y produzcan una presentación de calidad que demuestre un pensamiento original. En la tarde del primer día, los instructores ayudarán a cada grupo a identificar el desafío de políticas que van a abordar.

PROGRAMA DE CURSO

DÍA 1: LUNES 24 DE AGOSTO

8:30 – 9:00	Registro
9:00 – 9:20	PRESENTACIÓN DEL CURSO Y PERFIL DEL PROYECTO EN GRUPO -- Prof. Francis Fukuyama
9:20 – 11:00	CONFERENCIA: EL Estado y el Sector Privado – Prof. Francis Fukuyama
11:00 – 11:15	Receso para café
11:15 – 12:00	Los grupos de estudio preparan el caso de agua de Hyderabad
12:00 – 13:15	Foto grupal y almuerzo

CASO 1: La Junta Metropolitana de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de Hyderabad (India): Este caso analiza los esfuerzos del estado de Andhra Pradesh y la Junta Metropolitana de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de Hyderabad (“la Junta”) por proporcionar servicios de agua a sus habitantes más pobres - aproximadamente 1,7 millones de personas. El gobierno del estado debe conciliar las exigencias de los políticos y los inversores privados, así como las de los habitantes de escasos recursos. Socavando este desafío está la realidad de que Hyderabad se encuentra en una región relativamente seca de la India, y la Junta sólo es capaz de abastecer de agua en un promedio de dos horas al día. Con el fin de atraer la inversión necesaria y mejorar el servicio, el gobierno local decidió privatizar la Junta. El caso permitirá a la clase explorar los temas económicos, operativos y de comportamiento asociados con este tipo de decisiones.

Preguntas de estudio

1. ¿Cuáles son los objetivos de la Junta? ¿Cómo debería priorizar sus diversas metas? (¿Qué objetivos debería priorizar, y sobre qué base?)
2. A quien responde el Sr. Gopal? ¿Los intereses de quién tienen que preocuparle? ¿Por qué? ¿Qué recursos tiene, y qué limitaciones enfrenta para la gestión de este entorno externo?
3. ¿Cuáles son las restricciones sobre la privatización que enfrenta la Junta? ¿Qué tan atractivo sería esto para las empresas internacionales de agua?

4. Analice la estructura de costos y cargos a los usuarios, utilizando los datos proporcionados al final del caso. Note, en particular, la brecha entre ingresos y gastos en la Tabla 1. ¿Cuáles son las implicaciones de estas cifras para la capacidad de la Junta para financiar las mejoras en el servicio?
5. ¿Qué estrategias debería usar la Junta para lograr sus objetivos prioritarios? El caso identifica tres opciones relacionadas con la cuestión de la privatización. Pero puede haber otra alternativa o estrategias o acciones a tomar adicionales (por ejemplo, es posible aumentar los cargos a los usuarios, mejorar los esfuerzos de recolección, ajustar el tamaño de la fuerza de trabajo, etc.) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada estrategia? Asegúrese de considerar las restricciones que puedan limitar la viabilidad.
6. Considere las opciones políticas señaladas en la Pregunta 5. ¿Cómo reaccionaría a estas opciones si usted fuera:
 - Los sindicatos que representan a los trabajadores en la Junta y a la Corporación Municipal de Hyderabad
 - El Banco Mundial
 - Una empresa internacional de agua interesada en entrar en el mercado de la India
 - Una organización de la sociedad civil que representa a los habitantes de los barrios marginales que no tienen agua ni alcantarillado
 - la Corporación Municipal de Hyderabad

Lectura: Jennifer Davis y Sunil Tankha. “The Hyderabad Metropolitan Water Supply and Sewerage Board”. HKS Case #319.

13:15 – 14:45

CASO 1: La Junta Metropolitana de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de Hyderabad (India) -- Prof. Kent Weaver

14:45 – 15:00

Receso para café

15:00 – 16:30

CONFERENCIA: El Diseño de una Reforma Energética y los Retos Futuros – Prof. Edwin Quintanilla

El sector energético de Perú colapsó a finales de 1980. Dos factores fueron clave para revertir la situación en los primeros años 90: la reforma institucional -el desarrollo de un marco regulatorio predecible frente a la promoción de nuevas inversiones- y el desarrollo de un equipo de gestión de alta calidad. El marco regulatorio del Perú es ahora un modelo en América Latina.

