



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

Versiones anteriores podrán descargarse en: [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

Volumen 02 n.º 43

Período de Publicación

10.12.08 - 30.12.08



#### Índice

Comercio exterior y desarrollo de países	2
Inteligencia de mercado y microfinanzas	3
Política económica anticíclica	4
Competencias y factor humano	5
Cultura de desempeño en sector público	6 y 7
Proyectos de inversión (capacitación)	8
Estadística	9
Miscelánea	10

# Comercio internacional y desarrollo de países

El comercio es una forma de generar crecimiento que resulta vital para reducir la pobreza. Los países que han intensificado sus vínculos con la economía internacional a través del comercio y la inversión por lo general han crecido con más rapidez y han reducido la pobreza en mayor medida que los que no lo han hecho.

Cuando los países mantienen amplias barreras comerciales, así como barreras no arancelarias, socavan la capacidad de exportadores del propio país de competir en mercados internacionales así como las posibilidades de sus consumidores internos. Las barreras comerciales y las que traban la inversión también pueden limitar la capacidad de los países de beneficiarse con la difusión de tecnología, la transferencia de conocimientos y el aumento de la productividad que conlleva la integración.

Las políticas gubernamentales inadecuadas y el clima poco propicio para las inversiones dificultan los esfuerzos de los países para mejorar su nivel de vida mediante el comercio internacional.

Por el contrario, los países pueden intensificar su competitividad comercial mediante la introducción de mejoras en los incentivos para la inversión privada en los sectores de bienes comerciables (por ejemplo, reformas arancelarias y políticas tributarias); la reducción de los costos del comercio (por ejemplo, a través de mejoras en los principales servicios que prestan a los productores y la facilitación del comercio), y la aplicación de políticas orientadas a promover la competitividad (por ejemplo, mediante el fortalecimiento del conocimiento de las normas y la capacidad, y la promoción de las exportaciones).

El comercio siempre es bueno.

La ganancia mutua es el fundamento del comercio. Las partes se ponen de acuerdo para un intercambio porque ellos anticipan que éste mejorará su bienestar. La motivación para el intercambio en el mercado puede resumirse en la frase *"si tú haces algo bueno por mí, yo haré algo bueno por ti"*. El comercio es productivo, permite que cada una de las partes que comercian obtengan más de lo que desean. Hay tres razones principales

Los costos de transacción algunas veces son altos debido a obstáculos físicos, tales como océanos, ríos, pantanos y montañas. En estos casos, se pueden reducir los costos mediante inversiones en caminos y mejoramiento del transporte y las comunicaciones.

por las cuales el comercio es productivo y porque se incrementa la riqueza de la gente:

1. El comercio canaliza bienes y servicios a aquellos que mejor lo valoran. Un bien o servicio no tiene valor solo

El intercambio voluntario es productivo porque promueve la cooperación social y nos ayuda a obtener más de lo que queremos. El intercambio también es costoso, al tiempo, esfuerzo y otros recursos necesarios para buscar, negociar y concluir un intercambio se les llama costos de transacción. Los costos de transacción son un obstáculo a la creación de riqueza. Ellos limitan tanto nuestra capacidad productiva y la obtención de ganancias de negocios mutuamente ventajosos.

porque existe. Las cosas materiales no constituyen riqueza hasta que estén en las manos de alguien que las valora. el intercambio incrementará la riqueza de ambas partes que comercian y también de la nación porque mueve bienes de gente que los valora menos hacia gente que los valora más. 2. El intercambio permite que las partes que negocian ganen especializándose en la producción de aquellas cosas que hacen mejor. La especialización nos permite expandir la producción total. Un grupo de individuos, regiones, o naciones, será capaz de lograr una mayor producción cuando cada uno de ellos se especialice en la producción de bienes y servicios que pueden proveer a bajo costo, y utilizan los ingresos provenientes de las ventas para comerciarlos por bienes

En otras situaciones, los costos de transacción pueden ser altos debido a obstáculos creados por el hombre tales como impuestos, requerimientos de licencias, regulaciones del gobierno, controles de precios.

deseados que únicamente puedan proveerse a un alto costo. 3. El intercambio voluntario nos permite obtener ganancias derivadas del esfuerzo cooperativo, división del trabajo y adopción de métodos de producción en

No importa que los obstáculos sean físicos o hechos por el hombre, los altos costos de transacción reducen las ganancias potenciales del comercio. Por el contrario, la reducción en los costos de transacción aumenta las ganancias y así promueven el progreso económico.

gran escala. En ausencia de intercambio, la actividad productiva estaría limitada a escala familiar. Auto-suficiencia y producción en pequeña escala sería regla.

La especialización permite a los individuos aprovechar las diversidades de sus habilidades y destrezas. También permite a empleadores asignar tareas a trabajadores que son más capaces de cumplirlas. Aun más, la división del trabajo nos permite adoptar técnicas de producción complejas y en gran escala que no serían ni remotamente posibles de realizar a escala familiar. Sin embargo, sin el intercambio comercial estas ganancias se perderían.

