

A - Z

DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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



www.iee.edu.pe

Volumen 02 nº 56

Período de Publicación

26.12.09 - 15.01.10

Índice

Cambio climático y economía mundial (I,II)	2,3
De la necesidad a la oportunidad.	4
La fijación de precios en China y EE.UU.	5
Capacidades estratégicas de organizaciones (I, II)	(6,7)
Gestión fiscal para la gobernabilidad (I,II)	8,9
Estadística: Economía regional (I, II)	10,11
Formación en capacidades para el 2010	12
Que el año 2010 sea mejor	13

Cambio climático y economía mundial (I)

Una primera entrada a cualquier tema es conocer y homogenizar el lenguaje para entenderse, invitamos a ver Glosario sobre cambio climático en www.iee.edu.pe.

Se calienta el planeta.

La actividad humana está calentando el planeta. Durante el pasado milenio, la oscilación de temperatura media de la Tierra se mantuvo dentro de un intervalo de menos de **0,7°C**; en cambio, las emisiones de gases de efecto invernadero de origen humano han provocado un aumento dramático de la temperatura del planeta durante el último siglo.

El aumento estimado durante próximos 100 años por aumento de emisiones podría representar un calentamiento del planeta de **5° C** respecto al período preindustrial.

Este calentamiento no se ha registrado nunca en la historia de la humanidad y los efectos físicos resultantes limitarían gravemente el desarrollo.

Sólo con medidas inmediatas y ambiciosas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero es posible evitar este calentamiento peligroso (Desarrollo y cambio climático, BM 2010).

El cambio climático amenaza al mundo entero,

Pero los países en desarrollo son los más vulnerables. Según las estimaciones, soportarán aproximadamente entre el 75% y el 80% del costo de los daños provocados por la variación del clima.

Incluso un calentamiento de **2°C** por encima de las temperaturas preindustriales (probablemente lo mínimo que padecerá el planeta) podría generar en África y Asia meridional una reducción permanente del producto bruto interno (PBI) de entre el 4% y el 5%.

La mayor parte de los países en desarrollo carecen de la capacidad financiera y técnica suficiente para manejar el creciente riesgo climático. Asimismo, dependen en for-

ma más directa de recursos naturales sensibles al clima para generar sus ingresos y su bienestar. Además, la mayoría se ubica en regiones tropicales y subtropicales ya sujetas a un clima sumamente variable.

¿Qué hacer entonces ?. De acuerdo al Banco Mundial:

Actuar ahora es esencial; de lo contrario, las opciones desaparecen y los costos se incrementan a medida que el mundo avanza por senderos de niveles elevados de emisión de carbono y trayectorias de calentamiento en gran medida irreversibles.

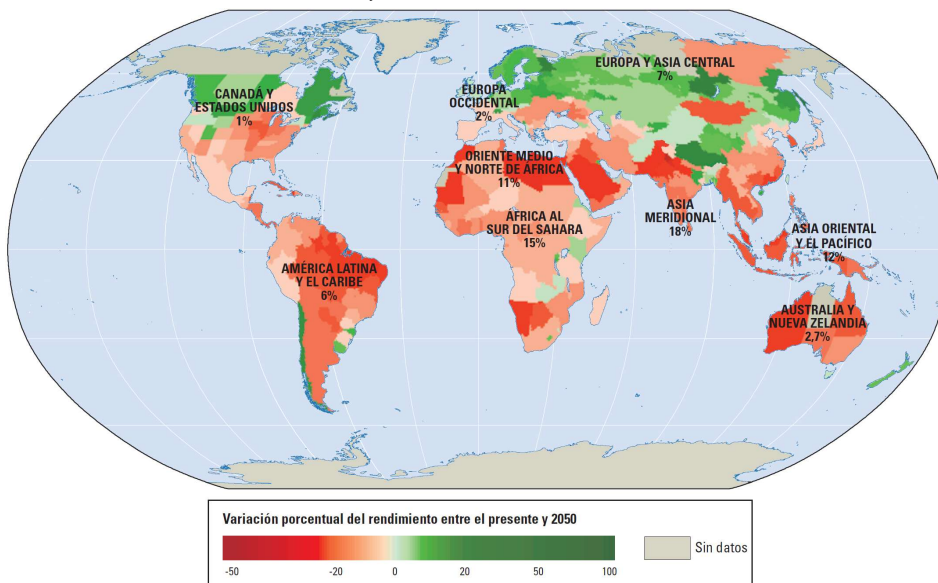
- Actuar de común acuerdo es fundamental para evitar que aumenten los costos y encarar con eficacia tanto a la adaptación como la mitigación. El proceso debe comenzar por los países de ingreso alto, quienes deben tomar medidas energéticas para reducir sus propias emisiones.

- Actuar de manera diferente es

condición necesaria para abrir paso a un futuro sostenible en un mundo cambiante. En las próximas décadas, se deben transformar los sistemas energéticos de todo el mundo a fin de que las emisiones mundiales disminuyan entre un 50% y un 80%.

- Se necesita un acuerdo mundial sobre el clima que sea equitativo y eficaz. Dicho acuerdo debe reconocer las diversas necesidades y limitaciones de los países en desarrollo, ayudarlos con el financiamiento y la tecnología necesarios para hacer frente a las nuevas dificultades que debe superar el progreso, garantizar que no queden confinados a una proporción siempre escasa de los bienes comunes y establecer mecanismos que permitan disolver la conexión entre el lugar donde se ponen en práctica medidas de mitigación y quien paga por ellas.
- El éxito depende de que se logre un cambio en los comportamientos y en la opinión pública. Los individuos, en tanto ciudadanos y consumidores, determi-

El cambio climático provocará una caída de los rendimientos agrícolas en la mayoría de los países para 2050, dadas las prácticas agrícolas y las variedades de cultivo actuales



Fuente: "Informe sobre el desarrollo mundial 2010. Desarrollo y cambio climático". Banco Mundial (BM), Washington DC

Cambio climático y economía mundial (II)

narán el futuro del planeta. Si bien un creciente número de personas sabe sobre el cambio climático y cree necesario adoptar medidas, son muy pocos los que lo consideran una prioridad y demasiados los que no actúan cuando la oportunidad se presenta.