16:30 – 17:30

Los grupos de estudio trabajan en las presentaciones finales

17:30 – 20:00 Recepción con quesos y vino

DÍA 2: MARTES 25 DE AGOSTO

- 9:00 – 10:15 **CONFERENCIA: la Implementación de las Políticas Públicas -- Prof. Kent Weaver.**
- 10:15– 10:30 Receso para café
- 10:30– 11:00 Los grupos de estudio preparan el caso de Costa Rica
- 11:00 – 12:15 **CASE 2: La Facilitación del Comercio a través de un Control Efectivo de la Frontera – Directora Asistente de LAD, Molly Selvin**

CASO 2: La Facilitación del Comercio a través de un Control Efectivo de la Frontera: Costa Rica: Peñas Blancas, el puesto fronterizo donde todo el comercio por tierra entre Costa Rica y los países centroamericanos hacia el norte, era infamemente lento y congestionado. Los camiones a veces esperaban cinco días o más para pasar por el puesto fronterizo. Las ineficiencias también tenían un costo económico real, ya que el cruce de la frontera era un importante contribuyente al presupuesto de la nación de Costa Rica a través de impuestos y derechos de aduana relacionados. Mejorar Peñas Blancas se había convertido en una prioridad nacional, y el Viceministro de Comercio fue puesto a cargo de recomendar soluciones al problema de la congestión y mejorar la recaudación de impuestos y tasas. La tarea era compleja, especialmente debido a las sensibilidades políticas, y la necesidad de conciliar los intereses contrapuestos de los numerosos grupos. Cualquier solución tendría que tomar en consideración las formas en que los funcionarios del gobierno, al igual que otros actores -de exportadores del sector privado, a los agentes de aduana a los bancos- interactuaban y realizaban negocios en el paso fronterizo.

Preguntas de estudio:

1. ¿En qué factores haría usted hincapié para crear un caso convincente acerca de que los beneficios económicos derivados del fortalecimiento de la gestión de fronteras son muy superiores a los costos, independientemente del país?
2. Si existía un "amplio consenso" en Costa Rica sobre hacer algo frente a las ineficiencias en el puesto fronterizo de Peñas Blancas como una alta prioridad para el gobierno, ¿por qué los problemas habían

permanecido durante tanto tiempo sin solución? En su opinión, ¿son los problemas principalmente financieros/técnicos o políticos?

3. ¿Por qué había sido tan difícil llegar a un acuerdo sobre las reformas de ahorro de costos en el puesto fronterizo que claramente sería económicamente beneficioso tanto para los actores privados como los públicos (véase el recuadro 2)?
4. ¿Qué sector del gobierno y/o de los grupos de interés privado pueden llegar a perder con la mejora de la eficiencia del proceso de cruce fronterizo? ¿Qué puede Ocampo proponer para mitigar al menos parte de su oposición?
5. ¿Cree que el trabajo de los expertos externos añadió valor y facilitó la toma de decisiones de Ocampo acerca de un paquete eficaz de reformas?
6. Si usted estuviera en el lugar de Ocampo, señale 3 de los cambios propuestos por el Banco Mundial que avalaría y por qué. ¿A cuáles 3 propuestas usted se opondría? (véase la pág. 9)
7. Priorice y proporcione una justificación para las 4 ó 5 principales recomendaciones que Ocampo debería hacer a la Presidenta Chinchilla.

Lectura: Ronald Arce y Julia Oliver, “Facilitating Trade through Effective Border Control: Costa Rica’s Challenging Reform Agenda,” estudio de caso, Leadership Academy for Development.