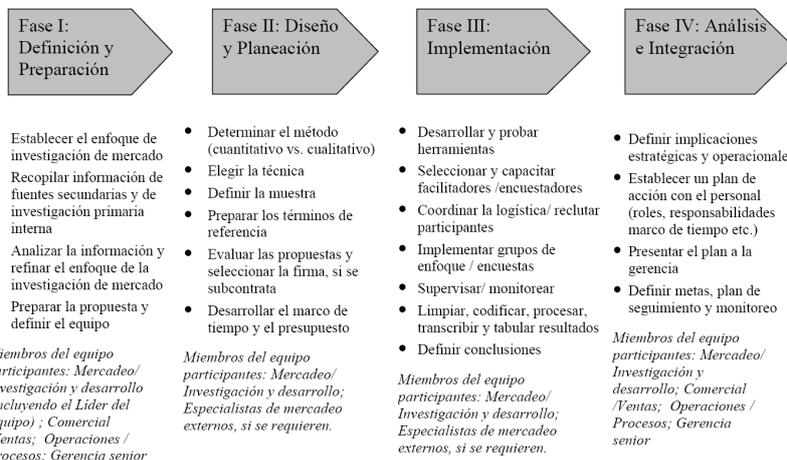
# Inteligencia de mercados (IMER) y microfinanzas

El éxito comercial de principales instituciones de microfinanzas (IMFs) ha atraído una fuerte competencia. Al mismo tiempo, los clientes de microfinanzas se están volviendo cada vez más sofisticados. Ambas tendencias requieren que las IMFs entiendan mejor las crecientes necesidades y preferencias de clientes. Mientras algunas IMFs en mercados competitivos se han anticipado a estas tendencias, a muchas las han cogido desprevenidas y sólo están comenzando a agregar *IMER* a sus competencias centrales (Insight N° 7, Acción, USA),

## Necesidades de Mercadeo de las IMFs

En respuesta a este ambiente cambiante, las IMFs en gran parte de América Latina están ampliando sus esfuerzos de *mercadeo* para satisfacer mejor necesidades de clientes. Las IMFs actualmente tienen una amplia gama de necesidades de *mercadeo*, incluyendo la necesidad de: (Recuadro):

Figura 1: Proceso de Inteligencia del Mercado de ACCION



Fuente: Systematic Guide to Market Intelligence. ACCION International

- a) Atraer clientes, a menudo frente a competencia;
- b) Fortalecer lealtad de los clientes y retenerlos, especialmente más rentables;
- c) Crear reconocimiento de marca y de imagen;
- d) Refinar los productos existentes e introducir nuevos productos;
- e) Mejorar el servicio al cliente y la entrega de productos;
- f) Desarrollar estrategias competitivas sustentables y fortalecer el posicionamiento;
- g) Penetrar nuevos mercados y ahondar en el alcance de los mercados existentes

IMER es la habilidad de una IMF de:

- a) Recolectar datos del mercado de forma sistemática y objetiva;
- b) Analizar e interpretar esta información;
- c) Aplicarlo para desarrollar recomendaciones estratégicas y planes de acción

Lo último diferencia este concepto de *investigación del mercado*, parte de recolección de información de un proceso de *IMER* más grande. Una *IMER* es capaz de::

- a) Determinar qué tipo de herramienta de investigación de *mercadeo* es la más adecuada para resolver el problema que está enfrentando;
- b) Implantar adecuadamente las herramientas correctas para asegurar alta ca-

lidad, resultados confiables; c) Integrar los resultados de la investigación para derivar estrategias eficaces

De los aspectos mencionados veremos los de marca Imagen y reconocimiento de marca

En la IMF, las acciones planeadas como resultado de investigaciones de mercado, se enfocaron en una nueva campaña de la imagen, junto con refinamientos importantes de productos y operaciones existentes. Entre las percepciones suministradas por la investigación del mercado se encontraban la importancia de seguridad y

de entereza fiscal al decidir dónde ahorrar, y la posición relativamente fuerte que tenían bancos comerciales y cajas de ahorros en estos atributos particulares. La *IME* también reveló que al personal le faltaba conocimiento sobre las tasas de interés ofrecidas en sus propios productos de ahorro a pesar de la importancia de las tasas de interés en

las mentes de los clientes potenciales.

Finalmente, la investigación cuantitativa del mercado reveló una oportunidad competitiva para la IMF de posicionarse como proveedor de ahorro amigable al cliente, orientado al servicio, enfocado en apoyo y la velocidad

Conclusiones

El proceso de *IMER* va más allá de la investigación del mercado. Hace énfasis en que "las cosas salgan bien" desde el principio y en pasar de los resultados de la investigación a una acción vigorosa. Las claves de éxito:

- Un proceso sistemático, gradual;
- Recursos comprometidos, de personal como de presupuesto;
- Formación del equipo, incluyendo personal capacitado y un líder para mantener la calidad y el momento;
- Aceptación de la gerencia senior;
- Especialización técnica;
- Uso apropiado de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas; y,
- Construir capacidad interna para interpretar y aplicar la información del mercado

El enfoque gradual ayuda a desglosar un proceso complejo para que sea entendible y manejable para niveles diferentes de desarrollo institucional.