Opciones para la agricultura y medio ambiente

a. Prácticas prometedoras

Las prácticas agrícolas como el cultivo sin actividades de labranza (que supone introducción de semillas directamente en el suelo en vez de sembrarlas en tierras previa-

En consecuencia, el mayor desafío reside en modificar comportamientos e instituciones, en particular en los países de ingreso alto. Es necesario introducir cambios en las políticas públicas (locales, regionales, nacionales e internacionales) para facilitar y hacer más atractiva la acción de empresas y ciudadanos

mente labradas), junto con la gestión de residuos y la utilización adecuada de fertilizantes, pueden ayudar a conservar la humedad del suelo, aumentar la infiltración del agua, incrementar el almacenamiento de carbono, reducir la escorrentía de nutrientes y elevar los rendimientos.

Esta práctica se utiliza aproximadamente en el 2% de la tierra de cultivo de todo el mundo, y es probable que se vaya extendiendo.

b. Tecnologías prometedoras

Las técnicas de la agricultura de precisión para la aplicación selectiva y oportuna de la cantidad mínima necesaria de fertilizantes y agua podrían ayudar a las explotaciones agrícolas intensivas con alta concentración de insumos de países de ingreso alto, Asia y América Latina a disminuir emisiones y la escorrentía de nutrientes y a lograr una mayor eficiencia en el aprovechamiento del agua.

Entre las nuevas tecnologías que limitan las emisiones de nitrógeno gaseoso se incluyen la liberación controlada de nitrógeno, mediante la introducción profunda de supergránulos de fertilizantes, o la agregación de inhibidores biológicos a los fertilizantes.

Las tecnologías de teledetección para transmitir información precisa sobre la humedad del suelo y las necesidades de riego pueden eliminar la aplicación innecesaria de agua.

Algunas de las tecnologías pueden ser todavía demasiado costosas para la mayoría de los agricultores de los países en desarrollo (y podría requerir planes de pago para la conservación del carbono del suelo o nuevos precios del

El uso de la tierra, la agricultura y la silvicultura ofrecen un considerable potencial de mitigación. La deforestación mundial neta alcanzó un promedio de 7,3 millones de ha al año entre 2000 y 2005, y aportó aproximadamente 5 gigatoneladas anuales de emisiones de CO₂, es decir, alrededor de una cuarta parte de la reducción de emisiones necesaria.

agua). En cambio, los inhibidores biológicos no requieren mano de obra adicional y aumentan la productividad.

c. Aprender del pasado

Otro planteamiento, basado en una tecnología utilizada por pueblos indígenas de los bosques higrófilos del Amazonas, podría retener el carbono en gran escala al mismo tiempo que mejoraría la productividad de los suelos.

Consiste en la quema de estiércol o residuos de cultivos húmedos (biomasa) a temperaturas bajas en ausencia casi total de oxígeno para producir biocarbón, sólido semejante al carbón vegetal con un contenido muy alto de carbono.

El biocarbón es muy estable en el suelo, y retiene el carbono que, de lo contrario, se liberaría mediante la quema de la biomasa o su descomposición.

En contextos industriales, este proceso transforma la mitad del carbono en biocombustible y la otra mitad en biocarbón. Un análisis reciente parece indicar que el biocarbón puede almacenar carbono durante siglos, y quizá hasta milenios, y se están realizando nuevos estudios para comprobarlo.

Negociaciones sobre el clima

Lo reciente sobre Copenhague (Diciembre 2009), ha sido un avance lento (inercia en esfera política). A pesar de todas las razones evidentes (inercia en el sistema climático, inercia en la infraestructura, inercia en los sistemas socioeconómicos),

Se necesita con urgencia un acuerdo sobre el clima inteligente y equitativo, que cree incentivos para buscar soluciones eficientes y hacer posible el financiamiento y desarrollo de nuevas tecnologías.

La mitigación en la silvicultura y la agricultura produciría muchos beneficios colaterales. El mantenimiento de los bosques ofrece una mayor diversidad de opciones sobre los medios de subsistencia, favorece la biodiversidad y representa una protección frente a los episodios extremos, como inundaciones y avalanchas

De la necesidad a la oportunidad. El emprendimiento

El pensamiento convencional indica que mientras mayor la cantidad de emprendedores, mayor es también la cantidad de nuevas empresas, mayor los niveles de empleo, mayor el nivel de competencia y mayores los niveles de productividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Por ende, mientras mayor la cantidad de emprendedores, mayor crecimiento económico

La realidad es un poco más compleja.

Si incluimos en la definición convencional al auto empleo informal que normalmente se traduce en la formación de las llamadas 'micro empresas', la natural tendencia sería a focalizar la falta de crecimiento económico en reducir las barreras para la creación de todo tipo de empresas, o en crear nuevas oportunidades de cualquier tipo de empleo para desarrollar la economía.

Tipos de emprendimiento

Se debe distinguir entre el emprendimiento por

Estudios muestran que los emprendimientos "por necesidad" no tienen efecto en el desarrollo económico, mientras que el emprendimiento "por oportunidad", también conocido como promotor, sí lo tiene y en forma significativa.