12:15 – 13:15	Almuerzo
13:15 – 14:30	CONFERENCIA: La Promoción del Cambio de Comportamiento entre las Empresas y los Individuos – Prof. Kent Weaver.
14:30 – 14:45	Receso para café
14:45 – 15:15	Los grupos de estudio preparan el caso de Medellín

CASO 3: la disminución del tamaño del sector informal en Medellín (Colombia): El nuevo alcalde de Medellín, Sergio Fajardo, llegó al poder en 2004 prometiendo rehacer el contrato social entre la sociedad y el Estado. Hizo campaña por la introducción de programas sociales innovadores diseñados para disminuir los altos niveles de pobreza y violencia en la ciudad. Pero el alcalde necesitaba dinero para financiar estos programas. El ministro de Planificación, Federico Restrepo Posada, fue puesto a cargo de la participación del sector privado, el aumento de los ingresos fiscales y la promoción de la generación de empleo. Para ello, Restrepo necesitaba hacer frente a los altos niveles de actividad económica informal que impiden el dinamismo económico y deprimen la base imponible. El Estado no podía proporcionar los servicios necesarios porque no recogía suficientes impuestos, pero las empresas se negaban a pagar impuestos porque no creían que el Estado fuera capaz de prestar los servicios requeridos. El caso analiza la manera en que Restrepo enfrentó este dilema.

Preguntas de estudio:

1. Desde la perspectiva de una persona que empieza o ya opera un negocio, haga una lista de los beneficios y los costos asociados con funcionar en un contexto informal y en un contexto formal.
2. ¿Cuáles son las causas de que haya una gran economía informal?
¿Cuáles son las consecuencias (positivas y negativas) para un país o una ciudad con una gran economía informal?
3. ¿Por qué quiere Restrepo disminuir la informalidad en Medellín?
4. ¿Cuáles son los principales retos para conseguir que los negocios se formalicen en Medellín? ¿Cómo piensa Restrepo enfrentar este problema?
5. ¿Qué limitaciones enfrenta Restrepo en la reducción del sector informal? ¿Qué herramientas tiene a su disposición?
6. Varias opciones de políticas están implícitas en el texto:
 - a. Aumentar las penas sobre las empresas informales
 - b. Crear centros de servicios empresariales en áreas marginales que sirvan como único sitio para trámites
 - c. Trabajar para aumentar el acceso a los mercados para las empresas pequeñas por medio de ferias comerciales u otros programas de asistencia gubernamental
 - d. Reducir el número de procedimientos para abrir un negocio o localizar todos los procedimientos en un solo sitio centralizado
 - e. Declarar un día de feriado fiscal para las empresas que se registren

Identifique las ventajas y desventajas de cada opción. ¿Qué partes interesadas tendrían que colaborar con el fin de ejecutar cada opción? ¿Qué opción política elegiría usted?

7. Considere las opciones listadas en la pregunta 6. ¿Cómo reaccionaría ante ellas si usted fuera:
- una pequeña panadería con un local y cinco empleados?
 - un pequeño fabricante de ropa con diez empleados?
 - una pequeña compañía de construcciones que emplea diez personas de manera irregular, dependiendo de la demanda de sus servicios?
 - trabajadores de primera línea en inspecciones de impuestos y trabajo?
 - pandillas de droga locales?

Lectura: Seth Colby, “Un asunto serio: la disminución del tamaño del sector informal en Medellín, Colombia,” estudio de caso, Leadership Academy for Development.

15:15 – 16:30 **CASO 3: la disminución del tamaño del sector informal en Medellín – Prof. Kent Weaver**

16:30 – 18:00 Los grupos de estudio trabajan en las presentaciones finales

DÍA 3: MIÉRCOLES 26 DE AGOSTO

9:00 – 10:15 **CONFERENCIA: Crecimiento Económico, Alivio de la Pobreza y Desarrollo del Sector Financiero – Prof. Francis Fukuyama.**

10:15 – 10:30 Receso para café

10:30 – 11:00 Los grupos de estudio preparan el caso de la bolsa de valores de Brasil

11:00-12:15 **CASO 4: La Bolsa de Valores de Brasil – Prof. Francis Fukuyama**

CASO 4: El Aumento de las Oportunidades de Financiamiento para las Empresas Locales mediante la Reforma de la Bolsa de Valores Nacional (Brasil): Este caso se centra en la importancia de la creación de la bolsa de valores local, que sirve como una atractiva fuente de financiación para el crecimiento orientado a las pequeñas y medianas empresas (PYME), así como para grandes empresas ya establecidas. Los funcionarios brasileños han reconocido que para que el sector privado se convierta en un colaborador más grande y constructivo para el crecimiento y el desarrollo económico del país, debe haber reformas importantes en la infraestructura y los reglamentos de la bolsa de valores. El caso examina las limitaciones al desarrollo de una bolsa de valores y las diversas políticas y opciones regulatorias consideradas por los funcionarios brasileños mientras trabajaban para fortalecer el mercado de valores nacional y ampliar el acceso de la empresa privada al capital social.