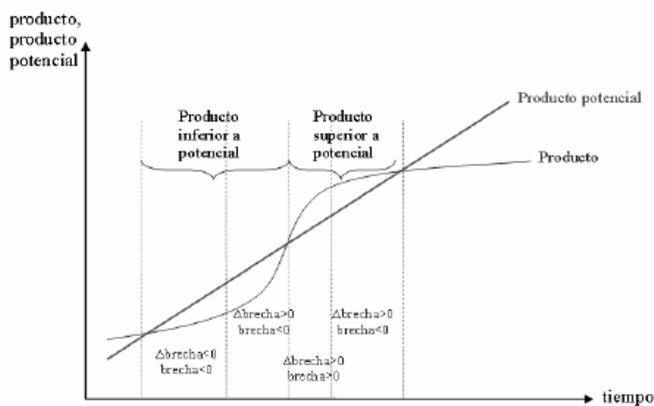
# Política económica anticíclica, Diciembre 2008

El Lunes 08, el Presidente de la República AGP, anunció formalmente un "paquete de medidas" que aplicará el Gobierno para contrarrestar los efectos de la crisis financiera internacional, el cual incluye unos 18,000 millones de soles de inversión en obras de infraestructura en el 2009, para mantener el crecimiento económico y el empleo en el Perú. El plan anticrisis, incluye un aumento del gasto público en 10,000 millones de soles (unos 3,200 millones de dólares), además de líneas de crédito de organismos multilaterales por 3,000 millones de dólares y otros créditos en cartera del exterior por hasta 7,000 millones de dólares, que se usarán "en la medida que el país lo necesite", indicó. Sin duda positivo el anuncio.

## Magnitudes macroeconómicas

El cuadro, al final de esta página, nos da idea de magnitudes. Así, en el 2007 la demanda global (DG) ascendió a 410,9 mil millones, mientras el PBI ascendió a 335,7 mil

**FASES DEL CICLO MACROECONÓMICO**



Fuente: European Commission (2006).

millones. Se observa en el cuadro, la importancia de la demanda interna y dentro de ella la del consumo privado. En el 2008 dicha estructura se mantuvo en lo principal, para que el lector establezca su relevancia considere que el PBI en los trimestre I, II y III, ascendió a 87, 98 y 94 mil millones de nuevos soles, respectivamente.

## Autoprofecía cumplida

Como se podrá deducir, el esfuerzo del gobierno aún cuando resulte importante (con efecto multiplicado incluido), es insuficiente por sí solo para evitar que la economía (PBI) disminuya su crecimiento, afectando al ingreso y empleo en el Perú.

La idea (meta) de la intervención estructurada del gobierno, sería que el PBI de un crecimiento de poco más del 9% en el 2008, aumente (al menos) 6% en el 2009.

Para que ello se cumpla, es necesario que el sector privado "haga lo suyo", es decir, a partir de un ahorro previo (reforzado con financiamiento), mantener el ritmo de crecimiento de la inversión, producción y consumo.

Si los agentes económicos estiman (esperan) un crecimiento económico de, digamos, 6% en el 2008, actuarán en esa dirección, y al final el crecimiento se ubicará alrededor de esa cifra (autoprofecía cumplida).

## De la incertidumbre a los riesgos

La acción referida del gobierno, apunta a "quebrar" las expectativas pesimistas, que se podrían generar porque no se sabe "cuán profunda será la crisis internacional", y "qué tiempo durará".

Es decir, pasar desde una posición en donde los agentes económicos piensen que "cualquier cosa puede pasar" (incertidumbre, no hay distribución de probabilidades conocida de eventos), a otro de emplear escenarios de riesgos (distribución de probabilidades conocida), con moderado optimismo.

## Economía anticíclica

Resulta claro el carácter anticíclico de la política económica (menor superávit y/o más déficit) y monetaria (menor encaje, menor tasa de interés de política monetaria), para enfrentar la crisis internacional. También el sector privado debe tener una intervención anticíclica. La economía peruana debería ser anticíclica.

Hace tiempo sabemos que, por ejemplo, las políticas fiscales anticíclicas generan ganancias de bienestar, pues estabilizan el consumo y disminuyen la volatilidad del PBI (ver gráfico)

El principio de responsabilidad fiscal intertemporal debe ser parte de la acción de gobiernos. El Perú es un buen ejemplo, de pasar del discurso a la acción.

DEMANDA Y OFERTA GLOBAL	2007	2008		
	ANO	I	II	III
I. Demanda Global	122,4	125,4	126,1	129,6
1. Demanda interna	93,5	97,0	99,1	99,3
a. Consumo privado	61,5	63,2	63,8	62,6
b. Consumo público	9,1	8,3	8,1	9,2
c. Inversión bruta interna	22,9	25,5	27,1	27,5
Inversión bruta fija	21,8	22,8	24,0	28,0
i. Privada	18,7	20,3	20,7	23,7
ii. Pública	3,1	2,5	3,3	4,4
Variación de inventarios	1,1	2,8	3,2	-0,5
2. Exportaciones 2/	28,9	28,4	27,0	30,3
II. Oferta Global	122,4	125,4	126,1	129,6
1. PBI	100,0	100,0	100,0	100,0
2. Importaciones 2/	22,4	25,4	26,1	29,6

# Competencias y factor humano en la actualidad.

El nuevo escenario de las organizaciones, definido principalmente por el rápido y constante avance tecnológico y la globalización económica y social, trae consigo que las empresas hayan tenido que transformarse para adaptarse a estos tiempos de una mejor manera y seguir siendo competitivas.