"necesidad", se inicia simplemente porque el fundador no tiene otra opción de sobrevivencia económica, es diferente del emprendimiento por "oportunidad", el fundador hace una elección proactiva por articular y desarrollar un negocio pensando en satisfacer un segmento de mercado que tiene una necesidad.

Emprendimiento por "necesidad", las marginales

Son rentables para pagar un sueldo al fundador (y en algunos casos también a su familia) pero no tienen potencial para superar su desventaja de escala inicial, motivo por el cual deben crecer.

Los negocios iniciados "por necesidad", también llamados marginales, les cuesta mucho superar esta etapa, y como tal, no contribuyen al desarrollo de la economía. Debido a diversas causas no logran interesar a un socio o conseguir crédito bancario suficiente para expandirse.

Dado que su única fuente para financiar el crecimiento está en la capacidad para generar mayores ingresos y utilidades retenidas, sin cambios en su estructura de capital, este tipo de empresas están condicionadas a crecer a las tasas impuestas por la rentabilidad que producen, lo cual puede ser muy lento para la desventaja natural de tamaño que enfrentan.

Por ende se exponen al riesgo de quebrar por amenaza de competidores de mayor tamaño y a la debilidad de un fundador que no logra compensar su costo alternativo. Por ello, los ciclos de vida de estas compañías son cortos, nacen y mueren.

En América Latina la innovación es más importante en sectores intensivos en conocimiento, tales como software, internet y telecomunicaciones, que en industrias ligadas a la manufactura tradicional como alimentos, calzado, textil, muebles o productos metalúrgicos.

Enseñanza de emprendimiento

Lo importante está en enseñar a crear empresas promotoras, las cuales son capaces de contribuir significativamente al desarrollo. Esto no es fácil de hacer, ya que lamentablemente, la gran mayoría de las empresas que nacen, se inician pequeñas y permanecen pequeñas.

Vale la pena preguntarse, qué características relevantes o mejores prácticas, poseen las empresas promotoras en nuestro país y que sean susceptibles de traspasar a través de la enseñanza de la gestión de empresas.

Emprendimiento e innovación

Estudios demuestran que la innovación es clave para sostener ventajas competitivas está íntimamente ligada al tipo de industria

En efecto, en algunas industrias hay patrones de "destrucción creativa" en las cuales las nuevas empresas innovadoras desplazan a las ya existentes, mientras que en otras se siguen patrones de "acumulación creativa" en donde las empresas establecidas lideran innovaciones como forma de imponer barreras competitivas que las protegen de nuevos entrantes.

Se puede afirmar que el Perú está plagado de empresas marginales y ese es precisamente el motivo por el cual la enseñanza del emprendimiento debe centrarse en esta particular realidad.

La experiencia indica

Que compañías con potencialidades promotoras articulan proactivamente su oportunidad ofreciendo productos y/o servicios que se diferencian por su mayor calidad, diseño o por un carácter innovador a sus clientes, en donde las funciones de comercialización, marketing, investigación y desarrollo, y diseño, son fundamentales. El comercio exterior debería ser una línea de trabajo fuerte.

La fijación de precios en China y EE. UU.

En un estudio, "Culture and Marketplace Effects on Perceived Price Fairness: China and the USA" (Wharton 2008), se observó que los consumidores estadounidenses, en general, solían pensar que la situación era "justa" si habían conseguido una oportunidad e "injusta" en caso contrario, independientemente de que la persona de referencia fuese un amigo o un extraño.

A los consumidores chinos

Sin embargo, la sensación de injusticia era mayor en caso de que se comparasen con un amigo. "A los chinos les importaba más lo que había pagado un amigo que un extraño cualquiera; en este sentido los estadounidenses presentaban un comportamiento uniforme ante la discriminación de precios".

Para los consumidores estadounidenses, el grado de leal-

Es necesario que los expertos en marketing comprendan el modo en que los clientes determinan qué es justo. "La percepción de justicia es determinante para repetir la compra". El comprender qué piensan los clientes es fundamental para tener éxito en el mundo de los negocios.

tad al vendedor no parecía tener importancia: consideraban que era justo si habían conseguido el menor precio, e injusto si habían pagado más, independientemente de su relación con el vendedor.

Sin embargo, los consumidores chinos se sentían más molestos si habían pagado un precio mayor y además eran clientes habituales. Los consumidores chinos "eran más sensibles... a la naturaleza de la relación vendedor-cliente".

Las diferencias culturales

Posiblemente jueguen un papel determinante en cómo los consumidores chinos y estadounidenses perciben la justicia en la fijación de precios.

La cultura estadounidense suele valorar el individualismo (valorar cada persona o tienda por sí misma), mientras en la cultura china prevalece la idea del colectivismo, esto es, definirse "a sí mismo en términos de vínculos sociales".

Por ejemplo, "los resultados muestran que los estadounidenses tratan a amigos, colegas del trabajo y dueños de empresas del mismo modo, mientras que los chinos son más sensibles a la pertenencia al grupo".

Los estadounidenses podrían ser más reacios a aceptar una política de fijación dinámica de precios porque "lo justo es justo".

Dadas las últimas tendencias de fijación dinámica de precios, donde "las empresas intentan aplicar diferentes precios a diferentes consumidores por el mismo producto", desde medicamentos con receta hasta billetes de avión o libros, la cuestión de la percepción de justicia o injusticia en los precios posiblemente cobre más relevancia.

Por el contrario, "en China tal vez haya más capacidad de maniobra" a la hora de fijar diferentes niveles de precios, ya que para evaluar si los precios son justos, los clientes suelen compararse con "los miembros de su mismo grupo" o con amigos.