Preguntas de estudio:

1. ¿Qué factores específicos citaría usted para apoyar el que una bolsa de valores que funcione bien es de vital importancia para el desarrollo económico en América Latina, y debería ser por tanto una alta prioridad para el gobierno?
2. ¿Hay similitudes entre la situación de Brasil y Perú que demuestren los desafíos de crear una bolsa de valores que proporcionaría acceso al capital a las empresas orientadas al crecimiento?
3. ¿Cómo define usted "gobernanza corporativa"? ¿Por qué son las normas de gobernanza corporativa internacionalmente aceptables un requisito fundamental para que las empresas, independientemente del país en el que operen, emitan títulos públicos con éxito? ¿Por qué muchos propietarios de empresas se resisten a adoptar prácticas aceptables de gobernanza corporativa?
4. El caso brasileño identifica una amplia gama de partes interesadas en el gobierno y el sector privado que se verán afectadas por algunas reformas del mercados de valores –unos se beneficiarán, pero otros tal vez no. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre estos grupos de interés de Brasil y Perú en la actualidad?
5. Sobre la base de lo que se describe en el caso de Brasil, ¿estaría a favor de crear una bolsa de valores en el Perú que se oriente específicamente a atender las necesidades de financiación de las PYME?
6. ¿Qué opción deberían recomendar Maria Helena Santana y Gilberto Mifano para su implementación? ¿Qué argumentos enfatizaría usted para ganar apoyo para su recomendación entre las principales partes

interesadas? ¿Cuáles son los riesgos que hay que enfrentar y cómo pueden ser mitigados?

7. ¿Cuáles son las lecciones más amplias que se pueden aprender del caso brasileño y que son relevantes para el Perú actual?

Lectura: Aaron Mihaly, “Acceso a Recursos Financieros para Compañías Locales: la Revitalización de la Bolsa de Valores Brasileña”, estudio de caso, Leadership Academy for Development.

12:15 – 13:15

Almuerzo

13:15 – 13:45

Los grupos de estudio preparan el caso de la bolsa de valores de Brasil

13:45 – 15:00

CASO 5: Crédito para el Consumidor en la China—Prof. Francis Fukuyama

CASO 5: la Creación de un Sistema de Información de Crédito al Consumidor (China): Este caso examina (i) por qué los gobiernos deben desempeñar un papel de liderazgo para asegurar la creación de un sistema de registro crediticia (SRC) diseñado para fomentar que los bancos y otras instituciones financieras del país aumenten sus préstamos a los consumidores locales; (ii) estrategias alternativas/modelos para la implementación de un nuevo SRC han sido utilizadas por diferentes países; y (iii) los complejos problemas que encuentran los funcionarios gubernamentales que se encargan de evaluar las fortalezas y debilidades de los enfoques alternativos para la creación de un nuevo sistema de información de crédito. El caso pone especial atención en el papel crítico de los funcionarios del Banco Central de China que estaban a cargo, y sus interacciones con los asesores técnicos de la Corporación Financiera Internacional (filial del Banco Mundial) que recomendaban un modelo que difería de lo que el Banco Central creía apropiado para las condiciones chinas.

Preguntas de estudio

1. ¿Cuál es la principal explicación de por qué menos del 25% de los hogares en muchos países en desarrollo depositen sus ahorros en un banco?
2. ¿Qué razones específicas explican por qué los bancos y otras instituciones financieras se resisten a los préstamos a los consumidores y a las PYME en muchos países en desarrollo, incluyendo el Perú?
3. ¿Cómo puede un sistema de registro de crédito que funcione bien mitigar los riesgos y fortalecer los incentivos para que los bancos aumenten los préstamos a los ciudadanos comunes y las PYME? (por favor lea a fondo los capítulos 1 y 2 de "Credit Bureau Knowledge Guide" de la CFI en el paquete de la lectura.)