El talento y la innovación

Han pasado a ser activos muy demandados por aquellas organizaciones que buscan el éxito en un entorno dinámico, las cuales se han visto obligadas a romper esquemas culturales, organizacionales y de gestión tradicionales (R. Fuch & S. Sugano, PE-UP).

En ese contexto, la gestión por competencias **está to-**

**Las competencias correctas fomentan que el trabajador sea el apropiado para un puesto determinado, se relacione correctamente con sus compañeros, además de que ejecute las tareas de manera eficiente y eficaz, y así destaque sobre sus pares. Sin embargo, es bueno recordar que no existe un universo de competencias estandarizadas y únicas.**

mando cada vez mayor importancia como herramienta de desarrollo empresarial, en donde se entiende que las personas dentro de una organización son seres complejos que se desenvuelven en contextos diversos.

Por lo tanto, deben estar preparados para responder de acuerdo con las necesidades del momento, sin olvidar que también deben estar preparados para enfrentar los objetivos futuros de la organización en su conjunto.

Las competencias deseables

En la CLADEA del 2007 (USA), se discutió sobre el perfil del ejecutivo que las empresas requieren en un mundo globalizado. En tres diversos paneles, uno integrado por gerentes generales, otro por líderes de recursos humanos y el tercero por headhunters, se mencionaron competencias que se reseñan por su pertinencia, para desarrollar el mercado educativo (Ob. cit):

- Perspectiva global. Se refiere al hecho de poseer mente abierta y sentido de la aventura. Estas compañías requieren que los profesionales se encuentren "listos para irse", que estén dispuestos a viajar y emprender retos en nuevas ciudades, bajo nuevas culturas.
- Liderazgo. Aquí destacan las cualidades de saber escuchar, delegar y tomar decisiones.
- Comunicación. Si bien se mencionó la importancia de

la comunicación oral, se destacó la necesidad de contar con ejecutivos que se comunicaran por escrito adecuadamente. Se coincidió en la necesidad de encontrar personas capaces de transformar un argumento complejo en uno simple; así como, de transmitirlo adecuadamente.

**Las competencias se describen vía comportamientos o por conductas observables, las cuales son producto de los conocimientos, las habilidades y las actitudes de una persona. Las competencias generalmente se describen para cada nivel jerárquico dentro de la organización; por ejemplo: alta gerencia, gerencia media y niveles operativos.**

- Trabajo en equipo. Las empresas reconocen que en un mundo tan competitivo es necesario premiar el desempeño. Sin embargo, tienen especial cuidado en que se fomente el reconocimiento de logros que son fruto de un trabajo en equipo, en los cuales la colaboración entre los miembros de las áreas e incluso entre distintos departamentos de la empresa sea

**Las faltas éticas detienen las carreras profesionales de los colaboradores en la empresa.**

**Cabe mencionar que tanto la empresa, que busca a un candidato ideal, como el candidato deben asegurarse de que al incorporarse a la empresa el individuo encajará en la cultura organizacional. Por ello, la adaptabilidad es otra de las competencias que se debe desarrollar.**

una constante. Los nuevos perfiles contemplan no solo la capacidad de trabajar en equipo de manera presencial, sino también virtual.

- Orientación al cliente. Se buscan personas capaces de anticiparse a las necesidades de los clientes, que dirijan todos sus esfuerzos a satisfacer al cliente externo y al interno. En este sentido, se requieren personas que solucionen problemas.

Un tema clave fue el tema de los valores. Estos son fundamentales, pues forman parte de competencias solicitadas a sus candidatos. El perfil del ejecutivo que requieren las empresas del siglo XXI no le resta importancia al desempeño académico y a los diversos conocimientos que se pueden ir adquiriendo a lo largo de la vida. Sin embargo, contrariamente a lo que sucedía hace unas décadas, las habilidades blandas ocupan un lugar preponderante para elegir al candidato ideal y para trazar su línea de carrera y permanencia en una empresa.

# Cultura de desempeño en el sector público (I)

En años recientes, las reformas presupuestarias llevadas a cabo por las administraciones públicas han puesto un marcado énfasis sobre la obtención de resultados y muchos países han introducido técnicas para el "presupuesto basado en información de desempeño" (PBID). Utilizando "información de desempeño" (ID) sobre agencias y programas, el PBID vincula de manera flexible esta información con la asignación de recursos.