La existencia de una tendencia creciente en China a crear grupos informales o clubs para conseguir así que los vendedores ofrezcan mejores precios.

Esta práctica, denominada *tuangou* (compra en equipo), se pone en marcha cuando un grupo de personas con un interés común en comprar, por ejemplo un coche, se conocen a través de un chat de Internet y acuerdan acudir todos juntos a una tienda.

Mientras los estadounidenses ya cuentan con alguna experiencia en cómo la pertenencia a un grupo permite obtener ciertos descuentos (por ejemplo, ser un miembro de AAA, AARP o de la asociación de alumnos),

Los consumidores chinos parecen estar más dispuestos a aceptar el hecho de que el precio puede variar dependiendo del grupo de pertenencia.

Estrategias de fijación de precios

Atrás quedaron los días en que las tiendas tenían rebajas

Los estadounidenses consideraban injusto pagar un precio superior independientemente de que hubiesen visitado el establecimiento por primera vez o fuesen clientes habituales, mientras que "los consumidores chinos consideran que es injusto cuando pagan más a un vendedor con el que ya han tratado antes"

sólo 2 o 3 veces al año y el resto del tiempo los clientes estaban dispuestos a pagar la totalidad del precio.

Pero, ¿están los clientes de hoy en día preparados para el mundo mucho menos predecible de los precios dinámicos?

"Los expertos en marketing están prestando cada vez mayor atención al potencial de fijación dinámica de precios (o discriminación de precios individual), a medida que aumenta la magnitud de las tecnologías y de Internet".

La dirección estratégica. Ahora más necesaria (Parte 3.a)

En dos entregas previas, vimos cómo el entorno externo en el que se mueve la organización puede crear tanto oportunidades como amenazas estratégicas.

Pero las estrategias de éxito también depende de que la organización tenga la capacidad estratégica interna necesaria para la supervivencia y el éxito. Sobre dichas capacidades nos ocuparemos.

El desarrollo de la estrategia (DES). Las dos perspectivas

1. El DES puede deberse a oportunidades que han surgido de un entorno cambiante, que implica el cambio de las capacidades estratégicas internas para ajustarse mejor a distintas oportunidades (búsqueda de un ajuste estratégico).
2. La capacidad estratégica puede constituir la vanguardia del desarrollo estratégico. Se pueden crear nuevas oportunidades extendiendo y explotando capacidades, vía que no puedan imitar u oportunidades nuevas

En cualquier caso

Ya sea mediante un ajuste estratégico o extensión de las capacidades, la clave es que si una organización quiere lograr una ventaja competitiva respecto de las demás, lo podrá hacer porque tiene capacidades que las demás no tienen o no podrán obtener con facilidad.

La capacidad estratégica (CES)

La CES es la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar (Ver Cuadro superior).

El primer concepto son los recursos tangibles (físicos como fábrica, mano de obra, financiamiento) e intangibles (inmateriales información, reputación y conocimiento).

Los recursos de una organización se pueden analizar en 4 categorías: físicos, financieros, humanos y capital intelectual (Fondo de comercio: patentes, marca, sistemas de negocios, y base de datos).

Gestión de los recursos, más allá de disponer de ellos

Los recursos son importantes, pero las acciones de la organización (cómo utiliza y organiza los recursos) son al menos tan importantes como los recursos que posee.

La eficiencia y eficacia de los recursos físicos y financieros, o del personal, no depende sólo de su existencia sino de cómo se gestione, de la cooperación, de su capacidad de adaptación y de innovación, de relación con consumidores y proveedores, de experiencia y aprendizaje sobre lo que funciona y lo que no funciona.

Ventaja competitiva sostenible

Asimismo, las organizaciones deberían establecer sus capacidades umbral, sus recursos únicos y competencia nucleares.

Todo ello permitiría definir qué recursos y competencias pueden ofrecer una ventaja competitiva sostenible. Aquí, es necesario que la organización satisfaga tres criterios adicionales: valor, rareza y solidez de capacidades.

Conocimiento organizacional (CE)

CE es la experiencia colectiva y compartida acumulada de los sistemas, rutinas y actividades que se comparten en toda organización. Esto es importante porque dicho conocimiento puede constituir la base de una capacidad estratégica. (CAES)

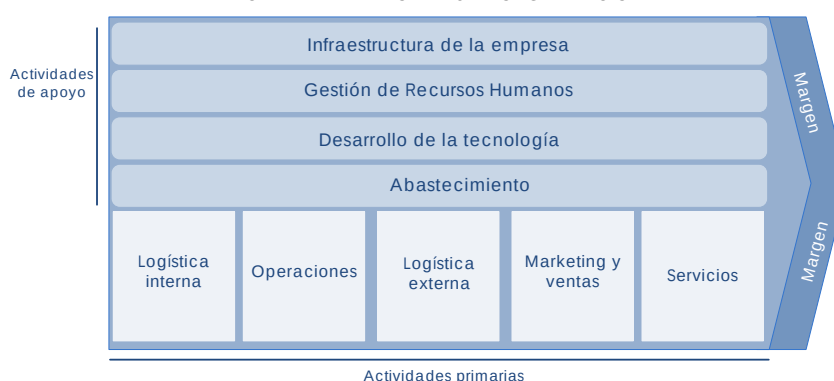
Diagnóstico de la CAES.