4. Como el caso Explica, China no tenía experiencia anterior con el SRC y creó un sistema desde cero. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre la experiencia de China de crear el SRC, bajo la dirección del Sr. Dai, y las circunstancias en el Perú de hoy?
5. ¿Encontraron el Sr. Dai y sus colegas chinos desafíos políticos y de políticas específicos que sean similares a lo que Perú experimentaría al crear un sistema así? Por ejemplo, ¿son similares los actores que tienen intereses creados en el sistema?
6. ¿Por qué aboga la Corporación Financiera Internacional (CFI) por el modelo privado en lugar del modelo público para el SRC chino, y por qué el Sr. Dai decidió no aceptar el consejo de la CFI? Sobre la base de su percepción de la realidad en China, ¿qué modelo sería el más apropiado, y por qué?

Lectura: Sai Ma y Justina Wong, “El establecimiento del Sistema de Registro Individual de Crédito en China”, estudio de caso, Leadership Academy for Development.

15:00 – 15:15

Receso para café

15:15 – 16:45

CONFERENCIA: El Fondo Mivivienda, Acceso a vivienda mediante un mecanismo de mercado – Prof. Cornejo.

La intervención estatal en el mercado inmobiliario es universal. La experiencia peruana es un esfuerzo conjunto entre actores públicos y privados para alinear incentivos y permitir una gama de opciones para que las familias accedan a una vivienda.

16:45 – 18:00

Los grupos de estudio preparan la presentación final

DÍA 4: JUEVES 27 DE AGOSTO

9:00 – 9:30

Los grupos de estudio preparan el caso de descentralización en Perú

9:30 – 10:45

CASO 6: La Descentralización en Perú – Prof. Frank Fukuyama

CASO 6: Descentralización Administrativa en Perú (Perú): La elección de Alejandro Toledo como el primer presidente indígena de Perú en 2001 simbolizaba el aumento de la participación política de personas que también eran "de las provincias" o el campo rural. Inmediatamente tras su elección, el gobierno de Toledo pasó una reforma constitucional que daba a las autoridades sub-estatales más poderes en la toma de decisiones públicas. Las elecciones regionales programadas para noviembre de 2002 y los presidentes regionales electos y los Consejos Regionales asumieron el cargo el 1 de enero de 2003. Este caso explora los desafíos de la implementación de la descentralización administrativa, centradas en una decisión tomada por Nelson Shack, director nacional del presupuesto público peruano. El caso anima a los/as estudiantes a considerar las dificultades de la utilización de la descentralización como un mecanismo para fomentar el crecimiento económico a escala sub-estatal y las limitaciones técnicas, de capital humano y presupuestarias de la descentralización del presupuesto público.

Preguntas de estudio:

1. ¿Puede la descentralización trabajar para estimular el crecimiento económico a escala sub-estatal? ¿Hay otros actores a los que los funcionarios locales deberían involucrar en el proceso?
2. ¿Hay formas de agilizar la aplicación de la metodología MEF y el proceso de selección de los proyectos de inversión? En caso afirmativo, ¿cómo?
3. ¿Cuáles deberían ser las consecuencias si una región o un líder malversa los fondos devueltos a esa región?
4. ¿Cómo puede Shack encontrar el equilibrio óptimo entre entregar a las regiones un "cheque en blanco" y no darles la suficiente autonomía?
5. ¿Qué consecuencias políticas prevé usted de las transferencias redistributivas propuestas, de acuerdo con el índice de pobreza ENAHO? ¿Qué regiones podrían estar más a favor de este esquema de redistribución que otras?
6. ¿Está el Perú llegando a este proceso por el camino equivocado? ¿Debería la descentralización administrativa ir a la par de la descentralización política, o venir en una fecha posterior?

Lectura: Jessie Bullock, “**Descentralización Administrativa en Perú,**” estudio de caso, Leadership Academy for Development.