El PBID: Un desarrollo notable

Cada vez más, la rendición de cuentas del sector público centra su atención en la consecución de resultados más que en exclusivo cumplimiento de normas y procedimientos. La generación y utilización de ID en la administración pública es esencial a fin de aumentar la responsabilidad de los actores y mejorar la toma de deci-

[La generación y utilización de ID en la administración pública es esencial a fin de aumentar la responsabilidad de los actores y mejorar la toma de decisiones respecto al uso de los dineros públicos. La forma en que se hacen las cosas pierde importancia relativa respecto a lo que se logra: un cambio fundamental que afecta, en última instancia, a todos los aspectos del ciclo presupuestario](#)

siones respecto al uso de los dineros públicos. La forma en que se hacen las cosas pierde importancia relativa respecto a lo que se logra: un cambio fundamental que afecta, en última instancia, a todos los aspectos del ciclo presupuestario (Quality of Public Expenditure, SHCP-Banco Mundial, Nota N° 1, Junio 08)

La ID puede influir la toma de decisiones en la planeación o administración de varias maneras. - Las decisiones pueden estar directamente vinculadas con las medidas del desempeño, es decir, la medición conduce de manera directa hacia la toma de decisiones jugando las demás fuentes de información un papel insignificante.

Si las decisiones se toman de manera informada, de acuerdo con la ID, la vinculación es indirecta y flexible siendo la medición de desempeño es una fuente más de información que debe ser incorporada a las demás. - Otra dimensión viene dada por la medida en la que se formaliza el uso de la ID; puede institucionalizarse, es decir, basarla en normas y procedimientos, y usarse en forma sistemática y automática o más bien, puede particularizarse a cada caso (usarse en forma ad hoc, oportunista y no continua).

El PBID y calidad del gasto

El PBID es el uso adecuado de la ID por parte de los actores más importantes en cada fase del ciclo presupuestario, a fin de tomar decisiones relativas a la asignación

[Cada vez más, la rendición de cuentas del sector público centra su atención en la consecución de resultados más que en exclusivo cumplimiento de normas y procedimientos. La ID puede influir la toma de decisiones en la planeación o administración de varias maneras.](#)

de recursos de manera informada y mejorar la eficiencia en el uso de los insumos. El término ID implica que se institucionaliza el uso de la información sobre el desempeño, y que la vinculación con la toma de decisiones es indirecta y flexible.

El objetivo general del PBID

Es mejorar la calidad del gasto público a través de la mejora en la asignación de recursos, congruente con los objetivos políticos y sociales, y mejorar la eficiencia en su uso. El objetivo intermedio es poner la ID a disposición de los encargados de tomar las decisiones a fin de que puedan utilizarla (junto con otras fuentes de información como la experiencia, la información cualitativa, y las prioridades políticas) en las acciones tanto de planeación como gerenciales.

Fundamentos técnicos del PBID

El desarrollo del presupuesto organizado por programas es visto como precursor del uso efectivo de la ID en el proceso presupuestario. Sin embargo, es importante ser realista al introducir esta estructura para el presupuesto.

Usualmente, el 'programa' es sinónimo, esencialmente, del trabajo de un ministerio o de un departamento, que

[Término ID implica que se institucionaliza el uso de la información sobre el desempeño, y que la vinculación con la toma de decisiones es indirecta y flexible. El objetivo general del PBID es mejorar la calidad del gasto público a través de la mejora en la asignación de recursos.](#)

no se puede describir razonablemente de manera significativa en términos de resultados específicos (ejemplo, política exterior). La introducción del presupuesto organizado por programas implica: a. Estructurar las acciones administrativas en términos de los programas, y diseñar una estructura de programa para el presupuesto (o partes de éste), y b. Cambiar la naturaleza de los controles de insumos, con cierto aumento en diferenciación entre personas que se encargan de formular políticas y unidades que prestan los servicios, y cierta autonomía gerencial para los agentes que se encargan de su ejecución. En general, este último punto se aborda al (i) establecer un consenso con relación al uso de la ID en presupuesto y estimados plurianuales, y los marcos fiscales, (ii) introducir mecanismos formales que garanticen que la rendición de cuentas se base en resultados de programas, y,

## Cultura de desempeño en el sector público (II)

(iii) conservar o fortalecer la autoridad financiera y de rendición de cuentas al nivel de agencia para garantizar que los presupuestos sean ejercidos más efectivamente, controlando ya sea el exceso o el déficit en los gastos.

Con frecuencia, esto implica cambiar la naturaleza del control: de controles centralizados sobre partidas presupuestarias detalladas al control de los programas, con nuevas normas que rijan los gastos administrativos (por ejemplo, salarios y costos de mantenimiento).

Otro fundamento crítico es la introducción de sistemas integrados de información sobre gestión financiera (IFMIS), en el Perú SIAF, incluyendo la adquisición pública [Diversos son los estudios y análisis que concluyen que el proceso de gestión presupuestaria en el Perú, aún no logra consolidarse en un instrumento que promueva una provisión adecuada de los bienes y servicios públicos y el logro de efectos positivos y permanentes a favor de la población a la que sirve. Entre las principales limitaciones mencionadas están una débil articulación con la planificación territorial, sectorial e institucional \(MEF\)...](#)