Si las organizaciones van a lograr una ventaja competitiva ofreciendo valor a sus consumidores, tiene que comprender cómo se crea o se pierde valor. Veamos la continuación los

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y VENTAJA COMPETITIVA

	RECURSOS	COMPETENCIAS
Capacidades umbral	Recurso umbral • Tangible • Intangible	Competencias umbral
Capacidades para obtener una ventaja competitiva	Recurso únicos • Tangible • Intangible	• Competencias nucleares

LA CADENA DE VALOR DE UNA ORGANIZACIÓN



conceptos de cadena de valor y red de valor.

a. La cadena de valor

Describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio (M. Porter) (ver cuadro inferior en esta página).

Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas:

- Logística interna. Incluye la gestión de materiales, el control de inventarios, el transporte, etc.

La dirección estratégica. Ahora más necesaria (Parte 3.b)

- Las operaciones. Incluye fabricación, montaje, empaque, pruebas, etc
- La logística externa. Almacena ordena y distribuye el producto a los consumidores
- El marketing y las ventas. Ofrecen el medio por el cual consumidores/usuarios llegan a conocer el producto o servicio y son capaces de comprarlo. Esto incluiría actividades de administración de ventas, publicidad, ventas, , etc, En los servicios públicos, las redes de comunicación que ayudan a los usuarios a acceder a determinados servicios suelen ser importantes.

Las actividades de apoyo, ayudan a mejorar la eficacia o

o eficiencia en las actividades primarias. Las de apoyo se dividen en cuatro áreas.

Estas descripciones de distintas actividades en la empresa, pueden efectuarse de al menos dos formas,: descripciones genéricas de las actividades

(elaborando un mapa de un sistema de actividades), y , en función del coste y valor de las actividades (muestra cómo al identificar los costes y elementos básicos de la cadena de valor, se adquieren ideas importantes sobre cuestiones en las que se tiene que centrar la dirección respecto a la estrategia).

b. La red de valor

Es el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear un producto o servicio (ver cuadro). Aquí la organización debe tener claro cuáles son las actividades que debe hacer por sí misma y cuáles no, y que tal vez, debería contratar en el exterior.

Es esencial que las organizaciones comprendan las bases de sus capacidades estratégicas respecto a la red de valor en general. A continuación algunas cuestiones clave:

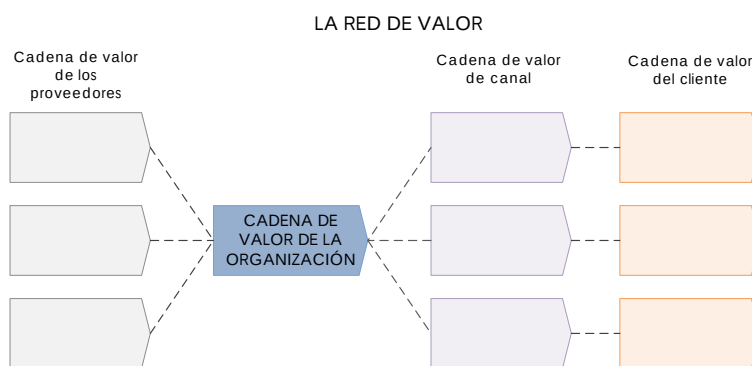
- Dónde se hallan los costes y dónde se crea valor
- Qué actividades tienen una importancia crucial para su capacidad estratégica, y cuáles menos.
- Dónde se hallan las bolsas de beneficios (beneficios potenciales en las distintas partes de la red de valor). Pregunta estratégica: ¿Es posible centrarse en áreas de mayor potencial de beneficios?

- La decisión de fabricar o comprar en una determinada actividad o componente.
- ¿Quiénes pueden ser los mejores socios de las diversas partes de la red de valor? y, ¿Qué tipo de relaciones hay que desarrollar con cada socio?.

Gestión de la capacidad estratégica (CAES)

Luego del diagnóstico de la CAES, ahora veremos lo que pueden hacer los directivos para gestionar y mejorar la CAES de su organización, ya sea porque son incapaces de alcanzar los requisitos del umbral, o porque han identificado posibles fuentes de una ventaja competitiva. Esto se realiza a partir de:

- Las limitaciones de la gestión de las CAES.



- La extensión y adición de capacidades.

- La gestión del personal para desarrollar capacidades.

- La creación de capacidades dinámicas
- Organización que aprende

Por ejemplo, en el contexto de la creación de capacidades dinámicas, las características de la organización que aprende pueden adquirir una importancia especial:

- El reconocimiento de la intuición de las personas que componen la organización, como algo significativo.
- La aceptación de que los planteamientos diferentes, incluso contrarios, deben ser bienvenidos, y
- Que la experimentación se convierta en la norma y en parte del proceso de aprendizaje.

Los directivos tienen que analizar cómo pueden proteger y fomentar este tipo de comportamientos. También tienen que analizar qué actividades adicionales resultan útiles para respaldar este aprendizaje, la forma de estructurar la organización para facilitar el aprendizaje, y cuáles son las estrategias que debe aplicar la organización para desarrollar las capacidades dinámicas.

Finalmente

Cabe mencionar que todo lo tratado sobre dirección estratégica, tiene igual importancia tanto para el sector privado, empresarial y de desarrollo, como al sector público. Aunque el sector público tiene sus matices a considerar en casos concretos de aplicación.

Hacia una gestión fiscal para la gobernabilidad (I)

En las democracias occidentales, los sistemas de controles y equilibrios (*checks and balances*) es decir, las reglas para impedir que una persona o grupo tenga mucho poder dentro de una organización (o que permiten a una de las ramas del poder limitar a las otras), incorporados en las estructuras gubernamentales han constituido el centro de la buena gobernabilidad, y han contribuido al poder de los ciudadanos por más de doscientos años

Los incentivos y resultados

.Los incentivos que motivan a los servidores públicos y a los autores de las políticas (recompensas y sanciones vinculadas a resultados que contribuyen al desempeño del sector público) se hallan arraigados en los marcos de responsabilidad de un país (Fiscal Management, BM 2008).