10:45 – 11:00

Receso para café

11:00 – 11:30 Los grupos de estudio preparan el caso de deforestación en Brasil

11:30 – 12:45 **CASO 7: Deforestación en Brasil– Prof. Kent Weaver**

CASE 7: La defensa del ambiente a nivel local: Dom Eliseu, Brasil, 2008-2014. El municipio de Dom Eliseu, un antiguo centro de la industria de la madera en la Amazonia brasileña, había construido su economía en torno a la deforestación, en gran parte ilegal. En 2008, como parte de una estrategia para hacer cumplir las políticas ambientales del país, el Ministerio Federal de Medio Ambiente incluyó a Dom Eliseu en una lista de los peores incumplidores de las leyes contra la deforestación. La lista negra cortó el acceso de los residentes a los mercados y al crédito e hizo del municipio blanco de un cumplimiento intensivo del orden. Para salir de la lista negra, la comunidad tuvo que superar un problema de acción colectiva. El gobierno local tuvo que persuadir a los propietarios del 80% de las tierras privadas -más de 1.000 propiedades- para que trazaran sus límites de propiedad, declararan el alcance de la deforestación, introdujeran sus propiedades en el sistema de registro estatal de medio ambiente, y adoptaran métodos más sostenibles de producción. El municipio también tuvo que generar la capacidad para asumir nuevas responsabilidades en materia de protección, siendo lo más importante el licenciamiento ambiental, lo que permitiría al gobierno local regular el uso del suelo.

Preguntas de estudio:

1. Haga una lista de los diferentes actores /interesados en el caso. ¿Cuáles son los intereses o preocupaciones de cada uno con respecto a las políticas que se implementan en Dom Eliseu? ¿Son los intereses compartidos o divergentes? ¿Son las relaciones entre los diferentes actores de cooperación o conflictivas?
2. ¿Estuvo el gobierno municipal en buena posición para asumir los retos de la eliminación de Dom Eliseu de la lista negra y asumir el problema de la deforestación? ¿Qué lo hizo difícil? ¿Qué necesitaban hacer Neto y Poggi para tener éxito?

Lectura: Maya Gainer, “La defensa del medio ambiente a nivel local: Dom Eliseu, Brasil, 2008–2014”, estudio de caso, Leadership Academy for Development.

12:45 – 13:45 Almuerzo

13:45—14:15 Los grupos de estudio preparan el caso de la tercerización de las aduanas

CASE 8: La tercerización de las inspecciones aduaneras (Indonesia): Este caso describe la decisión del gobierno de Indonesia de combatir la corrupción sistémica y mejorar la eficiencia en el servicio de aduanas por "tercerización" de la función de inspección aduanera a una empresa privada extranjera. Aunque el programa fue un éxito desde el punto de vista de la eficiencia -el costo de importar los bienes cayó y los ingresos aduaneros aumentaron significativamente- la decisión fue muy controvertida y, finalmente, hubo una fuerte presión para revertir la decisión y devolver la inspección de aduanas al servicio aduanero nacional. El caso pone de relieve cómo el gobierno se esforzó por conciliar los intereses de los diversos grupos de interés en el gobierno y el sector privado. Los electorados nacionalistas en el país abogaron por devolver la inspección aduanera al gobierno, argumentando que era una cuestión de soberanía nacional, pero los importadores y otros grupos empresariales querían continuar con el enfoque de tercerización debido a su éxito en la reducción de la corrupción y de los costos de transacción. El objetivo de este caso es evaluar los pros y los contras de los dos enfoques alternativos, teniendo en cuenta los intereses de los poderosos e importantes grupos de interés.

14:15—15:30 **CASE 8: la tercerización de las inspecciones aduaneras (Indonesia) – Prof. Kent Weaver**

15:30 – 15:45 Receso para café

15:45 – 16:00 Los grupos de estudio preparan para la presentación final

DÍA 5: VIERNES 28 DE AGOSTO

9:00 – 10:15 Presentaciones de grupos, Ronda 1

10:15 – 10:15 Receso para café

10:15 – 11:30 Presentaciones de grupos, Ronda 2

11:30 - 12:00 Graduación