de bienes y servicios, la tesorería y la rendición de cuenta pública. Los IFMIS son esenciales en todas las etapas del ciclo presupuestario para apoyar y mejorar el presupuesto basado en desempeño: - Formulación del presupuesto. Para efectos de planeación, es esencial cuantificar el costo de producir resultados. Se necesitan costos de producción de resultados del año anterior para la planeación, debido a que negociación del presupuesto se lleva a cabo utilizando costos y resultados. - Ejercicio del presupuesto. Durante la implementación, los administradores necesitan llevar la cuenta de gastos actuales del programa. Cuando el presupuesto no se integra con la adquisición pública de bienes y servicios y la tesorería; ni los funcionarios encargados de preparar el presupuesto ni los administradores de los programas cuentan con cifras confiables sobre los gastos para comparar el ejercicio presupuestario y, por ejemplo, los resultados físicos del proyecto. - Auditoría y evaluación presupuestaria. La presentación lenta o tardía de la cuenta pública impide evaluar oportunamente los gastos. Otro fundamento importante es el papel de la institución de auditoría superior. La institución de auditoría superior debe tener la posibilidad de realizar auditorías de desempeño; entre otras cosas, debe contar con debida base legal, y con una inversión apropiada en recursos humanos calificados.

La auditoría de desempeño requiere de habilidades y competencias que se relacionan más frecuentemente con la asesoría de gestión que con la auditoría tradicio-

nal legal y contable.

Calidad de la información de desempeño

La calidad de la ID depende de fortaleza del sistema de planeación e información de ministerios. Sin embargo, ciertas verificaciones externas son fundamentales.

Los sistemas de información financiera, con sus sistemas internos de control y sus sistemas de auditorías internas y externas, luchan contra la tergiversación de información. De modo similar, se deben utilizar sistemas de gestión y de calidad para revisar la información de desempeño.

Las auditorías de calidad y los sistemas que los generan pueden ayudar a evitar la pérdida de calidad en datos, y dichas auditoría pueden ser llevadas a cabo por oficinas de estadística y los organismos de auditoría.

Cómo administrar el cambio

La introducción del PBID depende de aspectos políticos tanto como de aspectos puramente técnicos. En este contexto, existen tres cuestiones clave. 1) Debe existir una agencia que cuente con la facultad y la capacidad de supervisar el proceso de toma de decisiones de los actores más importantes a lo largo del ciclo presupuestario; con frecuencia, dicha situación se encuentra en países unitarios, parlamentarios. 2) La cantidad de preasignaciones que caracterizan al presupuesto, y que restringen la flexibilidad para replantear prioridades pre-

[...la predominancia del enfoque institucional y sectorial por sobre el resultado que valora y requiere el ciudadano; la rigidez para gestionar por una normatividad abundante, desarticulada y contradictoria; marcado énfasis en gestión financiera, a pesar de los avances en identificación y monitoreo de productos; el débil desarrollo de mediciones del desempeño que permitan determinar si se logran o no los objetivos; la carencia de evaluaciones significativas que retroalimenten procesos de toma de decisiones, entre otras \(MEF\).](#)

supuestarias durante su formulación. 3) Es difícil introducir el PBID cuando rigideces políticas y de otra naturaleza, determinan el uso de insumos financieros, restringiendo la capacidad de ofrecer incentivos de desempeño durante la ejecución del presupuesto. En el caso peruano hay avances paulatinos sobre **“presupuestos por resultados”** (PpR) consultar [http://www.mef.gob.pe/DNPP/ppto\\_por\\_resultados.php](http://www.mef.gob.pe/DNPP/ppto_por_resultados.php). En particular deberían revisarse los: “Conceptos y Líneas de Acción 2008-2009” (Oct 2008). Contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población es una condición necesaria para el Desarrollo. .

# COMPETENCIAS EN PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN SALUD



## 1. Objetivo

La especialización, que está dirigido a directivos, profesionales y técnicos del sector salud privado y público que están o aspiran a estarlo, presentará en forma integral y aplicada los fundamentos de proyectos.

## 2. Metodología

Se aplica enfoque de "aprender haciendo" con competencias exógenas. Se aplicará un caso completo en salud y se desarrollará otro con participación de asistentes

3. Organiza. Se aplica en el marco del Convenio, Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y el Instituto de Economía y Empresa (IEE)

## 4. Sesiones de trabajo

### SESIÓN I Gerencia de proyectos y aspectos generales

- \* Gerencia de proyectos.
- \* Ciclo de vida de los proyectos
- \* La evaluación de los proyectos
- \* Nombre del proyecto y unidad formuladora y ejecutora del proyecto.
- \* Participación de las entidades involucradas y de los beneficiarios.
- \* Marco de referencia.

### SESIÓN II Identificación

- \* Diagnóstico de la situación actual
- \* Definición del problema y sus causas.
- \* Objetivo del proyecto.
- \* Alternativas de solución.

### SESIÓN III Formulación 1

- \* El ciclo del proyecto y su horizonte de evaluación.
- \* Análisis de la demanda y análisis de la oferta
- \* Balance oferta – demanda.
- \* Determinación de los recursos humanos y físicos necesarios para ofrecer los servicios de los proyectos alternativos.

### SESIÓN IV Formulación 2

- \* La secuencia de etapas y actividades de cada proyecto alternativo y su duración.
- \* Los costos a precios de mercado.
- \* Flujo de costos a precios de mercado.

### SESIÓN V Evaluación 1

- \* Evaluación económica a precios de mercado.
- \* Estimación de los costos sociales.
- \* Evaluación social – aplicación de la metodología costo efectividad
- \* Evaluación social – aplicación de la metodología costo beneficio
- \* Análisis de sensibilidad.