La eficaz gestión del sector público y de los gastos del gobierno contribuye a determinar el curso del desarrollo económico y la igualdad social, en especial para los pobres y otros grupos desfavorecidos.

Hacia una mejor gestión pública. Las 4 pruebas

Dado el aún evidente déficit en estas áreas, es importante el fortalecimiento de la gobernabilidad pública vía la difusión de herramientas a todo nivel, que fomenten entornos

El énfasis en los resultados o en el desempeño en el proceso presupuestal, refleja la creencia de que la responsabilidad del sector público debe enfocarse en lo que el gobierno hace con el dinero que gasta, en lugar de simplemente en cómo controla esos gastos

de incentivos compatibles con la gestión fiscal sensata y la prestación eficiente y equitativa de servicios públicos.

Así, es apropiado plantearse las siguientes pruebas de diagnóstico de acuerdos institucionales (Ob. cit):

- Prueba de prudencia fiscal: ¿Son apropiados los acuerdos institucionales para asegurar que toma de decisiones del gobierno sobre gestión fiscal se atenga a garantizar la economía y sostenibilidad de los programas?.
- Prueba de tensión fiscal: ¿Mantiene el gobierno un valor neto positivo?.
- Prueba de responsabilidad ciudadana: ¿Cómo sabe el gobierno que está realizando lo que han ordenado los ciudadanos? ¿Qué sucede cuando no se conforma a estos mandatos?, y
- Prueba de integridad pública: ¿Cómo se responsabiliza a la rama ejecutiva por abusos en cargos públicos para el lucro privado?

A continuación nos referiremos a la prueba de tensión fiscal, aunque se debería abordar todas las pruebas.

Sobre la medición del valor neto del gobierno

Así como las preguntas típicas que se hacen (o deberían) los hogares sobre su propio valor neto:

Si bien las rentas y los gastos están inseparablemente vinculados, la mayoría del análisis económico formal sobre cambios en impuestos o gastos se ha realizado tradicionalmente, bajo el supuesto de que no existe conexión entre lo que sucede en un lado del presupuesto y lo que sucede en el otro

- "Aparte de mi posición a corto plazo, ¿cómo me está yendo a largo plazo?
- ¿Son mayores mis activos a mis obligaciones?"
- "¿Cuánto valen mis activos a largo plazo? ¿Mantienen su valor?, ¿Los estoy usando en forma eficiente?"
- "¿Cuánto valor agrego anualmente y qué clase de desempeño logro con mis desembolsos de caja a corto plazo?"

Estas clases de interrogantes sugieren las dimensiones múltiples del valor de un hogar o de una organización: la solvencia a corto plazo, el valor a largo plazo, y el valor agregado (o desempeño).

Estas dimensiones también se aplican al gobierno. Las prácticas comunes de gestión financiera, en el mundo

Las instituciones de responsabilidad horizontal y vertical están interconectadas fundamentalmente de modo que no es probable que exista la responsabilidad horizontal en ausencia de responsabilidad vertical: los gobiernos se obligarán a sí mismos para con las entidades de responsabilidad horizontal sólo cuando los ciudadanos los castiguen por dejar de hacerlo.

en desarrollo, con mucha frecuencia influidas por reformas enfocadas a la reducción del déficit, reflejan la concentración del valor a corto plazo y estimulan el afianzamiento de incentivos asociados con dicha concentración. Este estrecho enfoque de evaluación ignora las demás dimensiones importantes del valor.

La literatura de la reforma argumenta que las dimensiones del largo plazo y el desempeño sólo pueden introducirse una vez se hayan establecido los fundamentos de la gestión financiera a corto plazo

Hacia una gestión fiscal para la gobernabilidad (II)

Las tres dimensiones del valor del gobierno

La literatura de evaluación destaca que las evaluaciones del gobierno deben extenderse más allá de los temas a corto plazo del control y la liquidez.

Se argumenta cada vez más (al menos en el mundo occidental) que tales evaluaciones deberían reflejar las condiciones financieras a corto plazo y también las preocupaciones financieras y los logros a largo plazo, en términos de la prestación de servicios (ver cuadro superior).

a. La liquidez y responsabilidad financiera a corto plazo

A corto plazo son un punto central importante en el sector público. Es importante que los gobiernos, como cualquier empresa en curso, informen sobre su posición financiera periódica, asegurando una visión constante de su liquidez y promoviendo la responsabilidad. Los gobiernos que no mantienen los saldos necesarios ni controlan los fondos en forma confiable de presupuesto a actividad, se consideran ineficientes.

b. Condición financiera a largo plazo.

La preocupación por la mala administración saturada de las finanzas a largo plazo de los gobiernos ha llevado a un cierto grado de lo que podría denominarse “angustia generacional”, “el temor de que estemos legando enormes cuentas fiscales a nuestros hijos”.

Este interés ha estimulado la necesidad de evaluaciones de la gestión del gobierno en los factores que afectan la riqueza organizativa y social: capital, obligaciones, etc. La evaluación de estos aspectos estimula a los gobiernos a enfocarse en el futuro y también en el presente.

c. Evaluación del desempeño

Existe un creciente interés en manera en que gobiernos afectan a la sociedad con su desempeño y un enfoque en hacer “a los administradores del gobierno responsables de asegurar que sus organizaciones sean tan productivas como sea posible”.

Este enfoque produce un énfasis en evaluación del desempeño en servicios del gobierno. La medida y la evaluación de dicho desempeño son la fuerza impulsora del mo-

vimiento de los resultados.