### SESIÓN VI Evaluación 2

- \* Seleccionar el mejor proyecto alternativo.

- \* El análisis de sostenibilidad del proyecto seleccionado.
- \* El análisis de impacto ambiental del proyecto seleccionado
- \* El marco lógico del proyecto seleccionado.

### SESIÓN VII Seguimiento y evaluación

- \* Aspectos clave del M&E
- \* Indicadores de desempeño. empleo, ventajas e inconvenientes
- \* Enfoque del marco lógico. Ventajas y limitaciones.
- \* Métodos de evaluación rápida.

### SESIÓN VIII Medición de Impacto

- \* ¿Qué es medición de impacto?
- \* Los resultados a niveles de producto, intermedio y finales.
- \* Medición y evaluación de resultados.
- \* Medición de la eficiencia y economía de un programa.
- \* Mediciones globales del desempeño.

## 4. Lugar, horario e inicio

- En Av. Washington 1909, Dirección Universitaria de la UTP (Lima cercado),

- Dos horarios de trabajo opcionales:

Miércoles y Viernes de 6:30 a 9:30 p.m., ó

Martes y Jueves de 6:30 a 9:30 p.m.

- En 08 sesiones, total 24 horas efectivas.

- Consulte otros horarios.

- **Inicio**, Lunes 19 Enero, 2009

**5. Facilitador:** Francisco Huerta Benites

[www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

## 6. Informes e inscripciones:

institutoeconomia@iee.edu.pe, institutoeconomia@yahoo.com, ggeneral@iee.edu.pe.

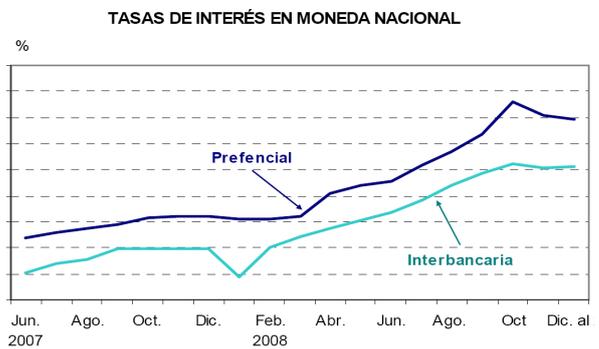
T: 997238763; 997660791, y Cápac Yupanqui N° 1505 Of. 102 (Lince), Teléfono 2654672. Certificación y materiales.

# Nacional



**TASA DE INFLACIÓN**  
(Variación porcentual anual)

	POND.	Indicador a 12 meses			Indicador promedio anual			
		Mensual	Nov. 2007	Oct. 2008	Nov. 2007	Oct. 2008	Nov. 2008	
<b>IPC</b>	<b>100.0</b>	<b>0.31</b>	<b>3.49</b>	<b>5.54</b>	<b>6.75</b>	<b>1.55</b>	<b>5.29</b>	<b>5.56</b>
<b>Alimentos y bebidas</b>	<b>47.5</b>	<b>0.10</b>	<b>5.38</b>	<b>9.42</b>	<b>9.43</b>	<b>2.15</b>	<b>8.52</b>	<b>8.85</b>
<b>Combustibles y electricidad</b>	<b>6.2</b>	<b>0.48</b>	<b>4.43</b>	<b>3.74</b>	<b>4.06</b>	<b>-0.46</b>	<b>3.92</b>	<b>3.89</b>
Combustibles	3.9	-2.79	5.48	5.82	2.80	0.94	5.81	5.58
Electricidad	2.2	10.25	1.83	-2.00	7.54	-4.08	-1.21	-0.70
<b>Otros bienes y servicios</b>	<b>46.3</b>	<b>0.50</b>	<b>1.35</b>	<b>3.86</b>	<b>4.26</b>	<b>1.27</b>	<b>2.10</b>	<b>2.34</b>
Bienes	21.0	0.60	1.89	2.94	3.33	1.13	2.05	2.18
Transporte	8.4	0.09	0.57	6.10	6.32	0.80	1.89	2.36
Servicios públicos	2.4	3.89	-2.71	4.54	8.61	-1.50	1.25	2.21
Resto de servicios	14.5	0.22	1.93	3.75	3.80	2.25	2.42	2.58



Fuente: Informativo Semanal n.º 49, Dic. 05 - 2008. BCRP

# Internacional

	Proyecciones			Varianza respecto de la última proyección	
	2007	2008	2009	2008	2009
<b>Producto mundial</b>	<b>5,0</b>	<b>3,7</b>	<b>2,2</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,8</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>2,6</b>	<b>1,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,8</b>
Estados Unidos	2,0	1,4	-0,7	-0,1	-0,8
Zona del euro	2,6	1,2	-0,5	-0,1	-0,7
Alemania	2,5	1,7	-0,8	-0,2	-0,8
Francia	2,2	0,8	-0,5	-0,1	-0,6
Italia	1,5	-0,2	-0,6	-0,1	-0,4
España	3,7	1,4	-0,7	—	-0,5
Japón	2,1	0,5	-0,2	-0,2	-0,7
Reino Unido	3,0	0,8	-1,3	-0,2	-1,2
Canadá	2,7	0,6	0,3	-0,1	-0,9
Otras economías avanzadas	4,7	2,9	1,5	-0,2	-1,0
Economías asiáticas recientemente industrializadas	5,6	3,9	2,1	-0,1	-1,1