Concentración en los insumos y no en resultados

El énfasis en la disciplina a corto plazo comunica que el valor del gobierno está en su control de lo que hace, en lugar de en hacer lo que hace bien hecho y asegurarse de que lo que hace es pertinente.

Este mensaje contribuye a crear un incentivo para que los administradores se concentren en los insumos en vez de hacerlo en los resultados.

Este incentivo se expresa internacionalmente, los sistemas financieros oficiales tienen administradores que con-

tabilizan sus gastos en insumos e informan sobre su capacidad de acatar las reglas de procesos y procedimientos en lugar de resultados que producen.

Las reformas que se centran en estos factores afianzan este incentivo y reducen el potencial de

administradores oficiales y los autores de las políticas de acoger una perspectiva de valor más integral en el futuro

Selección de herramientas para medir e informar

Sobre el valor neto en todas sus dimensiones El argumento obvio aquí es que los gobiernos deben ir más allá del énfasis en la disciplina fiscal a corto plazo para que faciliten verdaderamente evaluaciones del valor neto del gobierno, y creen incentivos para que los administradores desarrollen las tres dimensiones de dicho valor.

Con todo, la concentración de evaluaciones del gobierno depende de hechos y cifras sobre los que se basa la evaluación.

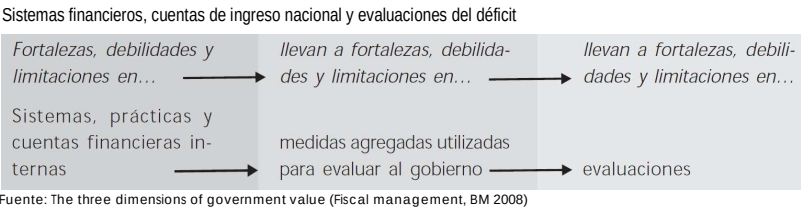
La calidad y alcance de estos hechos y cifras se relaciona fuertemente con las herramientas utilizadas (y el foco que

revelan) en el proceso contable del que emanan tales cifras (gráfico inferior).

El desafío para los contadores del gobierno y los administradores financieros es adoptar herramientas de contabilidad que sean tanto fuertes como multidimensionales, de manera que produzcan cuentas financieras que reflejen los tres aspectos del valor del gobierno

Dimensiones del valor del Gobierno		
Dimensión de valor	Foco	Resultado final
Condición financiera a corto plazo	Liquidez a corto plazo	Capacidad del gobierno de gastar dentro de sus recursos de caja y no agobiar a la sociedad con gastos excesivos
Condición financiera a largo plazo	Condición financiera a corto, mediano y largo plazo	Capacidad del gobierno de administrar efectiva y eficientemente los recursos en el largo plazo y maximizar el uso de los recursos sociales
Desempeño en servicios		Capacidad del gobierno de responder a las necesidades de la ciudadanía efectiva y eficientemente, facilitando el crecimiento y el desarrollo

Fuente: The three dimensions of government value (Fiscal management, BM 2008)



ECONOMÍA REGIONAL

ANCASH

Producción de Papa (Variación %)		Producción de Ave (Variación %)		Producción de Zinc (Variación %)		Producción de Cobre (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
35,6	-5,4	-8,9	-8,2	41,0	13,2	7,9	-3,2	6,0	-5,2	-37,6	-23,2

AYACUCHO

Producción de Alfalfa (Variación %)		Producción de Cacao (Variación %)		Producción de Vacuno (Variación %)		Producción de Leche Fresca (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
28,4	29,2	-23,9	-0,9	5,8	12,5	-13,4	21,2	10,4	7,7	1,7	5,5

CAJAMARCA

Producción de Papa (Variación %)		Producción de Leche Fresca (Variación %)		Producción de Vacuno (Variación %)		Producción de Oro (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
-6,0	-0,2	8,4	10,1	7,7	3,5	8,2	18,3	-38,9	-4,3	-20,8	1,4

CUZCO

Producción de Té (Variación %)		Producción de Alpaca (Variación %)		Producción Fiscalizada de Gas Natural (Variación %)		Ingreso de Visitantes a Machupicchu (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.-Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.-Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.-Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.-Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.-Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.-Oct. 2009/2008
-31,9	-26,0	24,1	8,2	3,8	8,0	-14,0	-4,6	2,8	4,8	-36,2	-45,1

LA LIBERTAD

Producción de Caña de Azúcar (Variación %)		Producción de Huevo (Variación %)		Producción de Oro (Variación %)		Despacho Local de Cemento (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
14,8	11,0	-6,8	-2,8	-6,9	-3,8	6,8	4,4	156,2	36,0	-7,7	7,3

LAMBAYEQUE

Producción de Caña de Azúcar (Variación %)		Producción de Limón (Variación %)		Producción de Maíz Amarillo Duro (Variación %)		Producción de Ave (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
-8,8	11,5	64,9	19,4	61,1	29,7	7,3	8,3	-3,3	-10,6	-4,4	7,9

ECONOMÍA REGIONAL

LIMA Y CALLAO

Producción de Maíz Amarillo Duro (Variación %)		Producción de Ave (Variación %)		Producción de Plata (Variación %)		Despachos Locales de Cemento (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
13,7	6,1	8,8	7,0	-13,0	-9,2	-4,1	2,0	6,1	4,2	3,2	-3,8

LORETO

Producción de Plátano (Variación %)		Producción de Maíz Amarillo Duro (Variación %)		Producción de Arroz Cáscara (Variación %)		Producción de Maíz Choclo (Variación %)		Producción Fiscalizada de Petróleo Crudo 1/ (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
0,5	0,2	13,6	11,3	18,4	-3,9	13,7	-2,8	-11,7	-21,8	-15,8	4,3