	8,0	6,6	5,1	-0,3	-1,0
<b>Economías emergentes y países en desarrollo</b>					
África	6,1	5,2	4,7	-0,7	-1,3
África subsahariana	6,8	5,5	5,1	-0,6	-1,2
América	5,6	4,5	2,5	-0,1	-0,7
Brasil	5,4	5,2	3,0	—	-0,5
México	3,2	1,9	0,9	-0,1	-0,9
Comunidad de Estados Independientes	8,6	6,9	3,2	-0,3	-2,5
Rusia	8,1	6,8	3,5	-0,2	-2,0
Excluido Rusia	9,8	6,9	1,6	-0,7	-4,6
Europa central y oriental	5,7	4,2	2,5	-0,3	-0,9
Oriente Medio	6,0	6,1	5,3	-0,3	-0,6
Países en desarrollo de Asia	10,0	8,3	7,1	-0,1	-0,6
China	11,9	9,7	8,5	-0,1	-0,8
India	9,3	7,8	6,3	-0,1	-0,6
ASEAN-5	6,3	5,4	4,2	-0,1	-0,7

Fuente: FMI, *Perspectivas de la economía mundial*, noviembre de 2008.



Fuente: Informativo Semanal n.º 49, Dic. 05 - 2008. BCRP

Instituto de Economía y Empresa S.A.C.  
Consultoría empresarial y en desarrollo



[www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

Las Pomarrosas 329-333 Urb. el Golf - Trujillo  
Jr. Cápac Yupanqui n.º1505 of 102 Lince - Lima

Telefax : 044- 280932 – Trujillo  
Teléfono : 01- 2654672- Lima  
Celular : 01- 997660791 ; 01- 997238763  
Correo : [institutoeconomia@iee.edu.pe](mailto:institutoeconomia@iee.edu.pe),  
[institutoeconomia@yahoo.com](mailto:institutoeconomia@yahoo.com),  
[ggeneral@iee.edu.pe](mailto:ggeneral@iee.edu.pe)

Se autoriza la reproducción del material, sólo citar la fuente

## 1. GESTIÓN BANCARIA Y MICROFINANZAS

La Universidad César Vallejo, Filial Chimbote, organizó en noviembre / diciembre, una especialización en administración bancaria, con énfasis en microfinanzas. El principal facilitador fue Francisco Huerta Benites, presidente del IEE, y autor de un libro de microfinanzas

Entre los temas se trataron: el sistema financiero (capitales y de intermediación); planificación de negocios (PES y POA), marketing bancario, tasas de interés sostenible, análisis financiero de IMFs, así como mypes a nivel país y regional como mercado de servicios bancarios.



## 2. GLOBALIZACIÓN Y ECONOMÍA PERUANA

La CAC León XIII, en noviembre dentro de sus actividades por su 44º Aniversario, realizó 3 conferencias magistrales, una de ellas fue la conferencia “Globalización y Economía”, a cargo de Francisco Huerta Benites, presidente del Instituto de Economía y Empresa (IEE). El tema se refirió a las condiciones que deberían tener los países para aprovechar ese fenómeno multidimensional, denominado globalización, pero principalmente económico. También se refirió a la economía peruana sobre los asuntos de la agenda pendiente.

En la foto de al lado, aparece el expositor, el presidente de la CAC León XIII Felipe Zanoni, el gerente general Luis Vigo, y un miembro del consejo directivo. El evento se desarrolló en Trujillo



## 3. FINANCIAMIENTO PARA MyPEs

El Colegio de Contadores de La Libertad, organizó en diciembre un evento sobre financiamiento internacional para las MyPEs. Dentro de las exposiciones, el presidente del IEE Francisco Huerta Benites, participó con la presentación sobre “Las MyPEs y el financiamiento internacional. El caso peruano”.

El tema trató sobre las MyPEs en el Perú, en relación a su tamaño, número, actividad económica, y como demanda potencial y efectiva de financiamiento. También se refirió a las prerrogativas de la nueva “ley mypes”, y micro y pequeña empresa, en particular en temas de desarrollo empresarial y de financiamiento.



## 4. LIBRO DE MICROFINANZAS para IMFs y MyPEs

El IEE presenta el libro “Microfinanzas. Gestión y Desarrollo” (310 páginas). El libro, de interés para empresas financieras que operan con pequeña y micro empresa, así como para la misma MyPe, enfoca de manera conceptual y práctica, aspectos de buen gobierno empresarial; estadística de actividad financiera y de MyPE; mejores prácticas para planificación de negocios; sistema de información gerencial; sistema contable y reportes en un SIG; seguimiento de desempeño; tasas de interés de sostenibilidad; asignación de costos con aplicación de caso completo; morosidad crediticia; costeo ABC; auditorías; entre otros. Para solicitudes ver [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe).