1/ Incluye la producción de las empresas Pluspetrol - Loreto (Lotes 1-AB y 8) y Maple (Lotes 31E-Loreto y 31B/D Loreto - Huánuco)

PIURA

Producción de Maíz amarillo Duro (Variación %)		Producción de Limón (Variación %)		Producción de Caprino (Variación %)		Producción Fiscalizada de Petróleo Crudo (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
245,2	9,5	-13,5	-23,7	-1,5	-11,9	-0,8	6,3	8,5	-15,8	-32,9	-24,6

SAN MARTÍN

Producción de Arroz Cáscara (Variación %)		Producción de Maíz Amarillo Duro (Variación %)		Producción de Plátano (Variación %)		Despacho Local de Cemento (Variación %)		Producción de Energía Eléctrica (Variación %)		Ingresos Recaudados por la SUNAT - Tributos Internos (Variación %)	
Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008	Octubre 2009/2008	Ene.- Oct. 2009/2008
27,8	16,1	58,8	-4,2	-11,7	-0,9	18,2	-4,3	14,8	6,7	-4,0	3,0

Fuente: "Informe Técnico". Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), N° 12 - Diciembre 2009

ECONOMÍA NACIONAL



Fuente: "Resumen informativo". Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), N° 51 - 23 Diciembre 2009



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA (IEE)

Consultoría, Capacitación y Publicaciones

Desarrollo de capacidades para el año 2010

El IEE ha programado los siguientes cursos y diplomados, que serán desarrollados con los mayores estándares de mercado, que se sustenta en la calidad y profesionalismo de los facilitadores, y la amplia experiencia del IEE en consultorías a sectores privados y público, para organizaciones internacionales y nacionales, así como en las publicaciones (libros, e-newsletter, ensayos y artículos que publica), y ciertamente, en la capacitación que ha aplicado a empresarios y profesionales en los últimos años en varias partes del país, en Cámaras de Comercio, Universidades y Colegios profesionales.

Los Diplomado y cursos serán de modalidad semipresencial (Virtual + Presencial). Se utilizará la plataforma del IEE, además de proporcionar quincenalmente los materiales de estudios, opcionalmente podrán participar en reuniones virtuales (Videoconferencia y Chat) entre 1 a 2 horas semanales con los facilitadores. Los cursos tendrán una duración de 2 meses (*carga horaria 88 horas*) y los diplomados de 6 (*carga horaria de 264 horas*), se otorgará Certificados y un dossier. Asimismo, en el caso de los diplomados habrá al final un taller intensivo en Lima de 1 día y medio con facilitadores.

Algunos de los cursos y diplomados se implementarán en algunas regiones del país de manera presencial, en convenio con Universidades y Cámaras de Comercio, las fechas se anunciarán oportunamente.

Mayor información en www.iee.edu.pe, y en ggeneral@iee.edu.pe, institutoeconomia@iee.edu.pe; así como a los teléfonos: *Rpm en Mov.:* *619230 – #874422, (01)945122230 – (01)996074455 / *Claro:* (44)949194238 – (01)997238763

SECTOR PRIVADO EMPRESARIAL

DIPLOMADOS

(Semipresencial, inicio 30 de Enero)

- Administración Financiera empresarial.
- Administración de proyectos.
- Gestión de Microfinanzas.
- Gerencia en Negocios Internacionales
- Gestión de empresas competitivas.
- Marketing empresarial.

CURSOS (Semipresencial, inicio 01 de Febrero)

- Dirección Estratégica Moderna
- Economía Internacional
- Economía para toma de decisiones
- Estadística y matemática para negocios
- Finanzas internacionales
- Gestión de Riesgo Empresarial
- Investigación de mercados
- Plan de negocios
- Planeamiento estratégico

SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE DESARROLLO

DIPLOMADOS

- Proyectos de Inversión Pública.
(Semipresencial – Inicio 15 de Enero)
- Desarrollo Económico Local.
(Semipresencial – Inicio 30 de Enero)

CURSOS (inicio 01 de Febrero)

- Elaboración de Línea de base (ELB)
- Gestión de Organizaciones Públicas
- Metodología de Marco Lógico (MML)
- Medición del desempeño Público
- Regulación de Servicios Públicos

LA GERENCIA



Instituto de Economía y Empresa S.A.C.
Consultoría, Capacitación y Publicaciones
www.iee.edu.pe

Las Pomarrosas 329-333 Urb. el Golf - Trujillo
Av. Bolivia 1168 Oficina. 201, Breña - Lima

Telefax : 044- 280932 – Trujillo
Teléfono : 01- 4237287- Lima
Celular : RPM: #874422 / *116659
: Movistar: (01) 996074455
: Claro: (01) 997238763 ; (044) 949194238
Correo : institutoeconomia@iee.edu.pe
: institutoeconomia@yahoo.com
: ggeneral@iee.edu.pe

Se autoriza la reproducción del material, sólo citar la fuente

FECHA ESPECIAL



LA ENCUESTA DE DICIEMBRE

Respuesta de lectores a encuesta de Noviembre a la pregunta, ¿Cuál considera debería ser las prioridades del gobierno peruano en el 2010?. El 47% de los votantes indicaron que es la corrupción, el 21% la pobreza y el 15% el desempleo

WEB SITE DEL IEE

En los últimos cuatro meses el promedio de visitas a nuestro sitio web ha sido de 87 visitas por día. Agradecemos a nuestros visitantes que nos impulsa a continuar mejorando de manera continua y brindar un servicio a satisfacción

Libro de "MICROFINANZAS. Gestión y Desarrollo", puede verlo en: www.iee.edu.pe